

أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على المنشآت الصغيرة في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية

اعد الدراسة كل من :

المهندس : حسين سعيد الغدير
(221002390)

المهندس : محمد ناصر القحطاني
(232000004)

المهندس : أحمد فتحي ابولولي
(قائد الفريق) (232000725)

إشراف/

د. وليد سليمان – د. الفيصل حسن

العام الدراسي:

2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فَلْيَايُهَا الْمُنِفِكُ الْفَارِقُ الْفَارِقُ الْفَارِقُ
بِرَّكَ الْفَارِقُ الْفَارِقُ الْفَارِقُ الْفَارِقُ

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

(المجادلة: 11)

الإهداء

- إلى من ربياني صغيراً، وشجعاني فتى، ورفعاني شاباً، إلى شمسي وقمري أبي الغالي وأمي الغالية،

- إلى الذين كبرت معهم وسرت على درهم أخواني وأخواتي الأحباء أطل الله في عمرهم

- إلى أصدقائي الذين وقفوا الى جانبي

- إلى الأيدي المعطاءة إلى من لم يدخروا جهداً في وصولي إلى ماوصلت إليه إلى أساتذتي في جامعة (MIDOCEAN) كل باسمه ولقبه الذي يحبه وأخص بالذكر الدكتور وليد سليمان والدكتور الفيصل حسن الذي كان لي الفخر أن يكون هو المشرف على هذه الرسالة.

ايكم جميعاً اهدي ثمرة هذا الجهد

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم ، والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى ، والنبي المجتبي محمد بن عبد الله عليه وعلى آله وصحبه أفضل الصلاة وأتم التسليم

في هذا المقام فإنه ليسرني ان اتقدم بالشكر والعرفان الى استاذي ومشرفي الفاضل الدكتور وليد سليمان والدكتور الفيصل حسن الذي واكب هذا الجهد برعايته الحثيثة وتوجيهاته الرشيدة

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة الجامعة ممثله بالكادر الأكاديمي والإداري

كما وأشكر كل من أسدى الي نصحاً وأفادني بمعلومة تصحح مسار هذه الدراسة

- فهرس المحتوى:

الصفحة	الموضوع	التسلسل
2	آية قرآنية	1
3	الإهداء	2
4	شكر وتقدير	3
5	فهرس المحتوى	4
7	قائمة الجداول	5
8	المستخلص	6
9	Abstract	7
10	الفصل الأول	8
10	المقدمة	1-8
11	مشكلة الدراسة	2-8
11	أهداف الدراسة	3-8
12	أهمية الدراسة	4-8
12	تساؤلات الدراسة (الفروض)	5-8
12	الدراسات السابقة	6-8
18	المنهجية وطرق البحث	7-8
19	حدود البحث	8-8
19	أدوات الدراسة (أدوات جمع البيانات)	9-8
19	مجالات الدراسة	10-8
20	هيكلية الدراسة	11-8
21	الفصل الثاني	9
21	المبحث الأول (المفاهيم الأساسية لإدارة المشاريع)	1-9
21	المقدمة	1-1-9
21	مفهوم المشروع وإدارة المشاريع	2-1-9
22	العناصر الأساسية للمشروع	3-1-9
23	خصائص المشروع	4-1-9
23	عوامل ومعايير نجاح المشروع	5-1-9
24	أهمية وأهداف إدارة المشاريع	6-1-9
25	المعوقات التي تواجه إدارة المشاريع	7-1-9
27	المبحث الثاني (المعايير الدولية لإدارة المشاريع)	2-9
27	إدارة نطاق المشروع	1-2-9
27	إدارة تكامل المشروع	2-2-9

27	إدارة وقت المشروع	3-2-9
28	إدارة تكلفة المشروع	4-2-9
28	إدارة مشتريات المشروع	5-2-9
28	إدارة موارد المشروع	6-2-9
28	إدارة اتصالات المشروع	7-2-9
29	إدارة جودة المشروع	8-2-9
29	إدارة مخاطر المشروع	9-2-9
29	المبحث الثالث (ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها)	3-9
29	ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة	1-3-9
30	الفصل الثالث	10
30	عرض النتائج	1-10
30	المقدمة	1-1-10
30	النتائج المتعلقة بالدراسة	2-1-10
30	التحليل باستخدام برنامج Excel	1-2-1-10
36	التحليل باستخدام SPSS	2-2-1-10
44	اختبار فرضيات الدراسة	3-1-10
47	الفصل الرابع	11
47	مناقشة النتائج	1-11
49	التوصيات	2-11
50	المراجع والمصادر	12
50	المراجع العربية	1-12
50	المراجع الأجنبية	2-12
51	الملاحق	13
51	ملحق رقم 1 الإستبانة	1-13
52	ملحق رقم 2 أسئلة الإستبانة	2-13

- قائمة الجداول :

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الجدول او الشكل	التسلسل
27	المعايير الدولية لإدارة المشاريع	شكل رقم 1	1
30	توزيع النسب كنسبة تطبيق للمعيار	الجدول رقم 2	2
31	معيار إدارة التكامل	الجدول رقم 3	3
31	معيار إدارة النطاق	الجدول رقم 4	4
32	معيار إدارة الوقت	الجدول رقم 5	5
32	معيار إدارة الموارد البشرية	الجدول رقم 6	6
33	معيار إدارة التكاليف	الجدول رقم 7	7
33	معيار إدارة الجودة	الجدول رقم 8	8
34	معيار إدارة المخاطر	الجدول رقم 9	9
34	معيار إدارة التوريد	الجدول رقم 10	10
35	معيار إدارة الاتصال	الجدول رقم 11	11
35	النسبة الكلية للمعايير	الجدول رقم 12	12
37	معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات وصدق محاور أداة الدراسة	الجدول رقم 13	13
38	نسبة التوزيع والتنوع في العينة	الجدول رقم 14	14
39	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات البعد: معيار إدارة التكامل	الجدول رقم 15	15
40	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات البعد: معيار إدارة النطاق	الجدول رقم 16	16
40	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات البعد: معيار إدارة الوقت	الجدول رقم 17	17
41	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات البعد: معيار إدارة الموارد البشرية	الجدول رقم 18	18
41	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات البعد: معيار إدارة التكاليف	الجدول رقم 19	19
42	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات البعد: معيار إدارة الجودة	الجدول رقم 20	20
42	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات البعد: معيار إدارة المخاطر	الجدول رقم 21	21
43	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات البعد: معيار إدارة التوريد	الجدول رقم 22	22
43	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات البعد: معيار إدارة الاتصال	الجدول رقم 23	23
44	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات المحور: أداء المؤسسة	الجدول رقم 24	24
46	تحليل التباين لاختبار المعنوية الكلية	الجدول رقم 25	25

- المستخلص:

هدفت هذه الدراسة الى معرفة المعايير الدولية لإدارة المشاريع واهمية تطبيقها في المؤسسات الصغيرة الناشئة والتي ينعكس اثرها على تطور المؤسسات بشكل كبير وواضح وقد تناولت هذه الدراسة الجوانب التالية من معايير ادارة المشاريع وهي (إدارة تكامل المشروع – إدارة نطاق المشروع – إدارة وقت المشروع – إدارة الموارد البشرية المشروع – إدارة تكلفة المشروع – إدارة جودة المشروع – إدارة مخاطر المشروع – إدارة توريدات المشروع – إدارة الاتصالات بالمشروع) كما ان هذه الدراسة تناولت مدى تطبيق المعايير في المؤسسات الناشئة الصغيرة ومدى تقبل فكرة تطبيقها ولجمع البيانات تم اعداد استبيان مكون من (6) فقرات داخل كل معيار من المعايير الدولية لإدارة المشاريع والبالغ عددها (9) معايير وبذلك يكون مجموع فقرات الأسئلة (54) سؤال وتكون مجتمع الدراسة من مالكي المؤسسات ومدراء المؤسسات والذي بلغ عدد تلك المؤسسات (25) مؤسسة ماتم التجاوب منها واسترجاع الاستبيان عدد (19) مؤسسة توصلت هذه الدراسة الى التالي:

وجود علاقة طردية بين تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع في المؤسسات الناشئة الصغيرة والتطور في المجالات المعرفية التي تم تطبيق المعايير بها واوصت هذه الدراسة على اهمية المعايير الدولية لإدارة المشاريع وضرورة تطبيقها داخل المؤسسات الصغيرة بالإضافة ان تلك المعايير تقع على عاتق من يدير المؤسسة والذي يعتبر في تلك المؤسسة الصغيرة بمثابة مدير مشروع والذي يجب ان يكون لديه خلفية جيدة في إدارة المشاريع وعلى دراية بالمعايير الدولية.

- **Abstract:**

This study aimed to know the international standards for project management and the importance of applying them in emerging small enterprises, the impact of which is reflected in the development of institutions in a large and clear way. This study addressed the following aspects of project management standards, which are (project integration management - project scope management - project time management - resource management Project humanity - project cost management - project quality management - project risk management - project supply management - project communications management) This study also addressed the extent of application of standards in small emerging enterprises and the extent of acceptance of the idea of applying them. To collect data, a questionnaire consisting of (6) items was prepared. Within each of the (9) international standards for project management, the total number of question items is (54) questions, and the study population consists of owners of institutions and managers of institutions, of which the number of these institutions reached (25) institutions, and the number of (19) institutions that did not respond and retrieve the questionnaire was

This study found the following:

There is a direct relationship between the application of international standards for project management in small emerging enterprises and the development in the fields of knowledge in which the standards were applied

This study recommended the importance of international standards for project management and the necessity of applying them within small enterprises, in addition to the fact that these standards fall on the responsibility of the person who manages the enterprise, who in that small enterprise is considered a project manager, who must have a good background in project management and be familiar with international standards.

الفصل الأول

1-8 المقدمة:

إن أي مشروع يعتمد بدرجة رئيسية على وجود إداره ذات كفاءه تقوم بالتخطيط والمراقبة الدوريه والمستمره للأنشطة وعمليات المشروع وجدولتها بالشكل الصحيح واتخاذ التدابير و الإجراءات اللازمة لضمان سير المشروع وفقاً لما تم التخطيط له فضلاً عن تحديد التسلسل الزمني لكل مرحلة من مراحل المشروع بشكل منظم ودقيق وتوزيع الموارد المالية والمادية والبشرية وفقاً للخطط المدروسة مسبقاً للعمل على إنجاز المشروع بأقل التكاليف والمدد الزمنية وجودة مرتفعة ومما سبق يتضح لنا دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع وتأثير عدم استخدام تلك المعايير على التوفير والإقتصاد و بدون إدارة المشروع يمكن أن يكون الفريق مثل السفينة بدون دفة تتحرك ولكن دون توجيه أو سيطرة أو غرض القيادة تمكن للفريق بالقيام بعمله الأفضل توفر إدارة المشروع القيادة والرؤية والدافع وإزالة حواجز الطرق والتدريب وإلهام الفريق للقيام بعملهم الأفضل وتعد المؤسسات الصغيرة جزء مهم لا يمكن الإستغناء عنه والتي تهدف الى زيادة قدرتها التنافسية والتركيز على تطوير دورها في ظل المتغيرات العالمية السريعة والجديدة على جميع الأصعدة لهذا اقتضى الأمر من هذه المؤسسات الصغيرة والتي تعتبر جزئ من الإقتصاد والسعي للحصول على الجودة المطلوبة وتطويرها والإرتقاء بأدائها العام ونظراً لوجود منافسة قوية وزيادة المؤسسات التي تتميز كل منها بأمر معين لابد من استخدام المعايير الدولية لإدارة المشاريع وتطبيقها وأن تضعها على رأس أولوياتها لتحقيق زيادة الجودة والأداء المنظم والإنعكاس بالفائدة على المؤسسات الصغيرة .

2-8 مشكلة الدراسة:

بالرغم من أهمية المؤسسات الصغيرة إلا أنها تتسم بعدم التنظيم والوضوح كما أن بيئة الأعمال تتميز بشدة المنافسة وبالتالي فإن مشاريع الأعمال ومنها المشروعات الصغيرة ستجد نفسها مضطرة إلى مواجهة المنافسة الشرسة للحفاظ على وجودها وتميزها في السوق أمام المنافسين لذلك فهي بحاجة إلى توفير ميزة تكون بمثابة عنصر أمان في حال اشتدت حدة المنافسة فلا بد من أن تجد تلك المؤسسات الصغيرة ضمان لتحقيق تلك الميزة وتأتي هذه الدراسة للتعرف على مدى إمكانية تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع داخل المؤسسات الصغيرة ومدى تقبل تلك المعايير من قبل مالك المؤسسة الصغيرة ومدى التزام المؤسسة بالمعايير التي تضمن تحول المنشئ وما أثر تطبيق معايير إدارة المشاريع الدولية على المؤسسة وما علاقة إدارة المشاريع بجودة الأداء والكفاءة كما ويمكننا القول أن من ضمن المشاكل أيضاً التي يمكن أن تواجه الدراسة ثقافة رفض التغيير أو الخوف من التغيير وكما أنه من الممكن أن تكون تلك المؤسسات الصغيرة ليست جاهزة لمواكبة المعايير الدولية لإدارة المشروع

3-8 أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مدى تطبيق المؤسسات الصغيرة للمعايير الدولية لإدارة المشاريع.
- التعرف على مستوى جودة المشاريع التي تقدمها المؤسسات الصغيرة في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية.
- تزويد الباحثين والمهتمين بمشروعات المؤسسات الصغيرة بالمعرفة الكافية عن طبيعة مشروعات المؤسسات الصغيرة ، ومقوماته، ومميزاته وعيوبه، والاتجاهات الحديثة في إدارته حتى يمكن تحقيق أهدافه المرغوبة بكفاءة وفعالية.
- معاونة ملاك ومديري المؤسسات الصغيرة على تحسين مهاراتهم لإدارة مشروعاتهم بنجاح، ومن ثم ضمان نموها وزيادة قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية لمنتجاتها في السوق المحلي والخارجي.

