

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة المشاريع

إدارة المشاريع وتطبيقها للمعايير الدولية لتحسين جودة المشاريع

الصناعية "دراسة تطبيقية على شركه الدار الدولية

للاستشارات الهندسية"

إعداد الطالب/

عبدالحميد عياد العتيبي

241002004

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي:

2024 – 1446



إهداء

إلى أظهر قلبين في حياتي... والديَّ العزيزين.

إلى من شاركني السراء والضراء، ولم أرها عابسة يوماً.... زوجتي

المخلصة.

إلى من أتشوق لأن أرى مستقبلهما المشرق بإذن الله..... ابنتي الغاليتين.

إلى جموع الأقارب والأصدقاء

أهديكم بحثي، وأدعو الله أن يحوز إعجابكم.

شكر ونفقات

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،
والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمدا كثيرا
نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذة الدكتورة /
د. أسماء أبو عنزة

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

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر
الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير
الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم
راجيا من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات
أخرى .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المشاريع وتطبيق المعايير الدولية بأبعادها المختلفة (تكامل المشروع، نطاق المشروع، وقت المشروع، كلفة المشروع، جودة المشروع، موارد المشروع، اتصالات المشروع، إدارة مخاطر المشروع، ومشتريات المشروع) على تحسين جودة المشاريع الصناعية بأبعادها (الارتباط، الكفاءة، الفاعلية، الأثر، والاستدامة) بالتطبيق على شركة الدار الدولية للاستشارات الهندسية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على عينة مكونة من 220 استبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد 191 استبانة أي بنسبة استرداد بلغت 87 %.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على تحسين جودة المشاريع الصناعية في شركة الدار الدولية للاستشارات الهندسية. كما أشارت النتائج إلى أن تطبيق هذه المعايير يساعد في تحقيق مستوى أعلى من الجودة والكفاءة في تنفيذ المشاريع، مما يساهم في تحقيق الأهداف المحددة ضمن الوقت والتكلفة المقررة.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق المعايير الدولية في إدارة المشاريع، وتطوير مهارات العاملين في هذا المجال، بالإضافة إلى الاستثمار في البنية التحتية للمشاريع لضمان تحسين جودة المشاريع المستقبلية في القطاع الصناعي.

الكلمات المفتاحية: إدارة المشاريع، المعايير الدولية، جودة المشاريع الصناعية، شركة الدار الدولية للاستشارات الهندسية.

قائمة المحتويات

ب.....	بسم الله الرحمن الرحيم.....
ج.....	الإهداء.....
د.....	الشكر والتقدير.....
ه.....	المستخلص.....
و.....	قائمة المحتويات.....
ط.....	قائمة الجداول.....
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
1.....	المقدمة.....
1.....	1.1 مشكلة الدراسة:.....
2.....	2.1 أهمية الدراسة:.....
3.....	2.2 الأهمية العلمية:.....
3.....	2.3 الأهمية العملية:.....
3.....	3.1 أهداف الدراسة:.....
5.....	4.1 تساؤلات الدراسة:.....
6.....	5.1 فروض الدراسة:.....
8.....	6.1 نموذج الدراسة:.....
8.....	7.1 الدراسات السابقة:.....
8.....	أولاً: الدراسات العربية.....
16.....	ثانياً: الدراسات الأجنبية:.....
19.....	8.1 المنطلقات النظرية للدراسة:.....
20.....	9.1 المنهجية وطرق البحث:.....
20.....	10.1 مصادر البيانات :.....

21.....	11.1 أدوات الدراسة:
21.....	12.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة:
22.....	13.1 حدود الدراسة:
23.....	الفصل الثاني: الإطار النظري
23.....	المبحث الأول : إدارة المشاريع
23.....	مقدمة
24.....	1.1.2 تعريف المشروع وإدارة المشروع
25.....	2.1.2 وظائف إدارة المشاريع
26.....	3.1.2 خصائص المشروع
27.....	4.1.2 أهمية إدارة المشاريع
27.....	5.1.2 أهداف إدارة المشاريع
28.....	6.1.2 مراحل إعداد المشروع:
30.....	المبحث الثاني: معايير المشاريع
30.....	1.2.2 مفهوم المعايير الدولية لإدارة المشاريع:
31.....	2.2.2 المعايير الدولية لإدارة المشاريع
38.....	3.2.2 العلاقة بين المعايير الدولية الأساسية لإدارة المشاريع وجودة المشاريع:
40.....	المبحث الثالث: جودة المشاريع
40.....	1.3.2 تعريف جودة المشاريع
41.....	2.3.2 إدارة جودة المشاريع:
42.....	3.3.2 أهداف الجودة
42.....	4.3.2 أهمية تقييم الجودة
44.....	5.3.2 أبعاد المعايير الدولية لتقييم المشاريع
47.....	الفصل الثالث: منهجية البحث
47.....	1.3 المقدمة

47.....	2.3 منهج الدراسة.....
48.....	4.3 أداة الدراسة.....
50.....	5.3 صدق الاستبانة.....
62.....	5.3 صدق الأداة.....
63.....	6.3 ثبات الاستبانة.....RELIABILITY
65.....	7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
66.....	الفصل الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.....
66.....	1.4 المقدمة.....
66.....	2.4 الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة.....
69.....	3.4 تحليل فقرات الاستبانة.....
99.....	4.4 اختبار فرضيات الدراسة.....
104.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
104.....	1.5 النتائج.....
104.....	2.5 التوصيات.....
105.....	3.5 مقترحات الدراسة.....
106.....	ABSTRACT.....
107.....	المراجع.....
107.....	أولاً: المراجع بالعربية.....
111.....	ثانياً: المراجع الأجنبية.....
114.....	الملاحق.....
115.....	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
48	جدول رقم (1) يوضح المجالات الخاصة بالمتغير المستقل (المعايير) وعدد فقرات كل مجال	1.
49	جدول رقم (2) يوضح المجالات الخاصة بالمتغير التابع (جودة المشروع) وعدد فقرات كل مجال	2.
49	جدول (3): درجات المقياس	3.
50	جدول (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إدارة تكامل المشروع " والدرجة الكلية للمجال	4.
51	جدول (5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إدارة نطاق المشروع " والدرجة الكلية للمجال	5.
52	جدول (6): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إدارة وقت المشروع " والدرجة الكلية للمجال	6.
53	جدول (7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إدارة تكلفة المشروع والدرجة الكلية للمجال	7.
54	جدول رقم (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إدارة جودة المشروع " والدرجة الكلية للمجال	8.
55	جدول (9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إدارة مخاطر المشروع " والدرجة الكلية للمجال	9.

56	جدول (10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إدارة موارد المشروع " والدرجة الكلية للمجال	10.
57	جدول (11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إدارة اتصالات المشروع " والدرجة الكلية للمجال	11.
58	جدول (12) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إدارة مشتريات المشروع " والدرجة الكلية للمجال	12.
59	جدول (13) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الارتباط " والدرجة الكلية للمجال	13.
60	جدول (14) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الكفاءة " والدرجة الكلية للمجال	14.
61	جدول (15) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الفاعلية " والدرجة الكلية للمجال	15.
61	جدول (16) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الأثر " والدرجة الكلية للمجال	16.
62	جدول (17) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاستدامة " والدرجة الكلية للمجال	17.
63	جدول (18) معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	18.
64	جدول (19) معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبانة	19.
66	جدول (20): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	20.
67	جدول (21): توزيع عينة الدراسة حسب العمر	21.

68	جدول (22): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	.22
68	جدول (23): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	.23
69	جدول (24): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	.24
70	جدول (25) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الأول "إدارة تكامل المشروع."	.25
72	جدول (26) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الثاني "إدارة نطاق المشروع"	.26
74	جدول (27) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الثالث "إدارة وقت المشروع"	.27
76	جدول (28) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الرابع "إدارة تكلفة المشروع"	.28
78	جدول (29) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الخامس "إدارة جودة المشروع"	.29
80	جدول (30) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال السادس "إدارة مخاطر المشروع"	.30
82	جدول (31) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال السابع "إدارة موارد المشروع"	.31
84	جدول (32) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة في المجال الثامن "إدارة اتصالات المشروع"	.32
86	جدول (33) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة في المجال التاسع "إدارة مشتريات المشروع"	.33

88	جدول (34) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال العاشر " الارتباط "	.34
90	جدول (35) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الحادي عشر " الكفاءة "	.35
92	جدول (36) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الثاني عشر " الفاعلية "	.36
94	جدول (37) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الثالث عشر " الأثر "	.37
96	جدول (38) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الرابع عشر " الاستدامة "	.38
101	جدول رقم (39): يوضح معامل ارتباط بيرسون بين معايير إدارة المشاريع وجودة المشروع	.39

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

تعتبر إدارة المشاريع من الركائز الأساسية في تحقيق النجاح المستدام للمشاريع الصناعية، خاصةً في ظل التعقيد المتزايد والمتطلبات المتنامية في هذا القطاع الحيوي، تسعى إدارة المشاريع إلى تحقيق الأهداف المحددة بفعالية وكفاءة من خلال تنظيم وتنسيق الأنشطة المختلفة، وضمان استخدام الموارد بشكل أمثل، والتأكد من تلبية معايير الجودة المطلوبة.