4-8 أهمية الدراسة:

تتلخص أهمية هذا البحث في التالي:

أ- الأهمية النظرية:

- 1- قلة الدراسات السابقة في مجال المعايير الدولية لإدارة المشاريع في المؤسسات الصغيرة ما يجعله نافذة جديدة لتحقيق التطور والجودة في المؤسسات ونقطة انطلاق لكافة الدارسين والباحثين
- 2- إلقاء الضوء على معايير إدارة المشروعات الدولية وأهميتها

ب- الأهمية العملية:

- 1- هذه الدراسة تساعد على تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع في المنشآت الصغيرة من ناحية (إدارة تكامل المشروع – إدارة نطاق المشروع – إدارة وقت المشروع – إدارة الموارد البشرية في المشروع – إدارة تكلفة المشروع – إدارة جودة المشروع – إدارة مخاطر المشروع – إدارة توريدات المشروع – إدارة اتصالات المشروع)

5-8 تساؤلات الدراسة (الفروض):

السؤال الأول : هل يوجد هناك تطبيق لمعايير إدارة المشاريع في المؤسسات الصغيرة بالشكل الكافي ؟

السؤال الثاني : هل هناك وجود المعرفة الكافية بمبادئ تطبيق معايير إدارة المشاريع داخل المؤسسات الصغيرة ؟

السؤال الثالث : هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على وجود أثر تغير أثناء تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع في المؤسسات الصغيرة ؟

6-8 الدراسات السابقة:

• الدراسة الأولى :

دراسة (الدكتور علي يونس - الدكتور سومر ناصر- يارا حكمت عيسى , 2023) بعنوان: أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تحقيق جودة المشاريع :دراسة ميدانية على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري يهدف البحث الى 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 وأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري حيث قامت الباحثة بسحب عينة عشوائية من المدراء وأصحاب 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 وصالحه للتحليل الإحصائي أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة معنوية بين المعايير الدولية لإدارة المشاريع وبين مؤشر الجودة 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%).

● الدراسة الثانية :

دراسة (زيد حسن خلف درويش الجبوري , 2019/2018 م) بعنوان: أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، وقد تناولت أربعة أبعاد للمعايير الدولية لإدارة المشاريع وهي: إدارة نطاق وتكامل المشاريع، وإدارة وقت المشاريع وتكلفتها، وإدارة مشتريات المشاريع ومواردها، وإدارة اتصالات المشاريع ، وأربعة أبعاد لجودة المشاريع وهي: (معيار الارتباط، ومعيار الكفاءة، ومعيار الفاعلية، ومعيار الأثر، ومعيار الاستدامة). والجمع البيانات الأولية تم إعداد استبانة مكونة من (٤٤) فقرة، وتكون مجتمع الدراسة من كافة مديري الإدارات، ومديري المديریات، ورؤساء الأقسام، والموظفين)، والذين يمارسون مهامهم في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي - الإدارة العامة (عمان) - والبالغ عددهم نحو (٤٣٥) موظفاً. وتوصلت الدراسة بأن هناك أثر للمعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، وكما بينت النتائج وجود أثر الأبعاد (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.

• الدراسة الثالثة :

دراسة (هشام محمود عنبر , 2016) بعنوان: دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العامه في قطاع غزة هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، وذلك من خلال التعرف على مدى ادراك تلك المؤسسات بالمعايير ومدى تطبيقها، وكذلك التعرف على مستوى الجودة في المشاريع التي تقدمها تلك المؤسسات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي تكون مجتمع الدراسة من مدراء ومنسقي المشاريع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة حيث بلغ عددهم (560) منسق ومدير مشروع، حيث استخدم الباحث طريقة العينة العشوائية البسيطة؛ تكونت عينة الدراسة من 220 مدير ومنسق مشروع واستخدم الباحث الاستبيان كأداة لجميع البيانات حيث تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة وتم استرداد 191 استبانة أي ما نسبته (87). وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر المعايير الدولية الإدارة المشاريع إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع، إدارة موارد المشروع، إدارة مخاطر المشروع، إدارة مشتريات المشروع، إدارة اتصالات المشروع وزيادة جودة المشروع وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير للمعايير الدولية لإدارة المشاريع على زيادة جودة المشروع، وكان أكثر المعايير تأثيراً على زيادة جودة المشروع هو إدارة موارد المشروع، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الجنس، الفئة العمرية، سنوات الخبرة المؤهل العلمي، عدد المشاريع التي عمل بها المنسق في المؤسسة، طبيعة عمل المؤسسة، نوع المؤسسة، مجال عمل المؤسسة، المسمى الوظيفي). وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات منها : ضرورة الاعتماد على تكاليف معيارية لتحديد التكاليف الحقيقية لإنجاز المشروع، وضرورة الحصول على موارد بشرية مدربة بشكل جيد، ولديها القدرة على عمل خطة لتحديد قنوات الاتصال بين جميع الأطراف ذات الصلة بالمشروع وتمتلك فكر واسع حول الأسس والمعايير السليمة والصحيحة لإدارة المشاريع، وكذلك ضرورة مقارنة المؤسسة خدماتها المقدمة من مشروعها مع خدمات تقدمها مشاريع أخرى مشابهة من أجل تحسين جودة أدائها.

• الدراسة الرابعة :

دراسة (محمود يحيى رمضان الخطيب, 2018) بعنوان: مدى تطبيق شركات المقاولات العاملة في مجال المشاريع الإنشائية لأسلوب الإدارة بالأهداف وأثرها على أداء المشاريع هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق شركات المقاولات العاملة في مجال المشاريع الإنشائية الأسلوب الإدارة بالأهداف وأثرها على أداء هذه المشاريع. ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من شركات المقاولات العاملة بقطاع غزة، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لهذا الغرض لتطبيقها على عينة الدراسة المكونة من مدراء ورؤساء الأقسام في شركات المقاولات بقطاع غزة. وتم توزيع 135 استبانة بواقع 5 استبانات لكل شركة، حيث استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل. وتم استرداد وتحليل 116 استبانة؛ أي ما نسبته 85.9%، حيث تم تحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى أن أسلوب الإدارة بالأهداف لدى شركات المقاولات بقطاع غزة مستخدم وبنسبة 81.6%، وأنه توجد علاقة وتأثر ذات دلالة إحصائية بين أداء المشاريع الإنشائية كمتغير تابع وبين المتغيرات المستقلة التالية: تحديد وتحليل المشكلة، ووضع الأهداف وخطة العمل، والتغذية الراجعة والمتابعة والتعديل، والتقويم. كما أظهرت الدراسة أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين في جميع المجالات تعزى لمتغير الجنس حول مدى تطبيق شركات المقاولات العامه في مجال المشاريع الإنشائية لأسلوب الإدارة بالأهداف وأثرها على أداء هذه المشاريع، وأنه يوجد فروق في الاتجاهات حول استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف وأثره على أداء المشاريع الإنشائية تعزى للمؤهل العلمي. وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على تدريب العاملين في شركات المقاولات على أسلوب الإدارة بالأهداف، والعمل على تطوير الخطط السنوية وخطط المتابعة والمؤشرات الخاصة بها، بناءً على هذا الأسلوب، والعمل على إشراك أصحاب العلاقة في وضع الأهداف والنتائج المستقبلية، وضرورة اهتمام الإدارة العليا في شركات المقاولات بأسلوب الإدارة بالأهداف؛ حيث سينعكس هذا الاهتمام على تطبيق هذا الأسلوب، وتكوين فريق استشاري يتولى مهمة تصميم برنامج أولي للإدارة بالأهداف ويكون قابلاً للتطبيق على أرض الواقع.

• الدراسة الخامسة :

دراسة (2018, Thomas Strucker) بعنوان تطبيق معايير إدارة المشاريع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في العقود الأخيرة، أصبحت المشاريع وإدارة المشاريع ذات أهمية متزايدة في عالم الأعمال. تحاول الشركات تحسين إدارة المشاريع لتقليل التكاليف والوقت وتحسين جودة مخرجات

المشروع. وكجزء من هذا المسعى، تم تطوير العديد من المعايير والمبادئ التوجيهية الوطنية والدولية لتزويد الشركات بأفضل ممارسات إدارة المشاريع. الجانب السلبي لهذه المعايير والمبادئ التوجيهية هو أنها تتطلب قدراً كبيراً من الوقت والموارد لتقديمها والاندماج في المؤسسة. يجب تدريب الموظفين وإعادة تكيف العديد من العمليات التجارية أو جديدة تماماً. لا يمكن إدارة هذا الجهد إلا من قبل الشركات الكبيرة المتعددة الجنسيات التي لديها موظفين مخصصين فقط لإدارة المشاريع، ولكن ليس من قبل الشركات الصغيرة أو المتوسطة الحجم، حيث ليس لديها موظف إضافي لأداء هذه الوظائف فقط. تتمتع هذه الشركات بخصائص خاصة تشكل عقبات أمام إدخال معايير إدارة المشاريع. وتتمثل العقبات الرئيسية في نقص الموارد المالية اللازمة للتنفيذ وإصدار الشهادات، فضلاً عن نقص الموظفين المؤهلين. ولهذه الأسباب، تحتاج الشركات الصغيرة والمتوسطة إلى نهج لإدارة المشاريع يتم تكيفه خصيصاً ليتناسب مع خصائص هذه الشركات. تشكل الشركات الصغيرة والمتوسطة العمود الفقري للاقتصاد الأوروبي، والإدارة الجيدة للمشروعات لا توفر المال والوقت فحسب، بل يمكن أن تكون أيضاً عاملاً حاسماً في بقاء الشركات الصغيرة والمتوسطة. ونظراً لهذه الأهمية، فإن الهدف من رسالة الماجستير هذه هو دراسة كيفية تطبيق معايير إدارة المشاريع الحالية على الشركات الصغيرة والمتوسطة. ولتحقيق هذا الهدف تم تنفيذ خمس مراحل: 1. تحليل تحديات تطبيق معايير إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة: يتم خلال هذه المرحلة تحليل الخصائص الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعوامل النجاح في المشاريع. 2. تحليل ومقارنة أهم معايير إدارة المشاريع في العالم: ويشمل ذلك المقارنة بين إدارة المشاريع الرشيقة والتقليدية. بالإضافة إلى ذلك، يتم استكشاف أهم المعايير بين المشاريع الرشيقة والتقليدية؛ تطوير نموذج بحث للتطبيق، وتطبيق معايير إدارة المشاريع على الشركات الصغيرة والمتوسطة: بناءً على نتائج البحث في الأدبيات، تم تطوير نموذج بحث، يمكن على أساسه إجراء المزيد من البحث حول هذا الموضوع؛ إجراء بحث من أجل تحديد احتياجات الشركات الصغيرة والمتوسطة: بناءً على نموذج البحث الذي تم تطويره مسبقاً، يتم إجراء بحث تجريبي لمقارنة الشركات الصغيرة والمتوسطة الألمانية. إنشاء نموذج لتطبيق معايير إدارة مشاريع الشركات الصغيرة والمتوسطة: كنتيجة نهائية، يقدم هذا العمل نموذجاً كمبدأ توجيهي لمديري مشاريع الشركات الصغيرة والمتوسطة، حول أدوات وأساليب إدارة المشاريع التي يجب تطبيقها.

● الدراسة السادسة :

دراسة (MILLICENT OLLOWS , 2012) بعنوان : تأثير ممارسات إدارة المشروع على الأداء التنظيمي للشركات الصغيرة والمتوسطة الشركات ذات الحجم: حالة شركة LETAN المحدودة ركزت هذه الدراسة على تأثير ممارسات إدارة المشاريع على التنظيم الأداء في المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة الحجم. تم اختيار شركة Letan Limited باعتبارها الشركات الصغيرة والمتوسطة التي اعتمدت ممارسات إدارة المشاريع، لهذه الدراسة. قياس وتم قياس الأداء التنظيمي باستخدام أداء المشروع؛ ثلاثة معايير لثم تحديد قياس أداء المشروع لتطبيقها على نطاق واسع في المشروع تعريف الإدارة والفهم العام بين الممارسين. وشملت هذه: معايير الوقت والتكلفة والجودة. تم استخدام الاستبيانات لجمع البيانات ضمن المجموعة المختارة منظمة (Letan Limited) لتقييم مستوى أهمية ربط المشاريع المختلفة الممارسات الإدارية من أجل تحقيق أداء تنظيمي أكبر. كما تم استخدام الاستبيانات في تحديد ممارسات إدارة المشروع تؤثر بشكل كبير على الأداء التنظيمي وقياس الوقت والتكلفة والجودة أداء مشاريع المنظمة مما يؤدي إلى أداء تنظيمي أكبر. تم تحليل تأثير ممارسات إدارة المشاريع على الأداء التنظيمي تم ذلك باستخدام تحليل البيانات الوصفية والاستنتاجية باستخدام SPSS 19 و Microsoft Excel 2007 برنامج لتحديد العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع الهامة والأداء التنظيمي. وكانت النتائج الرئيسية من البحث أنه كان كذلك من المهم ربط ممارسات إدارة المشروع المختلفة لتحقيق الإنجاز الناجح المشاريع التي تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي. كما تم اكتشاف أن كل المشروع وقد وجد أن الممارسات الإدارية مهمة لتحقيق تنظيمية أفضل الأداء ولكن إدارة تكلفة المشروع تليها إدارة نطاق المشروع كانت الأكثر أهمية. تأخر أداء الوقت عن حيث التكلفة والجودة كانت اتجاهات الأداء بشكل عام كما هو متوقع وكانت مهمة جدًا في تحقيق التحسن الأداء التنظيمي. وأظهرت الدراسة أن الانخراط في إدارة المشاريع كان للممارسات تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي مع تحسن الفوائد المتراكمة الأداء التنظيمي. وأخيراً قدمت الدراسة توصيات للتحسين في تم تطوير ممارسات إدارة المشاريع والمزيد من مقاييس أداء المنظمة مؤخرًا وفي الأعمال البحثية الأخرى مثل الاستفادة للمستخدمين النهائيين، يجب أن تكون الفائدة للبنية التحتية الوطنية المدرجة لقياس الأداء. كما تم تقديم توصيات بشأن مجالات مزيد من الدراسات حول تبني ممارسات إدارة المشاريع في جميع القطاعات بالإضافة إلى الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs).