تعتمد المشاريع الصناعية الحديثة على تطبيق المعايير الدولية في إدارة المشاريع، والتي توفر إطارًا منظمًا وموحدًا يساعد على تحسين جودة العمليات والمخرجات. تُعد معايير مثل دليل إدارة المشاريع (PMBOK) الصادر عن معهد إدارة المشاريع (PMI)، ومعيار ISO 21500، ومنهجية PRINCE2، من أبرز الأدوات التي تُساهم في تحقيق هذا الهدف.

تسهم هذه المعايير في تعزيز الشفافية، وتوحيد الإجراءات، وتقليل المخاطر، وتحسين الكفاءة التشغيلية، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين جودة المشاريع الصناعية من خلال التزام المؤسسات بتطبيق هذه المعايير، يمكنها ليس فقط تحقيق نتائج متميزة على مستوى الجودة، بل أيضاً تعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق العالمية.

بهذا، تُشكل إدارة المشاريع وتطبيق المعايير الدولية نقطة ارتكاز أساسية لضمان نجاح المشاريع الصناعية وتحقيق أهدافها بكفاءة وجودة عالية.

1.1 مشكلة الدراسة:

تُعد شركة الدار الدولية للاستشارات الهندسية واحدة من الشركات الرائدة في مجال الاستشارات الهندسية في المملكة العربية السعودية على الرغم من سمعتها الطيبة ومساهمتها الكبيرة في العديد من

المشاريع الهامة، تواجه الشركة العديد من التحديات والمشاكل التي تؤثر على أداءها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وجودة عالية.

في ظل التنافسية المتزايدة والضغط المتزايد لتحسين الكفاءة والجودة، تواجه الشركات الصناعية العديد من التحديات التي تعيق تحقيق أهدافها بفعالية، تعد إدارة المشاريع أحد الأدوات الأساسية لضمان تنفيذ المشاريع بنجاح، إلا أن العديد من الشركات لا تزال تعاني من صعوبات في تطبيق معايير إدارة المشاريع الدولية بشكل فعال، مما يؤدي إلى مشاكل في الجودة، التكلفة، والجدول الزمني.

"تعاني الشركات الصناعية من تحديات كبيرة في تحقيق جودة عالية لمشاريعها نتيجة لعدم التطبيق الفعال للمعايير الدولية في إدارة المشاريع.

كما إن أهمية إدارة المشاريع تتحقق من خلال تبنيها للمعايير الدولية والاستفادة من الخبرات والمهارات والمعارف الكامنة لديها، وذلك جراء الحاجة الملحة إلى تحسين جودة المشاريع، وإيصالها إلى الكمال، وخلوها من الأخطاء التي قد تقع في المستقبل، مما يتطلب توفير المعلومات والبيانات الدقيقة لذلك، والتقييم المستمر لمراحل إنجاز المشروع، والعمل على إجراء التحسينات اللازمة باستمرار، وتكمن المشكلة في أن المشاريع الصناعية في المملكة العربية السعودية تفتقر إلى إدراك أهمية المعايير والأسس الدولية لإدارتها، بالإضافة إلى أن العديد من المشاريع حسب علم الباحث واطلاعه لا تتبع المعايير الدولية، مما أدى إلى أن الكثير منها أصبح يعاني من نقص الجودة وتدني مستوياتها.

ومن ثم جاءت هذه الدراسة للتعرف على إدارة المشاريع وتطبيقها للمعايير الدولية لتحسين جودة المشاريع الصناعية بالتطبيق على شركة الدار الدولية للاستشارات الهندسية.

2.1 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في تناولها إحدى الموضوعات الحيوية في العصر الحديث حيث تناولت موضوع إدارة المشاريع وتطبيقها للمعايير الدولية لتحسين جودة المشاريع الصناعية بالتطبيق على شركة

الدار الدولية للاستشارات الهندسية، والتي لم تتم دراستها بشكل كافٍ لذلك، من المؤمل أن تكون الدراسة الحالية مجلة علمية حديثة، وتكون هدفاً للباحثين لإجراء الدراسات المتعلقة بنوع الدراسات الحالية، كما تكمن أهمية الدراسات في معالجتها لإدارة المشاريع، تحسين جودة المشاريع.

❖ الأهمية العلمية:

تكمن أهمية الدراسة العلمية في أنها تساهم في توضيح الأطر النظرية لجميع المتغيرات التي تناولتها الدراسة من جهة، وفي تفصيل كيفية قياس تلك المتغيرات من جهة أخرى، وتنبع أهميتها مما يلي: تلقي الدراسة الضوء على مفاهيم إدارة المشاريع، تحسين جودة المشاريع بهذه المواضيع على وجه الخصوص، يقدم توصيات تتعلق بتنفيذ إدارة المشاريع وتطبيقها للمعايير الدولية لتحسين جودة المشاريع الصناعية بالتطبيق على شركة الدار الدولية للاستشارات الهندسية.

❖ الأهمية العملية:

تنبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من كونها تدرس إدارة المشاريع وتطبيقها للمعايير الدولية لتحسين جودة المشاريع الصناعية بالتطبيق على شركة الدار الدولية للاستشارات الهندسية، مما يساعد صناع القرار في شركة الدار في السعودية على الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تحقيق مدى فاعلية تطبيق هذه الأنظمة في مؤسساتهم، ومن هنا فإن هذه الدراسة تساعد الشركات على تبني سياسات واضحة ومناسبة، واتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بإدارة المشاريع، بتحسين جودة المشاريع، وذلك من خلال الأخذ في الاعتبار التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة.

3.1 أهداف الدراسة:

يكمن الهدف الرئيسي في هذه الدراسة في التعرف على إدارة المشاريع وتطبيقها للمعايير الدولية بأبعادها بأبعادها (تكامل المشروع، ونطاق المشروع، ووقت المشروع، وكلفة المشروع، وجودة المشروع، وموارد المشروع، واتصالات المشروع، وإدارة مخاطر المشروع، ومشتريات المشروع) لتحسين جودة المشاريع الصناعية

بأبعادها) الارتباط- الكفاءة- الفاعلية- الأثر- الاستدامة) بالتطبيق على شركة الدار الدولية للاستشارات الهندسية.

ويتفرع من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية التي تتمثل فيما يلي:

- التعرف على مدى تأثير تكامل المشروع وتطبيقاتها للمعايير الدولية على تحسين جودة المشاريع الصناعية بأبعادها مكتملة بالتطبيق على شركة الدار الدولية للاستشارات الهندسية.
- التعرف على مدى تأثير نطاق المشروع وتطبيق المعايير الدولية على تحسين جودة المشاريع الصناعية بأبعادها (الارتباط، الكفاءة، الفاعلية، الأثر، الاستدامة) بالتطبيق على شركة الدار الدولية للاستشارات الهندسية.
- دراسة تأثير إدارة وقت المشروع وفق المعايير الدولية على تحقيق الكفاءة الزمنية وتحسين جودة المشاريع الصناعية في شركة الدار الدولية للاستشارات الهندسية.
- تحليل تأثير كلفة المشروع وتطبيق المعايير الدولية على التحكم بالتكاليف وتحسين الفاعلية الاقتصادية للمشاريع الصناعية بالتطبيق على شركة الدار الدولية للاستشارات الهندسية.
- التعرف على مدى تأثير جودة المشروع وتطبيق المعايير الدولية على تحقيق التميز والكفاءة في تنفيذ المشاريع الصناعية في شركة الدار الدولية للاستشارات الهندسية.
- قياس تأثير إدارة موارد المشروع وفق المعايير الدولية على تحسين استدامة المشاريع الصناعية في شركة الدار الدولية للاستشارات الهندسية.
- دراسة دور إدارة اتصالات المشروع في تحسين الارتباط بين فريق العمل وزيادة فاعلية التواصل لتحسين جودة المشاريع الصناعية بالتطبيق على شركة الدار الدولية للاستشارات الهندسية.
- التعرف على أثر إدارة مخاطر المشروع وفق المعايير الدولية في تحسين القدرة على التكيف مع التحديات والمخاطر وتحسين جودة المشاريع الصناعية.
- دراسة تأثير إدارة مشتريات المشروع وتطبيق المعايير الدولية على تحسين الكفاءة الاقتصادية والاستدامة في المشاريع الصناعية بالتطبيق على شركة الدار الدولية للاستشارات الهندسية.