● الدراسة السابعة :

كتاب (الدليل المعرفي لإدارة المشاريع PMBOK) معهد إدارة المشاريع يوفر معيار إدارة المشاريع أساسًا لفهم إدارة المشاريع وكيف تقوم بتمكين النتائج المرجوة، وينطبق هذا المعيار بغض النظر عن الصناعة، أو الموقع، أو الحجم، أو منهج التسليم على سبيل المثال التنبؤي أو الهجين أو المتكيف ويصف هذا المعيار النظام الذي تعمل من خلاله المشاريع، بما في ذلك الحوكمة والوظائف المحتملة، وبيئة المشروع، والاعتبارات الخاصة بالعلاقة بين إدارة المشروع وإدارة المنتج.

• الدراسة الثامنة :

دراسة (Rodney Turner, Ann Ledwith, John Kelly) بعنوان : إدارة المشاريع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكييف الممارسات مع حجم الشركة الغرض - يقترح المؤلفون أن الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم تحتاج إلى المزيد من البساطة أشكال إدارة المشاريع التي تركز على الأشخاص مقارنة بالمستخدمة تقليدياً في المنظمات الأكبر حجماً. أجرى المؤلفون هذا البحث لتحديد إلى أي مدى تستخدم الشركات الصغيرة والمتوسطة إدارة المشاريع وما هي المكونات الرئيسية المستخدمة. التصميم/المنهجية/النهج - بناءً على نتائج المرحلتين السابقتين من أبحاثهم يقوم المؤلفون بصياغة المقترحات الثلاثة حول استخدام إدارة المشاريع في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وهي:

الاختبار من خلال استبيان على شبكة الإنترنت النتائج - يتم تنفيذ أكثر من 40 في المائة من حجم مبيعات الشركات الصغيرة ومتناهية الصغر كمشاريع، وفي أول عامين من حياتها أكثر من 60 في المائة. الناس في هذه الشركات متعددة المهام، لذلك تتم إدارة هذه المشاريع من قبل أشخاص لا تعتبر إدارة المشاريع تخصصهم الأول. في مرحلة رئيسية من تطورها، تقوم الشركات الصغيرة والمتوسطة بتنفيذ العديد من المشاريع التي يديرها الهواة يجب أن يكون للنسخة المبسطة من إدارة المشروع تعريف للمتطلبات في جوهرها، وممارسات لإدارة العمل والمدة والموارد المستخدمة. يفضل الأساليب التي تركز على الأشخاص والتي تسعى إلى التزام أعضاء الفريق. الآثار العملية - ينبغي أن تساعد النتائج في تطوير مناهج إدارة المشروع لاستخدامها من قبل مديري المشاريع غير المتخصصين في الشركات الصغيرة والمتوسطة. وقد أظهر المؤلفون ذلك قد تكون هناك حاجة إلى إصدارات مختلفة من إدارة المشاريع للشركات الصغيرة ومتناهية الصغر (إصدار amicro-lite)، وللشركات المتوسطة الحجم (إصدار مبسط). الأصالة/القيمة - يحتاج منظرو إدارة المشاريع إلى إدراك أن الإصدارات المختلفة من إدارة المشروع مطلوبة في ظروف مختلفة.

7-8 المنهجية وطرق البحث:

يستند البحث على المنهج الوصفي والذي يقوم على دراسة الحالة و تحليلها ، و القيام بدراسة الوظائف والعمل على دراسة التطورات ، و التعبير عنها و الاستفادة منها للوصول إلى تعميمات واستدلالات تشمل المجتمع محل البحث كما اعتمد الباحثون أسلوب قوائم الاستقصاء والاستبيانات لجمع البيانات اللازمة لإجراء الدراسة.

8-8 حدود البحث:

- الحدود المكانية : قامت الدراسة بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية .
- الحدود الزمانية : تم اعداد هذه الدراسة في عام 2024.
- الحدود الموضوعية : اهتمت الدراسة بالبحث وإستقصاء أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع في المؤسسات الصغيرة من ناحية (إدارة تكامل المشروع – إدارة نطاق المشروع – إدارة وقت المشروع – إدارة الموارد البشرية المشروع – إدارة تكلفة المشروع – إدارة جودة المشروع – إدارة مخاطر المشروع – إدارة توريدات المشروع – إدارة اتصالات المشروع)

9-8 أدوات الدراسة (أدوات جمع البيانات):

بنيت هذه الدراسة على الأدوات التالية لجمع البيانات الملاحظة والمقابلة والاستبيان

- الملاحظة: مراقبة السلوك الخاص بعينة البحث وبعد ذلك يتم دراسته بشكل جيد
- المقابلة : العينة المستهدفة في هذه الدراسة للمقابلة شملت ملاك المؤسسات ومدراء المؤسسات الصغيرة
- الاستبيان : شملت الدراسة على عدد من الأسئلة تكونت من 10 فقرات كما هو موضح في ملحق الدراسة

10-8 مجالات الدراسة (بشري، مكاني، زماني):

- المجال البشري : شملت هذه الدراسة على عدد (25) شخص ممثل لمؤسسة صغيرة (مالك أو مدير) ماتم استرجاع الدراسة منهم عدد (19) ممثل والذي يمثل نسبة 76% من المجموع الكلي.
- المجال المكاني: تمت هذه الدراسة على المؤسسات الصغيرة في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية .
- المجال الزمني : تم اعداد هذه الدراسة في عام 2024.

11-8 هيكله الدراسة:

يتناول الفصل الثاني من الدراسة الإطار النظري وسيتم تقسيمه

إلى أربعة مباحث كالتالي:

- المبحث الأول: يتناول المفاهيم الأساسية لإدارة المشاريع.
- المبحث الثاني: يتناول المفاهيم الأساسية للمعايير الدولية لإدارة المشاريع.
- المبحث الثالث: يتناول ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها.

كما ويتناول الفصل الثالث عرض للنتائج المتعلقة بإجابة أسئلة الدراسة، والنتائج المتعلقة

باجتبار فرضياتها، وأخيراً يتناول الفصل الرابع مناقشة للنتائج المتعلقة بإجابة أسئلة

الدراسة، والنتائج المتعلقة باجتبار فرضياتها، حيث سيتم التعليق عليها وربطها بالدراسات

السابقة ثم الخروج بالتوصيات.

الفصل الثاني

1-9 المبحث الأول (المفاهيم الأساسية لإدارة المشاريع) :

• 1-1-9 المقدمة :

تعد إدارة المشاريع من أهم المقومات الأساسية لأي عمل سواء كان حكومياً أو خاصاً أو أهلياً، حيث تعتبر العمود الفقري في نجاح أي مشروع بسبب ما تتضمنه من إجراءات وتدابير ومعايير وأنظمة تساهم بشكل حيوي وفعال في نجاح وتميز المشاريع، وضمان تحقيقها لكافة الأهداف المنشودة منها لصالح المنظمات والمساهمين (Hyvari, 2006). في ضوء ذلك، يُشير العلي (2016)، إلى أنه في الوقت الحاضر قد تبلورت فكرة ومفهوم إدارة المشاريع، وذلك نتيجة ما أفرزته التطورات الهائلة في بيئة الأعمال وتكنولوجيا الصناعات والخدمات في مختلف المجالات، بسبب حاجات ومتطلبات الأسواق لمنتجات وخدمات جديدة، والتي تتطلب أنماط تنظيمية جديدة، حيث تعد إدارة المشاريع بمثابة الأداة الإدارية الفعالة لمثل هذه الأنماط، لذلك فقد سلّطت المنظمات العامة والخاصة الضوء عليها، وأعطتها النصيب الأكبر من الاهتمام الواسع لإيجاد تقنيات وأساليب حديثة تتناسب مع التغيرات والتطورات المتلاحقة والسريعة في بيئات الأعمال المحلية والعالمية. وينوه دودين (2017)، إلى أن هنالك اهتماماً متزايداً باستخدام إدارة المشاريع كوسيلة لتحقيق أهداف المنظمات، حيث تعد إدارة المشاريع أداة فعالة لتعزيز قدرات وإمكانيات المنظمات على التخطيط والتنظيم، والتنسيق والتنفيذ، ومراقبة الأعمال والأنشطة المختلفة، فضلاً عن مساعدتها على الاستغلال الأمثل لمواردها، بالتالي فإن إدارة المشاريع تشمل كافة الأساليب والتقنيات والوسائل المستخدمة في إنجاز المشاريع ضمن الوقت والتكاليف والجودة المطلوبة.

• 2-1-9 مفهوم المشروع وإدارة المشاريع:

يُعرف المشروع على أنه النشاط الذي تبذله المنظمة في مدة زمنية معينة بهدف خلق أو تطوير منتج أو تقديم خدمة جديدة (Larson and Clifford, 2017)، وكما يُعرف على أنه سلسلة متعاقبة من العمليات والأنشطة المترابطة مع بعضها بعضاً، لغاية تحقيق هدف معين خلال فترة زمنية محددة وضمن موازنة معينة (Wysocki, 2013)، ويُعرف أيضاً بمجموعة من الأنشطة المنظمة بشكل دقيق، وفقاً لخطة معدة مسبقاً، لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة باستخدام مجموعة من الموارد المتنوعة الحوري والعتيبي، (2013) بالتالي فإن المشروع يُمثل مجموعة من

النشاطات والعمليات التي تربطها علاقات محددة ومعروفة مسبقاً، بحيث يتم تنفيذها لغاية تحقيق مجموعة من الأهداف المنشودة (العباسي وبرهان (2013) أما بالنسبة لإدارة المشاريع فتعرف على أنها مجموعة من العمليات التي تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على موارد المنظمة المختلفة، وذلك من أجل تحقيق أهداف و غايات معينة (Kerner 2017)، كما وتعرف بأنها مجموعة من المعارف والمهارات والأساليب والآليات والأدوات المستخدمة في تخطيط وتنظيم عمليات ونشاطات المشروع، حيث تعد بمثابة القاعدة الأساسية للتخطيط الفعال والجدولة، واستخدام الموارد والمصادر، واتخاذ القرارات وإدارة ومراجعة الخطط وتحديثها بشكل دوري ومستمر (2011 Richman, Mantel, et al. (2016). ويشير (Richman, Mantel, et al. (2016) ، إلى أن إدارة المشاريع تتمثل في مجموعة من العمليات والأدوات والتقنيات والنماذج المصممة للإجابة عن مجموعة من الأسئلة وهي: ما هو الموقف العملي الذي يعالجه المشروع، وما هي الأعمال والنشاطات التي يتطلبها المشروع، وما هو دور مدير المشروع، وما هي التدابير والإجراءات التي سيستخدمها في إدارته للمشروع، وما هي الآليات والتقنيات التي سيعتمد عليها لضمان تنفيذه للمشروع بشكل صحيح. ويرى عباس (2011)، أن إدارة المشاريع عبارة عن تطبيق عملي للمعارف والمهارات والخبرات والأدوات والتقنيات والأساليب الحديثة والفعالة من أجل ضمان تحقيق متطلبات وحاجات المشروع، ويتم ذلك من خلال تطبيق وممارسة عمليات إدارة المشاريع وتكاملها فيما بينها منذ لحظة البدء بالتخطيط مروراً بالتنظيم والتنفيذ والتوجيه والرقابة، حتى يتم إنجاز المشروع وفق ما خطط له مسبقاً، لا سيما وأن إدارة المشاريع تشمل تحديد متطلبات واحتياجات المشروع، وتوضيح أهدافه وجعلها قابلة للقياس والتحقيق، كما وتضمن تحقيق التوازن بين المتطلبات والاحتياجات للوقت والتكلفة والجودة، وكذلك تضمن ملائمة الخطط والأساليب مع اهتمامات وتوقعات أصحاب المشروع.

• 3-1-9 العناصر الأساسية للمشروع:

تشير (Erik and Clifford (2011، إلى أن أي مشروع سواء كان إنتاجياً أو خدمياً، يجب أن يتضمن مجموعة من العناصر الأساسية، وهي:

- الإدارة: وتشمل جميع الوظائف والنشاطات التي تمارسها إدارة المشروع لضمان تنفيذه بالشكل الصحيح.
- الموارد البشرية: وتشمل العاملين من مختلف التخصصات والذين يعملون في إنتاج السلع وتقديم الخدمات.

- المواد الخام: وتشمل المواد التي تدخل في إنتاج السلع والخدمات التي يقدمها المشروع للمستفيدين الأدوات والمعدات وتشمل وكل ما يحتاجه ويطلبه المشروع من الأجهزة والتقنيات والأدوات، والآلات وخلافه من أجل إنتاج السلع وتقديم الخدمات.
- السوق: ويشمل الزبائن الحاليين والمحتملين في المستقبل.
- المال: وهو العنصر الأساسي لتحقيق وإنجاز كافة المتطلبات السابقة.

• 4-1-9 خصائص المشروع:

- يشير الأسرج (2011)، إلى أن هناك مجموعة من أبرز الخصائص التي يتوجب أن يتميز بها المشروع، علماً أن هذه الخصائص قد تختلف من وقت لآخر، ومن مشروع لآخر، وهي:
- الهدف: حيث يوجد لكل مشروع غرض أو غاية معينة، ونشاط يمارس لمرة واحدة فقط وذلك من أجل تحقيق هدف معين أو نتائج ملموسة على أرض الواقع، وخاصة بالمشروع.
 - دورة الحياة: حيث يوجد لكل مشروع دورة حياة، فالمشروع يأتي من فكرة معينة، ثم يبدأ بداية بطيئة، ثم يدخل في مرحلة النمو، وصولاً إلى مرحلة النضوج، ثم الانتهاء من المشروع.
 - التداخلات: غالباً ما يحدث تداخل بين مشاريع المنظمة الواحدة، وكذلك تداخل مع الأقسام الوظيفية في المنظمة مثل (الإنتاج، والتمويل، والموارد البشرية، والتسويق)
 - الانفرادية: حيث يوجد لكل مشروع مميزات وصفات تميزه عن المشاريع الأخرى.
 - الصراع: غالباً ما تواجه المشاريع في المنظمة الواحدة صراعات ونزاعات متعددة، وذلك بسبب محدودية الموارد وإمكانات المنظمة، حيث أن كل مشروع يُريد أن يثبت نفسه وأهميته وأنه الأول في الدعم وتوفير كل ما يلزمه من أجل التنفيذ.
 - القيود: غالباً ما يوجد لكل مشروع مجموعة من المحددات أو المعوقات تقف أمام تنفيذه، ومن أبرزها المال والوقت والجهد.

• 5-1-9 عوامل ومعايير نجاح المشروع:

يشير أحمد (2011)، إلى أن هناك مجموعة كبيرة من العوامل التي تضمن نجاح المشروع بغض النظر عن طبيعته ومجاله، ومن أبرزها ما يلي:

- 1- الوعي بطبيعة نشاط المشروع.
- 2- توافر الإدارة العليا الكفوة للمشروع.
- 3- توافر مدير للمشروع ذو كفاءة عالية ويتملك خبرات طويلة في هذا المجال.

- 4- توافر الكوادر البشرية المؤهلة والماهرة لتنفيذ المشروع.
- 5- إتباع التخطيط الاستراتيجي السليم والواضح في المشروع.
- 6- العمل على تطوير المهارات الإدارية والتقنية بشكل مستمر لكافة العاملين في المشروع.
- 7- التشاور والأخذ بأراء أصحاب الخبرات الطويلة ذات العلاقة بمجال المشروع.
- 8- إدارة وقت المشروع وفق ما خطط له بشكل دقيق.
- 9- اتخاذ القرارات الموضوعية والسليمة لضمان نجاح المشروع.

• 6-1-9 أهمية وأهداف إدارة المشاريع:

وفقاً لدراسة الحلو (2015)، فإن أهمية إدارة المشاريع تتمثل في النقاط التالية:

- 1- تساعد إدارة المشاريع على إنجاز عمل أكثر وبوقت أقل وبعنصر بشري أقل.
- 2- ترفع من مستوى كفاءة وفاعلية المنظمة.
- 3- تدعم المدربين بمجموعة فعالة من الوسائل لحل المشاكل التي تواجههم خلال تنفيذ المشاريع.
- 4- ترفع من مستوى جودة العمليات والخدمات الخاصة بالمنظمة.
- 5- تخفض من مستوى الصراعات داخل المنظمة.
- 6- تساعد على معرفة العمل التقني المطلوب أدائه في كل مرحلة من مراحل المشروع.
- 7- تبسط وتسهل عملية تحديد وقت التسليم لكل مرحلة من مراحل المشروع.
- 8- توضح كيفية الرقابة على كل مرحلة من مراحل المشروع، والمصادقة عليها.
- 9- تساعد الإدارة والعاملين في المشروع على اتخاذ قرارات سليمة تساهم في نجاحه وتميزه.

كما ويؤكد (Larson and Clifford (2017)، على أن إدارة المشاريع تساهم في مواكبة

في بيئات الأعمال المحلية والعالمية، وتكنولوجيا الصناعات الحديثة، فضلاً عن مجاراتها

للالنفجار المعرفي الكبير في إنتاج السلع وتقديم الخدمات، وذلك من خلال الوسائل والأساليب والتقنيات والآليات الحديثة والفعالة التي تستخدمها. إضافة إلى ذلك، فإن المنظمات في الوقت الحالي تسعى إلى تطبيق وممارسة كافة الوسائل والأساليب والآليات والنماذج الخاصة بإدارة المشاريع، وذلك للتأكد من سير تنفيذ أنشطة المشروع (هل تم تنفيذ معظمها أو جزء قليل منها، وهل تم تنفيذها ضمن المدة الزمنية المحددة وهل تم تنفيذها ضمن الموازنة المحددة، وهل تم تنفيذها في إطار المعايير المخصصة للمشروع) فضلاً عن أن إدارة المشاريع تهدف إلى جعل مكان العمل يفضي إلى العمل الجماعي، كما وتؤكد على تنفيذ العمليات والأنشطة بموعدها المحدد، وتخفيض التكاليف، وتنجز المشروع في الوقت الفعلي المقدر له، وتضمن مشاركة كافة التقارير والمعلومات المهمة بين أطراف المشروع ذات العلاقة

(Tichapondwa, 2009) ومن وجهة نظر (Kerner (2017، فإن المهتم في إدارة المشاريع وأهميتها الكبيرة في نجاح وتفوق المنظمات يُدرك مدى مساهماتها العظمية في تحديد كافة المسؤوليات الوظيفية للمشروع للتأكد من حصر كافة أنشطته بغض النظر عن دوران العاملين فيه، وتقليل الحاجة إلى رفع التقارير بشكل مستمر إلى الإدارة، وتحديد حدود زمنية الجداول الأعمال، وقياس الأداء المنجز مقابل ما تم التخطيط له سبباً، والكشف المبكر عن كافة معوقات العمل واتخاذ التدابير والإجراءات التصحيحية لها). وينوه (Matel et al. (2016، إلى أن أبرز هدف من أهداف إدارة المشاريع هو المساهمة في تحقيق أهداف المشروع، حيث أن المستفيدين من المشروع سوف يشعرون بالرضا عندما يكون العمل متوافقاً في جودته وبتكاليف منخفضة وبوقت سريع، محققه في ذلك عائداً كبيراً. فضلاً عن مساعدتها لمدير المشروع في تحديد المشاكل التي تحدث قبل البدء بتنفيذ المشروع أو أثناء التنفيذ ومعالجتها، وكذلك مساعدته في اتخاذ القرارات الإدارية في الوقت المناسب لضمان تحقيق النجاح والتفوق في المشروع.

ويشير العلي (2016)، إلى أن أهداف إدارة المشاريع تقسم إلى:

- 1- الأهداف العامة للمشاريع : هي الأهداف الواسعة والتي ترتبط برؤية المنظمة. والاستراتيجية الدولية، ويحتاج تحقيقها مدة زمنية طويلة، كونها تعد أهداف واسعة النطاق وحيث يتشارك فيها عدد كبير من المنظمات الحكومية وغير الحكومية، لأنه لا يمكن لمنظمة واحدة تحقيقها، والهدف الأساسي من هذه المشاريع هو تحقيق المنفعة العامة بغض النظر عن مستوى تحقيق الربح من عدمه، فالمنفعة العامة قد تكون في بيع سلعة أو تقديم خدمة بسعر التكلفة أو أقل.
- 2- الأهداف الخاصة للمشاريع : هي الأهداف التي ترتبط برؤية ورسالة وأهداف المنظمة بشكل مباشر، ومن الممكن أن تتشابه أهداف المنظمة مع أهداف منظمات أو مشاريع أخرى. إلا أن المنظمة يجب أن يكون لها التأثير الكلي والمباشر في تحقيقها، كما ويجب أن تكون هذه الأهداف محددة بالمدة الزمنية وواضحة وقابلة للقياس.

• 7-1-9 المعوقات التي تواجه إدارة المشاريع:

وفقاً لدراسة الحلو (2015)، ودراسة (Young (2013 ، فقد استخلص الباحث أبرز

المعوقات التي تواجه إدارة المشاريع، وهي:

- 1- محدودية مصادر وموارد المشروع، ومحدودية سلطات وصلاحيات مدير المشروع.
- 2- عدم التزام المنظمات بمواعيد وبرامج العمل المقررة، وهذا من شأنه أن يؤثر سلباً على خطط المشروع طويلة الأمد.

- 3- ضعف مستوى التطور في مستوى التدريب المتخصص للعاملين في المشروع نتيجة عدم ثباتهم في المشروع بسبب نقلهم من مشروع الآخر.
- 4- التنافس الشديد على المهارات والمتطلبات والاحتياجات الجديدة للمشروع، وهذا من شأنه أن يؤثر سلباً على استقرار المشروع ونموه.
- 5- التحديد الهزيل وغير الواضح الأهداف المشروع في بدايته.
- 6- عدم القدرة على بناء فريق عمل متكامل، وذو مهارات وخبرات متخصصة في مجال عمل المشروع.
- 7- القيادة الضعيفة للمشروع وعدم قدرتها على التنبؤ بالمشاكل.
- 8- التخطيط والتنظيم والرقابة الضعيفة في المشروع، والمقاومة للتغيير.
- 9- ضعف مستوى فاعلية عملية الاتصال والتواصل بين أعضاء المشروع، فضلاً عن تداخل الأدوار والمسؤوليات فيما بينهم.

كما ويرى (Heldman 2016)، أنه إذا توفرت الرغبة لدى المنظمة في مواكبة التطورات والمستجدات، فهذا من شأنه أن يؤدي إلى تعليق أو إيقاف المشروع من أجل التعديل والتطوير على أهدافه وغاياته وفقاً للتطورات الراهنة. ومن زاوية أخرى، ينوه (Homok and Koren 2011)، إلى مجموعة من أبرز المعوقات التي قد تواجه إدارة المشاريع، والناجمة عن مقاول المشروع، والمتمثلة في إخلاله بالتزاماته وفق ما تم الاتفاق عليه ضمن عقد المشروع، أو عدم قدرته على إنجاز المهام والواجبات الموكلة له في الوقت المتفق عليه، أو عدم قدرته على الاستمرار في العمل نتيجة إفلاسه، أو تجاوزه للموازنة المتفق عليها، أو إذا كانت جودة عمله سيئة، أو إذا لم تحقق نتائج عمله رضا الفئة المستهدفة، أو إذا لم يحقق الأهداف المنشودة، أو إذا حصل تعديل على نتائج عمله.

- 2-9 المبحث الثاني (المعايير الدولية لإدارة المشاريع) :

شكل رقم 1 يوضح ماهي المعايير الدولية لإدارة المشاريع المتبعة :



الشكل رقم 1

• 1-2-9 إدارة نطاق المشروع :

تعرف إدارة نطاق المشروع بالعملية التي يتم من خلالها تحديد كافة النشاطات والمتطلبات والاحتياجات الخاصة بالمشروع، فضلاً عن تحديدها وفصلها لأي نشاط ليس له علاقة بالمشروع لتجنب التداخل والتأثير خير الدين، (2014).

• 2-2-9 إدارة تكامل المشروع :

تعرف إدارة تكامل المشروع على أنها مجموعة من العمليات المترابطة مع بعضها البعض والمتكاملة بدءاً من طرح فكرة المشروع ووصفه في مستند أو وثيقة المشروع حتى يتم إنجازه كلياً والانهاء من تنفيذه (Wysocki, 2013).

• 3-2-9 إدارة وقت المشروع :

تعرف إدارة وقت المشروع بالعملية التي يتم من خلالها تحويل خطة المشروع الكلية إلى جدول زمني يتضمن تفاصيل وقت البدء ووقت الانتهاء من كل مرحلة من مراحل المشروع بشكل عملي ودقيق، مع مراعاتها للظروف البيئية والطوارئ والأزمات المتوقعة أو المحتملة كما وتعرف بالتقويم الزمني المستقبلي، والذي يتم استخدامه كدليل للتنفيذ الفعلي لكافة مراحل المشروع وأنشطتها بكل كفاءة

وفاعلية، وبعبارة أخرى استغلال وقت المشروع بأفضل شكل ممكن، لضمان تحقيق أهداف المشروع المقررة (محمد (2012)

• 4-2-9 إدارة تكلفة المشروع:

تعرف إدارة تكلفة المشروع بالعملية التي يتم من خلالها عمل تقديرات كاملة لتكاليف المشروع بالاستعانة بالدراسة المقترحة أو الأولية للمشروع (حسن ويعقوب، 2018). كما وتعرف بالعملية التي يتم من خلالها التخطيط والتقدير لكافة تكاليف المشروع، وإعداد موازنه شامله له، بحيث توضح كيفية تمويله، وكيفية تدبير مصادره وموارده المالية، فضلا عن إدارة وضبط كافة التكاليف المتعلقة بالمشروع من أجل ضمان إنجازه وفق ما خطط له بكل كفاءة وفعالية (Blocher, et al., 2010)

• 5-2-9 إدارة مشتريات المشروع:

تعرف إدارة مشتريات المشروع بالعملية التي يتم من خلالها الحصول على كافة الموارد من السلع والخدمات اللازمة للمشروع، من أجل ضمان إنجازه في الوقت المحدد، وضمان تحقيق الجودة المنشودة من خلاله، حيث تتجسد هذه العملية في أسلوب وطريقة شراء وتأمين السلع والخدمات، من خلال التخطيط للشراء والتعاقد واختيار الموردين، وفقاً للمواصفات المطلوبة (Brewer and Dittman, 2013)

• 6-2-9 إدارة موارد المشروع:

تعرف إدارة موارد المشروع بالعملية التي يتم من خلالها تزويد ودعم كافة عمليات تنفيذ المشروع بجميع المواد والمستلزمات المطلوبة، من أجل ضمان إنجاز وتسليم المشروع ضمن حدود الوقت الفعلي المخطط له مسبقاً، وبالتكلفة المعقولة ضمن حدود الموازنة المقدرة (نصير، 2007).

• 7-2-9 إدارة اتصالات المشروع:

تعرف إدارة اتصالات المشروع بالعملية التي يتم من خلالها جمع كافة بيانات ومعلومات وتقارير عمل المشروع، وتنظيمها وتنسيقها، وتوزيعها على كافة الأطراف المعنية في الوقت المناسب، لتلافي الأخطار أو التأخر في اتخاذ القرارات المتعلقة بسير عمليات المشروع (Auman, 2012).

• 8-2-9 إدارة جودة المشروع :

تعرف إدارة جودة المشروع بالعملية التي تضمن جودة المشروع، من خلال مراقبتها لكافة عمليات وأنشطة ومدخلات عمل المشروع، وذلك عن طريق مجموعة من الأساليب الإدارية الحديثة والتقنيات الفعالة والمتخصصة في ضمان الجودة ومراقبتها (Westland, 2006).

• 9-2-9 إدارة مخاطر المشروع :

تعرف إدارة مخاطر المشروع بالعملية التي يتم من خلالها تشخيص كافة المخاطر المحتملة في المشروع وتحليلها بدقة والاستجابة لها، والعمل على مراقبة هذه الاستجابة بشكل دوري ومستمر (المقداد، (2011)، كما وتعرف بالعملية التي يتم من خلالها وضع خطط، ومجموعة من السيناريوهات لمواجهة الغموض أو عدم التأكد في بيئة الأعمال المتغيرة، وذلك من أجل ضمان سير كافة عمليات وأنشطة المشروع ضمن الوقت والتكلفة والجودة المخطط لها مسبقاً (Meredith and Mental, 2011).

- 3-9 المبحث الثالث (ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها):

• 1-3-9 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :

تتميز الدراسة الحالية بتعرفها على المعايير الدولية لإدارة المشاريع ومدى تطبيق تلك المعايير داخل المؤسسات الصغيرة في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية كما تقدم الدراسة الحالية الاختلاف بين المؤسسات من ناحية تطبيق تلك المعايير وما هو العائد من تطبيق تلك المعايير كما ان عينة الدراسة التي تم اخذها شملت عدة مؤسسات صغيرة متنوعة من حيث النشاط الذي تنتم به والذي يعتبر امراً حديثاً من ناحية الأبحاث السابقة وهذا لم تتم دراسته من قبل في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية يمكننا القول بأن هذه الدراسة الحالية خرجت بتوصيات تخدم ملاك ومدراء المؤسسات الصغيرة بما ينعكس على نجاحها وتلبية متطلبات السوق المحلي والدولي .

الفصل الثالث

- 1-10 عرض النتائج:

• 1-1-10 المقدمة :

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال الاستبيان الذي طرح بعنوان أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على المؤسسات الصغيرة في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية والذي قام الباحث بعرضها على هيئة أسئلة.

• 2-1-10 النتائج المتعلقة بالدراسة:

• 1-2-1-10 التحليل باستخدام برنامج Excel

- تم اعتبار توزيع النسب كنسبة تطبيق للمعيار والأسئلة المطروحة بالاستبيان
كما الجدول رقم 2

النسبة %	التعبير
90 – 100	مرتفع جداً
80 – 89	مرتفع
70 – 79	متوسط مرتفع
60 – 69	متوسط
50 – 59	متوسط منخفض
40 – 49	منخفض
39 – 0	منخفض جداً

جدول رقم 2

- للإجابة على أسئلة البحث تم وضع 6 أسئلة لكل معيار ونسبة تطبيق كل معيار داخل المؤسسات الصغيرة من قبل مالك أو إدارة تلك المؤسسة كالآتي :

معيار إدارة التكامل		
التسلسل	السؤال	النسبة %
1	يتم وضع خطة شاملة لإدارة المنشأة قبل البدء	83%
2	يتم تطوير خطة المشروع أو المنشأة بشكل مستمر لتحقيق الاهداف	84%
3	يقوم المدير بعملية الرقابة و التفتيش بصورة مستمرة لضمان سير الخطة	88%
4	تضع الخطة لإدارة المنشأة بحيث تخدم الاهداف الاستراتيجية	86%
5	تمتاز خطة المشروع بالشمول بحيث تغطي نشاطات المنشأة بشكل كامل	80%
6	يتم إدارة جميع الأنشطة بشكل متوازن لضمان السير على الخطة المدروسة	79%
النسبة الكلية للمعيار		
84%		

جدول رقم 3

كما يظهر بالجدول رقم 3 إن مستوى تطبيق معايير إدارة التكامل داخل المؤسسات الصغيرة هي (84%) حيث ان النسبة تعتبر **مرتفع** وإن أعلى نسبة فقرة من الأسئلة كانت (يقوم المدير بعملية الرقابة و التفتيش بصورة مستمرة لضمان سير الخطة) والتي شكلت نسبة (88%) وإن ادنى نسبة فقرة من الأسئلة كانت (يتم إدارة جميع الأنشطة بشكل متوازن لضمان السير على الخطة المدروسة) والتي شكلت نسبة (79%).

معيار إدارة النطاق		
التسلسل	السؤال	النسبة %
1	تحقق مخرجات المنشأة الاهداف المتوقعة	80%
2	تعمل المنشأة على تحقيق احتياجات الفئة المستهدفة	88%
3	يتم وضع تصور تفصيلي لأنشطة المنشأة ومخرجاتها	84%
4	يتم تقسيم العمل الى مكونات صغيرة قابلة للإدارة وفقا الى نطاق المنشأة	85%
5	يتم توثيق أساليب محددة لضمان تحديد الاحتياجات وفقا لنطاق المنشأة المتفق عليه	77%
6	يوجد إجراءات لتقييم أثر العوامل الخارجية على نطاق المشروع	85%
النسبة الكلية للمعيار		
83%		

جدول رقم 4

كما يظهر بالجدول رقم 4 إن مستوى تطبيق معايير إدارة النطاق داخل المؤسسات الصغيرة هي (83%) حيث ان النسبة تعتبر **مرتفع** وإن أعلى نسبة فقرة من الأسئلة كانت (تعمل المنشأة على تحقيق احتياجات الفئة المستهدفة) والتي شكلت نسبة (88%) وإن ادنى نسبة فقرة من الأسئلة كانت (يتم توثيق أساليب محددة لضمان تحديد الاحتياجات وفقا لنطاق المنشأة المتفق عليه) والتي شكلت نسبة (77%).

معيار إدارة الوقت		
التسلسل	السؤال	النسبة %
1	يتم جدولة الأنشطة الخاصة بالمشروع وتحديد مدتها	84%
2	تلتزم المنشأة بتنفيذ جدولها الزمني كما هو مخطط	80%
3	يتماشى الجدول الزمني المدروس مع التدفق المالي للمنشأة	85%
4	يتم إدارة الوقت بشكل فعال وفقاً للجدول الزمني للمنشأة	80%
5	يتم وضع خطة قابلة للتنفيذ وفقاً للجدول الزمني المتفق عليه	85%
6	يتم مراقبة التغيرات على الجدول الزمني بشكل منتظم وفعال	83%
النسبة الكلية للمعيار		
83%		

جدول رقم 5

كما يظهر بالجدول رقم 5 إن مستوى تطبيق معايير إدارة الوقت داخل المؤسسات الصغيرة هي (83%) حيث إن النسبة تعتبر **مرتفع** وإن أعلى نسبة فقرة من الأسئلة كانت (يتماشى الجدول الزمني المدروس مع التدفق المالي للمنشأة) والتي شكلت نسبة (85%) وإيضاً (يتم وضع خطة قابلة للتنفيذ وفقاً للجدول الزمني المتفق عليه) والتي شكلت نسبة (85%) إن أدنى نسبة فقرة من الأسئلة كانت (يتم إدارة الوقت بشكل فعال وفقاً للجدول الزمني للمنشأة) والتي شكلت نسبة (80%) وإيضاً (تلتزم المنشأة بتنفيذ جدولها الزمني كما هو مخطط) والتي شكلت نسبة (80%).

معيار إدارة الموارد البشرية		
التسلسل	السؤال	النسبة %
1	قبل البدء يتم حصر الاحتياجات من الموارد البشرية من ذوي الخبرة والمهارة	76%
2	يتم تحديد المهام والمسؤوليات بوضوح لأعضاء الفريق	84%
3	يتم توفير التدريب لازم للموارد البشرية لتحسين مخرجات المنشأة	80%
4	يتم تقييم الأداء المنجز من قبل الموارد البشرية بشكل دوري لتحسين الأداء	74%
5	يتم وضع خطة لإدارة استنزاف الموارد البشرية وتعويضها في حال حدوث تغير في الفريق	71%
6	توجد سياسات وإجراءات للتعامل مع التحديات والصراعات في الفريق	73%
النسبة الكلية للمعيار		
76%		

جدول رقم 6

كما يظهر بالجدول رقم 6 إن مستوى تطبيق معايير إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الصغيرة هي (76%) حيث إن النسبة تعتبر **متوسط مرتفع** وإن أعلى نسبة فقرة من الأسئلة كانت (يتم تحديد المهام والمسؤوليات بوضوح لأعضاء الفريق) والتي شكلت نسبة (84%) إن أدنى نسبة فقرة من الأسئلة كانت (يتم وضع خطة لإدارة استنزاف الموارد البشرية وتعويضها في حال حدوث تغير في الفريق) والتي شكلت نسبة (71%).

معيار إدارة التكاليف		
النسبة %	السؤال	التسلسل
76%	يتم اعداد خطة مالية مفصلة تبين التكاليف المطلوبة خلال مراحل التنفيذ	1
77%	يتم مقارنة التكاليف للمنشأة مع منشآت مشابهة	2
75%	غالبا لا تتجاوز المصاريف الفعلية المصاريف المتوقعة	3
72%	يتم وضع في الاعتبار مصاريف اضافية مالية خارجه عن الخطة المدروسة لنشاط المنشأة في حال الطوارئ	4
77%	يتم وضع اليات لضمان تدفق الأموال وفقا لميزانية المنشأة لتلبية احتياجاتها	5
84%	يوجد إجراءات لمتابعة الأداء المالي وتوجيه التحسينات عليه	6
77%	النسبة الكلية للمعيار	

جدول رقم 7

كما يظهر بالجدول رقم 7 إن مستوى تطبيق معايير إدارة التكاليف داخل المؤسسات الصغيرة هي (77%) حيث ان النسبة تعتبر **متوسط مرتفع** وإن أعلى نسبة فقرة من الأسئلة كانت (يوجد إجراءات لمتابعة الأداء المالي وتوجيه التحسينات عليه) والتي شكلت نسبة (84%) إن ادنى نسبة فقرة من الأسئلة كانت (يتم وضع في الاعتبار مصاريف اضافية مالية خارجه عن الخطة المدروسة لنشاط المنشأة في حال الطوارئ) والتي شكلت نسبة (72%).

معيار إدارة الجودة		
النسبة %	السؤال	التسلسل
77%	تتبع المنشأة استراتيجية تقليل التكاليف وزيادة الجودة	1
79%	تتبع المنشأة مراقبة الخدمات المقدمة مع منشآت اخرى في نفس المجال لتحسين جودة الأداء	2
77%	يتم مراقبة عمليات المخرجات والمدخلات وتحديد الاجراءات اللازمة لتطوير الجودة	3
82%	يتم موظفين المنشأة بتنفيذ الأعمال بجودة عالية ووقت قصير	4
74%	يتم وضع معايير لتقييم جودة الخدمات للمنشأة	5
69%	يتم دراسة جودة المخرجات للمنشأة من طرف ثالث لضمان الجودة	6
76%	النسبة الكلية للمعيار	

جدول رقم 8

كما يظهر بالجدول رقم 8 إن مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة داخل المؤسسات الصغيرة هي (76%) حيث ان النسبة تعتبر **متوسط مرتفع** وإن أعلى نسبة فقرة من الأسئلة كانت (يتم موظفين المنشأة بتنفيذ الأعمال بجودة عالية ووقت قصير) والتي شكلت نسبة (82%) إن ادنى نسبة فقرة من الأسئلة كانت (يتم دراسة جودة المخرجات للمنشأة من طرف ثالث لضمان الجودة) والتي شكلت نسبة (69%).

معييار إدارة المخاطر		
النسبة %	السؤال	التسلسل
71%	يتم وضع خطة واجراءات لمواجهة المخاطر المستقبلية	1
75%	يتم تحديد العوامل والمخاطر الخارجية التي تأثر على نشاط المنشأة	2
73%	يتم إدارة التغيرات التي تظهر للمنشأة بشكل فعال	3
72%	يتم بتحليل المخاطر على المنشأة وأثرها على الجدول الزمني والمالي	4
71%	يتم وضع إجراءات وقائية تحد من المخاطر المحتملة للمنشأة	5
73%	تعد مخاطر الفرص (الاحتمالات الإيجابية) جزءا من استراتيجية المنشأة	6
72%	النسبة الكلية للمعييار	

جدول رقم 9

كما يظهر بالجدول رقم 9 إن مستوى تطبيق معايير إدارة المخاطر داخل المؤسسات الصغيرة هي (72%) حيث ان النسبة تعتبر **متوسط مرتفع** وإن أعلى نسبة فقرة من الأسئلة كانت (يتم تحديد العوامل والمخاطر الخارجية التي تأثر على نشاط المنشأة) والتي شكلت نسبة (75%) إن ادنى نسبة فقرة من الأسئلة كانت (يتم وضع خطة واجراءات لمواجهة المخاطر المستقبلية) والتي شكلت نسبة (71%) وايضاً (يتم وضع إجراءات وقائية تحد من المخاطر المحتملة للمنشأة) والتي شكلت نسبة (71%).

معييار إدارة التوريد		
النسبة %	السؤال	التسلسل
83%	يتم وضع خطة شاملة للمشتريات لتحديد الاحتياجات من الموارد والمعدات لتنفيذ النشاطات للمنشأة	1
76%	يتم عمل خطة زمنية للشراء وتحديد الكميات وتحديد توقيتات الشراء بشكل متناسق مع الجدول الزمني والمالي	2
75%	يتم تحديد الموردين المحتملين وتقييمهم قبل بدء في النشاطات للمنشأة	3
82%	يتم وضع نظام لتقدير تكلفة الموارد والخدمات لضمان الاستفادة القصوى من الميزانية	4
75%	يتم مراجعة أداء الموردين بشكل دوري لضمان الاستفادة القصوى	5
74%	هناك اليات لضمان تأمين الموارد بشكل فعال وفي الوقت المناسب	6
77%	النسبة الكلية للمعييار	

جدول رقم 10

كما يظهر بالجدول رقم 10 إن مستوى تطبيق معايير إدارة المخاطر داخل المؤسسات الصغيرة هي (77%) حيث ان النسبة تعتبر **متوسط مرتفع** وإن أعلى نسبة فقرة من الأسئلة كانت (يتم وضع خطة شاملة للمشتريات لتحديد الاحتياجات من الموارد والمعدات لتنفيذ النشاطات للمنشأة) والتي شكلت نسبة (83%) إن ادنى نسبة فقرة من الأسئلة كانت (هناك اليات لضمان تأمين الموارد بشكل فعال وفي الوقت المناسب) والتي شكلت نسبة (74%).

معيار إدارة الاتصال		
النسبة %	السؤال	التسلسل
79%	يتم وضع نظام فعال للاتصال في المنشأة لضمان تبادل المعلومات	1
78%	يتم التنسيق بين جميع الاطراف ذات العلاقة بنشاط المنشأة طوال فترة التنفيذ	2
80%	يستلم مدير المنشأة أو من ينوب عنه تقارير دورية عن سير أنشطة المنشأة من الجهة المنفذة	3
81%	يتم توثيق المعلومات المتعلقة بأنشطة المنشأة بشكل دقيق وصحيح	4
80%	يتم استخدام التقنيات الحديثة في ادارة الاتصال وايصال المعلومات	5
75%	يتم مراجعة قنوات الاتصال بشكل دوري لتحسين جودة الاتصال والمعلومات	6
79%	النسبة الكلية للمعيار	

جدول رقم 11

كما يظهر بالجدول رقم 11 إن مستوى تطبيق معايير إدارة المخاطر داخل المؤسسات الصغيرة هي (79%) حيث ان النسبة تعتبر **متوسط مرتفع** وإن أعلى نسبة فقرة من الأسئلة كانت (يتم توثيق المعلومات المتعلقة بأنشطة المنشأة بشكل دقيق وصحيح) والتي شكلت نسبة (81%) إن ادنى نسبة فقرة من الأسئلة كانت (يتم مراجعة قنوات الاتصال بشكل دوري لتحسين جودة الاتصال والمعلومات) والتي شكلت نسبة (75%).

- مما سبق يمكننا ان نستخلص النسبة الكلية للمعايير على النحو التالي:

النسبة %	المعيار
84%	إدارة التكامل
83%	إدارة النطاق
83%	إدارة الوقت
76%	إدارة الموارد البشرية
77%	إدارة التكاليف
76%	إدارة الجودة
72%	إدارة المخاطر
77%	إدارة التوريد
79%	إدارة الاتصال
79%	نسبة المعايير الكلية

جدول رقم 12

كما يظهر من الجدول السابق رقم (12) ان نسبة المعايير الكلية هي (79%) والتي يمكننا التعبير عنها باستخدام الجدول رقم (2) انها تعتبر **متوسط مرتفع** وإن أعلى تلك المعايير تطبيقاً هي إدارة التكامل بنسبة (84%) وإن ادنى نسبة معيار تطبيقاً هي إدارة المخاطر والتي تشكل نسبة (72%).

- تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان

نرمي من خلال هذا المبحث إلى التعرف على الخصائص القطاعية والوظيفية لمؤسسات عينة الدراسة، وكذا معرفة مدى تطبيق معايير إدارة المشاريع في المؤسسات الصغيرة من وجهة نظر عينة الدراسة ومدى معرفتهم بهذه المبادئ، ومن أجل الوصول إلى ذلك ينبغي علينا تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تضمنتها المحاور الثلاثة للاستبيان، والمتمثلة في محور الخصائص الشخصية والوظيفية، محور معايير إدارة المشاريع في المؤسسات الصغيرة ومحور أداء المؤسسات الصغيرة ومن ثم اختبار فرضياتها المتمثلة في:

الفرضية الأولى: هناك تطبيق كافي لمعايير إدارة المشاريع في المؤسسات الصغيرة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

الفرضية الثانية: لأفراد عينة الدراسة معرفة كافية بمبادئ تطبيق معايير إدارة المشاريع داخل المؤسسات الصغيرة

الفرضية الثالثة: لتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع في المؤسسات الصغيرة أثر ذو دلالة إحصائية على أدائها من وجهة نظر عينة الدراسة
لكن قبل ذلك يجب اختبار أداة الدراسة من خلال حساب معامل الثبات (ألفا كرونباخ) حيث كانت النتائج كما يلي:

المطلب الأول: اختبار الاستبيان

1- صدق الظاهري للاستبيان

لمعرفة مدى صدق أداة الدراسة ظاهرياً، تم عرضها على أشخاص ذو خبرة في هذا المجال توجد أسمائهم منهم من هو مختص في المنهجية وآخرون في التخصص، وبعض إدارات المؤسسة محل الدراسة، وفي ضوء آراءهم قمنا بإعادة صياغة بعض عبارات الاستبيان حتى تكون مفهومة وواضحة، لنصل في الأخير إلى الصورة النهائية للاستبيان.

ب- ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

يقصد بثبات أداة الدراسة التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا إذا تكرر تطبيقها على نفس الأفراد ومن أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)، تم حساب معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha على العينة المتحصل عليها (19 فرد)، والجدول التالي يوضح معاملات ثبات محاور أداة الدراسة.

الجدول رقم (13): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق محاور أداة الدراسة

معامل Cornbrash's Alpha	N of Items
0,974	60

جدول رقم 13

يوضح الجدول السابق أن معامل الثبات العام للاستبيان عال، حيث بلغ (0.974)، وهو ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات

المطلب الثاني: تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور خصائص المؤسسات محل الدراسة

نرمي من خلال هذا المطلب إلى معرفة بعض الخصائص الوظيفية للمؤسسات محل الدراسة وذلك وفقا لإجابات أفراد عينة الدراسة، حيث تحصلنا على النتائج التالية:

الشكل رقم(14): نسبة التوزيع والتنوع في العينة

النسبة %	التكرار		
5%	1	Construction	نوع نشاط المنشأة
84%	16	تجاري	
5%	1	تعليمي	
5%	1	خدمي	
26%	5	أكثر من عشر سنوات	عمر المنشأة
5%	1	ثلاث الى خمس سنوات	
5%	1	خمس الى عشر سنوات	
63%	12	سنة الى 3 سنوات	
74%	14	أملك رأس المال	طريق تمويل المنشأة
16%	3	تمويل بنكي	
11%	2	دعم حكومي	
21%	4	13- اشخاص	عدد موظفين المنشأة
63%	12	3-9 اشخاص	
16%	3	أكثر من 25 شخص	

جدول رقم 14

المطلب الثالث: تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة

للتعرف على اتجاه إجابات أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة، تم حساب التكرارات والنسب

المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حيث تحصلنا على

النتائج التالية:

- المحور الأول معايير إدارة المشاريع في المؤسسات الصغيرة

1- معيار إدارة التكامل

الجدول رقم (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات البعد: معيار إدارة التكامل

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الموافقة					العبارات	
			موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة		
موافق	0,69	4,16	6	10	3	0	0	التكرار	يتم وضع خطة شاملة لإدارة المنشأة قبل البدء
			31,6%	52,6%	15,8%	0,0%	0,0%	النسبة	
موافق بشدة	0,79	4,21	8	7	4	0	0	التكرار	يتم تطوير خطة المشروع أو المنشأة بشكل مستمر لتحقيق الاهداف
			42,1%	36,8%	21,1%	0,0%	0,0%	النسبة	
موافق بشدة	0,61	4,42	9	9	1	0	0	التكرار	يقوم المدير بعملية الرقابة و التفتيش بصورة مستمرة لضمان سير الخطة
			47,4%	47,4%	5,3%	0,0%	0,0%	النسبة	
موافق بشدة	0,58	4,32	7	11	1	0	0	التكرار	تضع الخطة لإدارة المنشأة بحيث تخدم الاهداف الاستراتيجية
			36,8%	57,9%	5,3%	0,0%	0,0%	النسبة	
موافق	0,94	4,00	7	6	5	1	0	التكرار	تمتاز خطة المشروع بالشمول بحيث تغطي نشاطات المنشأة بشكل كامل
			36,8%	31,6%	26,3%	5,3%	0,0%	النسبة	
موافق	0,97	3,95	7	5	6	1	0	التكرار	يتم إدغرة جميع الأنشطة بشكل متوازن لضمان السير على الخطة المدروسة
			36,8%	26,3%	31,6%	5,3%	0,0%	النسبة	
موافق	0,65	4,18	معيار إدارة التكامل					المتوسط والانحراف المعياري للبعد	

جدول رقم 15

2- معيار إدارة النطاق

الجدول رقم (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات البعد: معيار إدارة النطاق

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الموافقة					العبارات	
			موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة		
موافق	0,75	4,00	5	9	5	0	0	التكرار	تحقق مخرجات المنشأة الاهداف المتوقعة
			26,3%	47,4%	26,3%	0,0%	0,0%	النسبة	
موافق بشدة	0,61	4,42	9	9	1	0	0	التكرار	تعمل المنشأة على تحقيق احتياجات الفئة المستهدفة
			47,4%	47,4%	5,3%	0,0%	0,0%	النسبة	
موافق بشدة	0,63	4,21	6	11	2	0	0	التكرار	يتم وضع تصور تفصيلي لأنشطة المنشأة و مخرجاتها
			31,6%	57,9%	10,5%	0,0%	0,0%	النسبة	
موافق بشدة	0,81	4,26	8	9	1	1	0	التكرار	يتم تقسيم العمل الى مكونات صغيرة قابلة للإدارة وفقا الى نطاق المنشأة
			42,1%	47,4%	5,3%	5,3%	0,0%	النسبة	
موافق	0,96	3,84	5	8	4	2	0	التكرار	يتم توثيق أساليب محددة لضمان تحديد الاحتياجات وفقا لنطاق المنشأة المتفق عليه
			26,3%	42,1%	21,1%	10,5%	0,0%	النسبة	
موافق بشدة	0,65	4,26	7	10	2	0	0	التكرار	يوجد اجراءات لتقييم أثر العوامل الخارجية على نطاق المشروع
			36,8%	52,6%	10,5%	0,0%	0,0%	النسبة	
موافق	0,53	4,17	معيار إدارة النطاق					المتوسط والانحراف المعياري للبعد	

جدول رقم 16

3- معيار إدارة الوقت

الجدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات البعد: معيار إدارة الوقت

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الموافقة					العبارات	
			موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة		
موافق بشدة	0,79	4,21	7	10	1	1	0	التكرار	يتم جدولة الأنشطة الخاصة بالمشروع و تحديد مدتها
			36,8%	52,6%	5,3%	5,3%	0,0%	النسبة	
موافق	1,00	4,00	7	7	3	2	0	التكرار	تلتزم المنشأة بتنفيذ جدولها الزمني كما هو مخطط
			36,8%	36,8%	15,8%	10,5%	0,0%	النسبة	
موافق بشدة	0,73	4,26	8	8	3	0	0	التكرار	يتماشي الجدول الزمني المدروس مع التدفق المالي للمنشأة
			42,1%	42,1%	15,8%	0,0%	0,0%	النسبة	
موافق	0,88	4,00	5	11	1	2	0	التكرار	يتم إدارة الوقت بشكل فعال وفقا للجدول الزمني للمنشأة
			26,3%	57,9%	5,3%	10,5%	0,0%	النسبة	
موافق بشدة	0,81	4,26	8	9	1	1	0	التكرار	يتم وضع خطة قابلة للتنفيذ وفقا للجدول الزمني المتفق عليه
			42,1%	47,4%	5,3%	5,3%	0,0%	النسبة	
موافق	0,83	4,16	7	9	2	1	0	التكرار	يتم مراقبة التغيرات على الجدول الزمني بشكل منتظم و فعال
			36,8%	47,4%	10,5%	5,3%	0,0%	النسبة	
موافق	0,75	4,15	معيار إدارة الوقت					المتوسط والانحراف المعياري للبعد	

جدول رقم 17

4- معيار إدارة التكاليف

الجدول رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات البعد: معيار إدارة التكاليف

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الموافقة					العبارات	
			موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة		
موافق	0,97	4,05	7	8	2	2	0	التكرار	يتم اعداد خطة مالية مفصلة تبين التكاليف المطلوبة خلال مراحل التنفيذ
			36,8%	42,1%	10,5%	10,5%	0,0%	النسبة	
موافق	1,07	3,84	6	7	3	3	0	التكرار	يتم مقارنة التكاليف للمنشأة مع منشآت مشابهة
			31,6%	36,8%	15,8%	15,8%	0,0%	النسبة	
موافق	1,19	3,74	5	9	1	3	1	التكرار	غالبا لا تتجاوز المصاريف الفعلية المصاريف المتوقعة
			26,3%	47,4%	5,3%	15,8%	5,3%	النسبة	
موافق	0,94	4,11	7	9	1	2	0	التكرار	يتم وضع في الاعتبار مصاريف اضافية مالية خارجه عن الخطة المدروسة لنشاط المنشأة في حال الطوارئ
			36,8%	47,4%	5,3%	10,5%	0,0%	النسبة	
موافق	0,88	4,11	7	8	3	1	0	التكرار	يتم وضع اليات لضمان تدفق الأموال وفقا لمزانية المنشأة لتلبية احتياجاتها
			36,8%	42,1%	15,8%	5,3%	0,0%	النسبة	
موافق بشدة	0,61	4,47	10	8	1	0	0	التكرار	يوجد أجراءات لمتابعة الأداء المالي و توجيه التحسينات عليه
			52,6%	42,1%	5,3%	0,0%	0,0%	النسبة	
موافق	0,65	4,05	معيار إدارة التكاليف					المتوسط والانحراف المعياري للبعد	

جدول رقم 18

5- معيار إدارة الموارد

الجدول رقم (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات المحور: معيار إدارة الموارد

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الموافقة					العبارات	
			موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة		
موافق	0,78	4,05	5	11	2	1	0	التكرار	قبل البدء يتم حصر الاحتياجات من الموارد البشرية من ذوي الخبرة و المهارة
			26,3%	57,9%	10,5%	5,3%	0,0%	النسبة	
موافق بشدة	0,61	4,47	10	8	1	0	0	التكرار	يتم تحديد المهام و المسؤوليات بوضوح لأعضاء الفريق
			52,6%	42,1%	5,3%	0,0%	0,0%	النسبة	
موافق بشدة	0,73	4,26	8	8	3	0	0	التكرار	يتم توفير التدريب لازم للموارد البشرية لتحسين مخرجات المنشأة
			42,1%	42,1%	15,8%	0,0%	0,0%	النسبة	
موافق	1,08	3,95	7	7	2	3	0	التكرار	يتم تقييم الاداء المنجز من قبل الموارد البشرية بشكل دوري لتحين الأداء
			36,8%	36,8%	10,5%	15,8%	0,0%	النسبة	
موافق	1,08	3,79	5	8	4	1	1	التكرار	يتم وضع خطة لإدارة استنزاف الموارد البشرية و تعويضها في حال حدوث تغير في الفريق
			26,3%	42,1%	21,1%	5,3%	5,3%	النسبة	
موافق	0,99	3,89	6	7	4	2	0	التكرار	توجد سياسات وإجراءات للتعامل مع التحديات و الصراعات في الفريق
			31,6%	36,8%	21,1%	10,5%	0,0%	النسبة	
موافق	0,69	4,07	معيار إدارة الموارد					المتوسط والانحراف المعياري للبعد	

جدول رقم 19

6- معيار إدارة الجودة

الجدول رقم (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات البعد: معيار إدارة الجودة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الموافقة					العبارات	
			موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة		
موافق	0,74	4,11	6	9	4	0	0	التكرار	تتبع المنشأة استراتيجية تقليل التكاليف و زيادة الجودة
			31,6%	47,4%	21,1%	0,0%	0,0%	النسبة	
موافق بشدة	0,71	4,21	7	9	3	0	0	التكرار	تسع المنشآت على مراقبة الخدمات المقدمة مع منشآت اخرى في نفس المجال لتحسين جودة الاداء
			36,8%	47,4%	15,8%	0,0%	0,0%	النسبة	
موافق	0,94	4,11	8	6	4	1	0	التكرار	يتم مراقبة عمليات المخرجات و المدخلات و تحديد الاجراءات اللازمة لتطوير الجودة
			42,1%	31,6%	21,1%	5,3%	0,0%	النسبة	
موافق	0,88	4,11	7	8	3	1	0	التكرار	يتم موظفين المنشأة بتنفيذ الأعمال بجودة عليا و وقت قصير
			36,8%	42,1%	15,8%	5,3%	0,0%	النسبة	
موافق	0,71	3,95	4	10	5	0	0	التكرار	يتم وضع معايير لتقييم جودة الخدمات للمنشأة
			21,1%	52,6%	26,3%	0,0%	0,0%	النسبة	
موافق	1,10	3,74	5	7	5	1	1	التكرار	يتم دراسة جودة المخرجات للمنشأة من طرف ثالث لضمان الجودة
			26,3%	36,8%	26,3%	5,3%	5,3%	النسبة	
موافق	0,65	4,03	معيار إدارة الجودة					المتوسط والانحراف المعياري للبعد	

جدول رقم 20

7- معيار إدارة المخاطر

الجدول رقم (21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات البعد: معيار إدارة المخاطر

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الموافقة					العبارات	
			موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة		
موافق	0,85	3,79	3	11	3	2	0	التكرار	يتم وضع خطة و اجراءات لمواجهة المخاطر المستقبلية
			15,8%	57,9%	15,8%	10,5%	0,0%	النسبة	
موافق	0,94	4,00	6	9	2	2	0	التكرار	يتم تحديد العوامل و المخاطر الخارجية التي تأثر على نشاط المنشأة
			31,6%	47,4%	10,5%	10,5%	0,0%	النسبة	
موافق	1,10	3,89	7	6	3	3	0	التكرار	يتم إدارة التغيرات التي تظهر للمنشأة بشكل فعال
			36,8%	31,6%	15,8%	15,8%	0,0%	النسبة	
موافق	1,01	3,84	5	9	2	3	0	التكرار	يتم بتحليل المخاطر على المنشأة و أثرها على الجدول الزمني و المالي
			26,3%	47,4%	10,5%	15,8%	0,0%	النسبة	
موافق	0,92	3,79	4	9	4	2	0	التكرار	يتم وضع اجراءات وقائية تحد من المخاطر المحتملة للمنشأة
			21,1%	47,4%	21,1%	10,5%	0,0%	النسبة	
موافق	1,01	4,16	9	6	2	2	0	التكرار	تعد مخاطر الفرص (الاحتمالات الجيابة) جزءا من استراتيجية المنشأة
			47,4%	31,6%	10,5%	10,5%	0,0%	النسبة	
موافق	0,82	3,91	معيار إدارة المخاطر					المتوسط والانحراف المعياري للبعد	

جدول رقم 21

8- معيار إدارة التوريد

الجدول رقم (22): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات البعد: معيار إدارة التوريد

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الموافقة					العبارات	
			موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة		
موافق بشدة	0,61	4,42	9	9	1	0	0	التكرار	يتم وضع خطة شاملة للمشتريات لتحديد الاحتياجات من الموارد و المعدات لتنفيذ النشاطات للمنشأة
			47,4%	47,4%	5,3%	0,0%	0,0%	النسبة	
موافق	0,97	4,05	7	8	2	2	0	التكرار	يتم عمل خطة زمنية للشراء و تحديد الكميات و تحديد توقيتات الشراء بشكل متناسق مع الجدول الزمني و المالي
			36,8%	42,1%	10,5%	10,5%	0,0%	النسبة	
موافق بشدة	0,65	4,26	7	10	2	0	0	التكرار	يتم تحديد الموردين المحتملين و تقييمهم قبل بدء في النشاطات للمنشأة
			36,8%	52,6%	10,5%	0,0%	0,0%	النسبة	
موافق بشدة	0,50	4,37	7	12	0	0	0	التكرار	يتم وضع نظام لتقدير تكلفة الموارد و الخدمات لضمان الاستفادة القصوى من الميزانية
			36,8%	63,2%	0,0%	0,0%	0,0%	النسبة	
موافق	0,94	4,00	6	9	2	2	0	التكرار	يتم مراجعة أداء الموردين بشكل دوري لضمان الاستفادة القصوى
			31,6%	47,4%	10,5%	10,5%	0,0%	النسبة	
موافق	0,91	3,95	6	7	5	1	0	التكرار	هناك البات لضمان تأمين الموارد بشكل فعال و في الوقت المناسب
			31,6%	36,8%	26,3%	5,3%	0,0%	النسبة	
موافق	0,59	4,18	معيار إدارة التوريد					المتوسط والانحراف المعياري للبعد	

جدول رقم 22

9- معيار إدارة الاتصال

الجدول رقم (23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات البعد: معيار إدارة الاتصال

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الموافقة					العبارات	
			موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة		
موافق بشدة	0,92	4,21	9	6	3	1	0	التكرار	يتم وضع نظام فعال للاتصال في المنشأة لضمان تبادل المعلومات
			47,4%	31,6%	15,8%	5,3%	0,0%	النسبة	
موافق	0,83	4,16	7	9	2	1	0	التكرار	يتم التنسيق بين جميع الاطراف ذات العلاقة بنشاط المنشأة طوال فترة التنفيذ
			36,8%	47,4%	10,5%	5,3%	0,0%	النسبة	
موافق بشدة	0,65	4,26	7	10	2	0	0	التكرار	يستلم مدير المنشأة أو من ينوب عنه تقارير دورية عن سير أنشطة المنشأة من الجهة المنفذة
			36,8%	52,6%	10,5%	0,0%	0,0%	النسبة	
موافق بشدة	0,75	4,32	9	7	3	0	0	التكرار	يتم توثيق المعلومات المتعلقة بأنشطة المنشأة بشكل دقيق و صحيح
			47,4%	36,8%	15,8%	0,0%	0,0%	النسبة	
موافق بشدة	0,81	4,26	8	9	1	1	0	التكرار	يتم استخدام التقنيات الحديثة في ادارة الاتصال و ايبال المعلومات
			42,1%	47,4%	5,3%	5,3%	0,0%	النسبة	
موافق	1,00	4,00	5	12	0	1	1	التكرار	يتم مراجعة قنوات النصال بشكل دوري لتحسين جودة الاتصال و المعلومات
			26,3%	63,2%	0,0%	5,3%	5,3%	النسبة	
موافق بشدة	0,63	4,20	معيار إدارة الاتصال					المتوسط والانحراف المعياري للبعد	

جدول رقم 23

- المحور الثاني أداء المؤسسة

الجدول رقم (24): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات المحور: أداء المؤسسة

العبارة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه
يوجد لدى المؤسسة خطة تغطي خمس سنوات على الأقل	0	2	9	6	2	3,42	0,84	موافق
	النسبة	10,5%	47,4%	31,6%	10,5%			
يتم رصد أداء المؤسسة باستمرار لتحديد الفرص والتحسينات	0	2	4	10	3	3,74	0,87	موافق
	النسبة	10,5%	21,1%	52,6%	15,8%			
تمتلك المؤسسة خطة استراتيجية تسيير عليها تراعي بيئة العمل الظروف الطارئة	0	1	7	8	3	3,68	0,82	موافق
	النسبة	5,3%	36,8%	42,1%	15,8%			
انشطة المؤسسة التي تعمل بها ثابتة ام ان هناك قابلية للتغير	0	0	4	12	3	3,95	0,62	موافق
	النسبة	0,0%	21,1%	63,2%	15,8%			
تم اجراء اجتماعات بشكل دوري مع اعضاء الفريق والمسؤولين	0	2	5	8	4	3,74	0,93	موافق
	النسبة	10,5%	26,3%	42,1%	21,1%			
هناك قابلية للتغيير داخل المؤسسة من الناحية المادية والعملية	0	1	8	7	3	3,63	0,83	موافق
	النسبة	5,3%	42,1%	36,8%	15,8%			
أداء المؤسسة						3,69	0,64	موافق

جدول رقم 24

• 3-1-10 اختبار فرضيات الدراسة

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان والمتعلقة بمحور الخصائص والوظيفية للمؤسسات المدروسة، محور تطبيق معايير إدارة المشاريع في المؤسسات الصغيرة ومحور أداء المؤسسات محل الدراسة، يأتي هذا المبحث لاختبار فرضيات الدراسة المتمثلة في:..

الفرضية الأولى: هناك تطبيق كافي لمعايير إدارة المشاريع في المؤسسات الصغيرة من وجهة

نظر أفراد عينة الدراسة

الفرضية الثانية: لأفراد عينة الدراسة معرفة كافية بمبادئ تطبيق معايير إدارة المشاريع داخل المؤسسات الصغيرة

الفرضية الثالثة: لتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع في المؤسسات الصغيرة أثر ذو دلالة إحصائية على أدائها من وجهة نظر عينة الدراسة

أولاً: اختبار الفرضيتين الأولى والثانية

يعتمد اختبار الفرضيتين الأولى والثانية على نتائج تفريغ الاستبيان المبينة في الجداول السابقة، حيث تركز الفرضية الأولى عن وجود تطبيق كافي لمعايير إدارة المشاريع في المؤسسات الصغيرة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، أما الثانية فترتكز على فرضية المعرفة الكافية بمبادئ تطبيق معايير إدارة المشاريع داخل المؤسسات الصغيرة محل الدراسة.

وعليه فقد أثبتت نتائج تفريغ الاستبيان عن وجود معرفة لدى أفراد العينة بمبادئ تطبيق معايير إدارة المشاريع داخل المؤسسات الصغيرة محل الدراسة، حيث أثبتوا من جهة أخرى وجود تطبيق كافي لمعايير إدارة المشاريع في المؤسسات الصغيرة، وعليه نثبت الفرضيتين الأولى والثانية.

ثانياً: اختبار الفرضية الثالثة

لاختبار الفرضية الثالثة القائلة بأنه لتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع في المؤسسات الصغيرة أثر ذو دلالة إحصائية على أدائها من وجهة نظر عينة الدراسة، سنعمل على اختبار المعنوية الكلية لأثر أبعاد تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على أداء المؤسسات، وذلك من خلال نتائج جدول تحليل التباين لهذا الأثر، حيث يركز اختبار المعنوية الكلية لهذه العلاقة على الفرضيتين الإحصائيتين:

H_0 = ليس لتطبيق معايير إدارة المشاريع في المؤسسات الصغيرة محل الدراسة أثر ذو دلالة إحصائية على أدائها عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

H_1 = لتطبيق معايير إدارة المشاريع في المؤسسات الصغيرة محل الدراسة أثر ذو دلالة إحصائية على أدائها عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

الجدول رقم (25) : تحليل التباين لاختبار المعنوية الكلية

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	3,205	9	,3560	,7630	,653 ^{b0}
1 Residual	4,199	9	,4670		
Total	7,404	18			

a. Dependent Variable:

أداء المؤسسة

b. Predictors: (Constant),

مقياس إدارة الاتصال ,مقياس إدارة التكامل ,مقياس إدارة الجودة ,مقياس إدارة التكاليف ,مقياس إدارة التوريد ,مقياس إدارة المخاطر ,مقياس إدارة الموارد ,مقياس إدارة النطاق ,مقياس إدارة الوقت

جدول رقم 25

الفصل الرابع

• 1-11 مناقشة النتائج:

- يتضح من الجدول السابق رقم 14 وفقا لنوع نشاط المنشأة أن النشاط التجاري هو الغالب بنسبة بلغت 84 % من الحجم الإجمالي للعينة، في حين تتوزع النسبة الباقية لبقية النشاطات بنسبة 5 % تقريبا لكل نشاط، حيث يوضح الجدول من جهة أخرى أن عمر غالبية المؤسسات من سنة إلى ثلاث سنوات بنسبة 63% تليها المؤسسات من فئة عشر سنوات أو أكثر بنسبة بلغت 26% وتبقى نسبة 5% تميز الأعمار ثلاث إلى خمس سنوات ومن خمس إلى عشر سنوات.

- لقد وضح أفراد عينة الدراسة من جهة أخرى بنسبة 74% أنهم يملكون رأس مال منشأتهم، في حين استفاد 16% منهم من تمويل بنكي، وتبقى نسبة 11% لمن استفاد بدعم حكومي، وعليه فقد وصلن نسبة المؤسسات التي تراوح عدد الموظفين فيها بين 3 و9 أشخاص بنسبة 63%، بينما 21% من المؤسسات تميزت بعدد عمال يصل إلى 13، وتبقى النسبة الأخيرة 16% تخص المؤسسات ذات عدد عمال يتجاوز 25.

- من خلال نتائج الجداول السابقة رقم 15 الى 23 يتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشكل عام على تطبيق معايير إدارة المشاريع في المؤسسات الصغيرة محل الدراسة حيث بلغت المتوسطات الحسابية الكلية لكل بعد قيمة تقع ضمن الفئة الرابعة أو الخامسة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق"، أو (من

4.21 إلى 5) التي تشير إلى الخيار: "موافق بشدة" في أداة الدراسة المقابل للمستوى المرتفع من الموافقة.

- يتضح من خلال نتائج تحليل التباين لاختبار المعنوية الكلية جدول رقم 25 لأثر تطبيق معايير إدارة المشاريع على أداء المؤسسات محل الدراسة عدم تحقق المعنوية الكلية، وذلك باعتبار قيمة $\text{Sig.} = 0.653$ وهي أكبر من 0.05، وعليه نقبل $H_0 =$ ليس لتطبيق معايير إدارة المشاريع في المؤسسات الصغيرة محل الدراسة أثر ذو دلالة إحصائية على أدائها عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$.

إن هذه النتيجة قد تعكس إلى حد كبير أهمية حجم المؤسسات من أجل الوصول إلى أثر معنوي لتطبيق معايير إدارة المشاريع في المؤسسات الصغيرة، فضلا طبيعتها القانونية، فوجود تأثير لهذه المعايير قد يكون حصريا على الشركات أكثر من المؤسسات ذات الملكية الفردية، الأمر الذي يفتح أفقا خصبا للبحث في تأثير عامل الحجم والطبيعة القانونية لهذه المؤسسات في تبني هذه المعايير وتحقق أثرها في أداء المؤسسات.

- من جهة أخرى ومن خلال نتائج الجدول السابق رقم 24 يتضح أن أفراد عينة الدراسة متفقون حول أداء مؤسساتهم الذي يعرف تحسنا حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.69 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" في أداة الدراسة المقابل للمستوى المرتفع

• 2-11 التوصيات :

- 1- وجود علاقة طردية بين تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع في المؤسسات الناشئة الصغيرة والتطور في المجالات المعرفية التي تم تطبيق المعايير بها ويجب عدم اغفال ذلك في المشاريع التي قد يتم العمل بها مستقبلاً
- 2- أهمية المعايير الدولية لإدارة المشاريع وضرورة تطبيقها داخل المؤسسات الصغيرة بالإضافة ان تلك المعايير تقع على عاتق من يدير المؤسسة والذي يعتبر في تلك المؤسسة الصغيرة بمثابة مدير مشروع والذي يجب ان يكون لديه خلفية جيدة في إدارة المشاريع وعلى دراية بالمعايير الدولية.
- 3- يحتاج أصحاب ومديرو المؤسسات الصغيرة إلى توفير ميزة تنافسية تعمل مشاريعهم على تعزيز نقاط قوتهم ومواصلة العمل في السوق من خلال التركيز على عملاتهم تطوير طرق التواصل معهم والعمل على تطوير وتحسين المنتج ومتابعة التطوير في السوق، معرفة المنافسين الذين يتمتعون بمزايا تنافسية يمكن أن يعزز موقعهم في السوق.
- 4- بعد إجراء بحث متعمق، حدد بدقة متطلبات المشروع لضمان سير أنشطة المشروع كما هو مخطط لها، والحصول على مخرجات عالية الجودة بتكلفة معقولة، ومنع أي تأخير في تسليم المشروع.
- 5- قبل البدء بالمشروع يجب على مالك او مدير المؤسسة توضيح مسؤوليات وسلطات جميع العاملين في المشروع وتحديد العلاقات مع جميع أصحاب المصلحة لضمان سير العمل كما هو مخطط له.
- 6- أثناء تنفيذ المشروع، يتم تقديم تقارير منتظمة إلى الإدارة العليا لضمان تنفيذ أنشطة المشروع بالطريقة التي تريدها الإدارة وتصحيح أي أخطاء على الفور.
- 7- يجب على المؤسسات الصغيرة الاهتمام بفرق عمل المشروع واختيارهم وفق الأساليب العلمية المناسبة، وإعطائهم التغذية الراجعة المستمرة، وتدريبهم وتطويرهم، وإدارة التواصل بينهم وبين أصحاب المصلحة الآخرين في المشروع بشكل فعال.
- 8- نظرًا لتكامل أنشطة المشروع وتشغيلها بالتوازي، لا يمكن تقدير التكاليف دون النظر إلى الجودة، ولا تقدير الوقت دون النظر إلى التكلفة والجودة.
- 9- ضرورة التأكيد على الممارسة الفعالة لمبدأ الإدارة بالأهداف كأسلوب إداري في أداء الواجبات والمهام، وضرورة بذل الجهود لتعزيز هذا المبدأ على نطاق واسع.

- المراجع والمصادر:

• 1-12 المراجع العربية

- 1- الدكتور علي يونس ميا -الدكتور سومر ناصر- يارا حكمت عيسى (2023) أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تحقيق جودة المشاريع :دراسة ميدانية على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري مجلة جامعة البعث المجلد 45 العدد 2
- 2- الجبوري زيد حسن خلف درويش (2018 – 2019) أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي (رسالة ماجستير) جامعة ال البيت المفرق الأردن
- 3- عنبر هشام محمود (2016) دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العامة في قطاع غزة (رسالة ماجستير) الجامعة الإسلامية غزة فلسطين
- 4- الخطيب محمود يحيى رمضان (2018) مدى تطبيق شركات المقاولات العاملة في مجال المشاريع الإنشائية لأسلوب الإدارة بالأهداف وأثرها على أداء المشاريع (رسالة ماجستير) الجامعة الإسلامية غزة فلسطين
- 5- معهد إدارة المشاريع الدليل المعرفي لإدارة المشاريع (PMBOK) الولايات المتحدة الأمريكية 2021

• 2-12 المراجع الأجنبية

- 1- Thomas Strucker ,(2018), APPLICATION OF PROJECT MANAGEMENT STANDARDS IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES (SMEs) (MASTER THESIS) KAUNAS UNIVERSITY
- 2- MILLICENT OLLOWS, (2012), IMPACT OF PROJECT MANAGEMENT PRACTICES ON ORGANISATIONAL PERFORMANCE OF SMALL AND MEDIUM SIZE ENTERPRISES (RESEARCH PROJECT) UNIVERSITY OF NAIROBI
- 3- Rodney Turner, Ann Ledwith, John Kelly, (2012),"Project management in small to medium-sized enterprises, UNIVERSITY OF LIMERICK

- الملاحق:

• 1-13 ملحق رقم 1 الأستبانه

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص : إدارة مشاريع

بحث عن

أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على المنشآت الصغيرة في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية

كتيب الاستبيان

إشراف/

د. الفيصـل حسن – د. وليد سليمان

عزيزي المستجيب،

أنا طالب ماجستير (إدارة مشاريع) في جامعة ميد أوشن حالياً أقوم بإجراء دراسة بعنوان "أثر المعايير

الدولية لإدارة المشاريع على المنشآت الصغيرة في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية"

أرجو تعاونكم للإجابة على هذا الاستبيان. سيتم الحفاظ على سرية أي معلومات يتم الحصول عليها وسيتم

استخدامها فقط للأغراض الأكاديمية نقدر تعاونكم كثيراً

نشكركم مقدماً على موافقتك على المشاركة في هذه الدراسة إذا كان لديك أي أسئلة، فلا تتردد في الاتصال

بمشرفي الفاضل، الأستاذ المشارك الدكتور الفيصـل حسن او وليد سليمان ، أو بنفسـي.

• 2-13 ملحق رقم 2 أسئلة الإستبيان

- أولا : البيانات العامة

التسلسل	السؤال				
1	نوع نشاط المنشأة	تجاري	تعليمي	صحي	خدمي
2	عمر المنشأة	سنة الى ثلاث سنوات	ثلاث الى خمس سنوات	خمس الى عشر سنوات	اكثر من عشر سنوات
3	طريقة تمويل المنشأة	دعم حكومي	تمويل بنكي	تملك رأس المال	
4	عدد موظفين المنشأة	1 الى 3	3 الى 9	10 الى 25	اكثر من 25

- ثانياً : المتغيرات للدراسة (المتغير التابع) أداء المؤسسات الصغيرة

التسلسل	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	يوجد لدى المؤسسة خطة تغطي خمس سنوات على الأقل					
2	يتم رصد أداء المؤسسة باستمرار لتحديد الفرص والتحسينات					
3	تمتلك المؤسسة خطة استراتيجية تسير عليها تراعي بيئة العمل الظروف الطارئة					
4	انشطة المؤسسة التي تعمل بها ثابتة ام ان هناك قابلية للتغير					
5	تم اجراء اجتماعات بشكل دوري مع اعضاء الفريق والمسؤولين					
6	هناك قابلية للتغيير داخل المؤسسة من الناحية المادية والعملية					

- ثالثاً : المتغيرات للدراسة (المتغير المستقل) المعايير الدولية لإدارة المشاريع

التسلسل	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
معيار إدارة التكامل						
1	يتم وضع خطة شاملة لإدارة المنشأة قبل البدء					
2	يتم تطوير خطة المشروع أو المنشأة بشكل مستمر لتحقيق الاهداف					
3	يقوم المدير بعملية الرقابة و التفتيش بصورة مستمرة لضمان سير الخطة					
4	تضع الخطة لإدارة المنشأة بحيث تخدم الاهداف الاستراتيجية					
5	تمتاز خطة المشروع بالشمول بحيث تغطي نشاطات المنشأة بشكل كامل					
6	يتم إدارة جميع الأنشطة بشكل متوازن لضمان السير على الخطة المدروسة					
معيار إدارة النطاق						
1	تحقق مخرجات المنشأة الاهداف المتوقعة					
2	تعمل المنشأة على تحقيق احتياجات الفئة المستهدفة					
3	يتم وضع تصور تفصيلي لأنشطة المنشأة ومخرجاتها					
4	يتم تقسيم العمل الى مكونات صغيرة قابلة للإدارة وفقا الى نطاق المنشأة					
5	يتم توثيق أساليب محددة لضمان تحديد الاحتياجات وفقا لنطاق المنشأة المتفق عليه					
6	يوجد إجراءات لتقييم أثر العوامل الخارجية على نطاق المشروع					
معيار إدارة الوقت						
1	يتم جدولة الأنشطة الخاصة بالمشروع و تحديد مدتها					
2	تلتزم المنشأة بتنفيذ جدولها الزمني كما هو مخطط					
3	يتماشى الجدول الزمني المدروس مع التدفق المالي للمنشأة					
4	يتم إدارة الوقت بشكل فعال وفقا للجدول الزمني للمنشأة					
5	يتم وضع خطة قابلة للتنفيذ وفقا للجدول الزمني المتفق عليه					
6	يتم مراقبة التغيرات على الجدول الزمني بشكل منتظم و فعال					
معيار إدارة الموارد البشرية						
1	قبل البدء يتم حصر الاحتياجات من الموارد البشرية من ذوي الخبرة والمهارة					
2	يتم تحديد المهام والمسؤوليات بوضوح لأعضاء الفريق					
3	يتم توفير التدريب لازم للموارد البشرية لتحسين مخرجات المنشأة					
4	يتم تقييم الاداء المنجز من قبل الموارد البشرية بشكل دوري لتحسين الأداء					
5	يتم وضع خطة لإدارة استنزاف الموارد البشرية وتعويضها في حال حدوث تغير في الفريق					

6	توجد سياسات وإجراءات للتعامل مع التحديات والصراعات في الفريق				
معييار إدارة التكاليف					
1	يتم اعداد خطة مالية مفصلة تبين التكاليف المطلوبة خلال مراحل التنفيذ				
2	يتم مقارنة التكاليف للمنشأة مع منشآت مشابهة				
3	غالبا لا تتجاوز المصاريف الفعلية المصاريف المتوقعة				
4	يتم وضع في الاعتبار مصاريف اضافية مالية خارجة عن الخطة المدروسة لنشاط المنشأة في حال الطوارئ				
5	يتم وضع اليات لضمان تدفق الأموال وفقا لميزانية المنشأة لتلبية احتياجاتها				
6	يوجد إجراءات لمتابعة الأداء المالي وتوجيه التحسينات عليه				
معييار إدارة الجودة					
1	تتبع المنشأة استراتيجية تقليل التكاليف وزيادة الجودة				
2	تتبع المنشأة مراقبة الخدمات المقدمة مع منشآت اخرى في نفس المجال لتحسين جودة الأداء				
3	يتم مراقبة عمليات المخرجات والمدخلات وتحديد الاجراءات اللازمة لتطوير الجودة				
4	يتم موظفين المنشأة بتنفيذ الأعمال بجودة عالية ووقت قصير				
5	يتم وضع معايير لتقييم جودة الخدمات للمنشأة				
6	يتم دراسة جودة المخرجات للمنشأة من طرف ثالث لضمان الجودة				
معييار إدارة المخاطر					
1	يتم وضع خطة واجراءات لمواجهة المخاطر المستقبلية				
2	يتم تحديد العوامل والمخاطر الخارجية التي تأثر على نشاط المنشأة				
3	يتم إدارة التغيرات التي تظهر للمنشأة بشكل فعال				
4	يتم بتحليل المخاطر على المنشأة وأثرها على الجدول الزمني والمالي				
5	يتم وضع إجراءات وقائية تحد من المخاطر المحتملة للمنشأة				
6	تعد مخاطر الفرص (الاحتمالات الإيجابية) جزءا من استراتيجية المنشأة				
معييار إدارة التوريد					
1	يتم وضع خطة شاملة للمشتريات لتحديد الاحتياجات من الموارد والمعدات لتنفيذ النشاطات للمنشأة				
2	يتم عمل خطة زمنية للشراء وتحديد الكميات وتحديد توقيتات الشراء بشكل متناسق مع الجدول الزمني والمالي				
3	يتم تحديد الموردين المحتملين وتقييمهم قبل بدء في النشاطات للمنشأة				

					4	يتم وضع نظام لتقدير تكلفة الموارد والخدمات لضمان الاستفادة القصوى من الميزانية
					5	يتم مراجعة أداء الموردين بشكل دوري لضمان الاستفادة القصوى
					6	هناك اليات لضمان تأمين الموارد بشكل فعال وفي الوقت المناسب
معيار إدارة الاتصال						
					1	يتم وضع نظام فعال للاتصال في المنشأة لضمان تبادل المعلومات
					2	يتم التنسيق بين جميع الاطراف ذات العلاقة بنشاط المنشأة طوال فترة التنفيذ
					3	يستلم مدير المنشأة أو من ينوب عنه تقارير دورية عن سير أنشطة المنشأة من الجهة المنفذة
					4	يتم توثيق المعلومات المتعلقة بأنشطة المنشأة بشكل دقيق وصحيح
					5	يتم استخدام التقنيات الحديثة في ادارة الاتصال وايصال المعلومات
					6	يتم مراجعة قنوات الاتصال بشكل دوري لتحسين جودة الاتصال والمعلومات

Midocean University

College of Management

Department of : Project Management



THE IMPACT OF INTERNATIONAL STANDARDS FOR PROJECT MANAGEMENT ON SMALL ENTERPRISES IN THE EASTERN PROVINCE OF THE KINGDOM OF SAUDI ARABIA

Prepared by:

**Eng. Ahmad Fathi Abololi
(232000725)
(leader of group)**

**Eng. Mohammed Nasser Al Qahtani
(232000004)**

**Eng. Hussain Saeed Al Ghadeer
(221002390)**

Supervised by:

Dr. Walid Soliman – Dr. Al Faisal Hasan

Year: 2024