4.1 تساؤلات الدراسة:

السؤال الرئيسي: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المشاريع وتطبيقها للمعايير الدولية بأبعادها بأبعادها (تكامل المشروع، ونطاق المشروع، ووقت المشروع، وكلفة المشروع، وجودة المشروع، وموارد المشروع، واتصالات المشروع، وإدارة مخاطر المشروع، ومشتريات المشروع) لتحسين جودة المشاريع الصناعية بأبعادها (الارتباط- الكفاءة- الفاعلية- الأثر- الاستدامة) بالتطبيق على شركة الدار الدولية للاستشارات الهندسية؟

ويتفرع منها مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تتمثل فيما يلي:

- ما مدى تأثير تكامل المشروع وتطبيق المعايير الدولية على تحسين جودة المشاريع الصناعية بأبعادها (الارتباط، الكفاءة، الفاعلية، الأثر، الاستدامة) في شركة الدار الدولية للاستشارات الهندسية؟
- كيف يؤثر نطاق المشروع وتطبيق المعايير الدولية على تحسين جودة المشاريع الصناعية في شركة الدار الدولية للاستشارات الهندسية؟
- ما هو تأثير إدارة وقت المشروع وفق المعايير الدولية على تحقيق الكفاءة الزمنية وتحسين جودة المشاريع الصناعية في شركة الدار الدولية للاستشارات الهندسية؟
- كيف تؤثر كلفة المشروع وتطبيق المعايير الدولية على التحكم بالتكاليف وتحسين الفاعلية الاقتصادية للمشاريع الصناعية في شركة الدار الدولية للاستشارات الهندسية؟
- ما مدى تأثير جودة المشروع وتطبيق المعايير الدولية على تحقيق التميز والكفاءة في تنفيذ المشاريع الصناعية في شركة الدار الدولية للاستشارات الهندسية؟
- كيف تساهم إدارة موارد المشروع وفق المعايير الدولية في تحسين استدامة المشاريع الصناعية في شركة الدار الدولية للاستشارات الهندسية؟
- ما هو تأثير إدارة اتصالات المشروع على تحسين التواصل بين فرق العمل وزيادة فاعلية المشاريع الصناعية في شركة الدار الدولية للاستشارات الهندسية؟

- كيف تؤثر إدارة مخاطر المشروع وفق المعايير الدولية على تحسين القدرة على مواجهة التحديات وتحسين جودة المشاريع الصناعية في شركة الدار الدولية للاستشارات الهندسية؟
- ما هو تأثير إدارة مشتريات المشروع وتطبيق المعايير الدولية على تحسين الكفاءة الاقتصادية والاستدامة في المشاريع الصناعية في شركة الدار الدولية للاستشارات الهندسية؟

5.1 فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحقيقها فقد اعتمد الباحث على مجموعة من الفروض تتمثل في:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لإدارة المشاريع وتطبيقها للمعايير الدولية بأبعادها بأبعادها (تكامل المشروع، ونطاق المشروع، ووقت المشروع، وكلفة المشروع، وجودة المشروع، وموارد المشروع، واتصالات المشروع، وإدارة مخاطر المشروع، ومشتريات المشروع) لتحسين جودة المشاريع الصناعية بأبعادها (الارتباط- الكفاءة- الفاعلية- الأثر- الاستدامة) بالتطبيق على شركة الدار الدولية للاستشارات الهندسية.

ويتفرع منها مجموعة من الفرضيات الفرعية التي تتمثل فيما يلي:

- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين أثر تكامل المشروع في تحسين جودة المشاريع الصناعية بالتطبيق على شركة الدار الدولية للاستشارات الهندسية ؟
- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين أثر نطاق المشروع في تحسين جودة المشاريع الصناعية بالتطبيق على شركة الدار الدولية للاستشارات الهندسية ؟
- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين أثر وقت المشروع في تحسين جودة المشاريع الصناعية بالتطبيق على شركة الدار الدولية للاستشارات الهندسية ؟
- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين أثر كلفة المشروع في تحسين جودة المشاريع الصناعية بالتطبيق على شركة الدار الدولية للاستشارات الهندسية ؟

- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين أثر جودة المشروع في تحسين جودة المشاريع الصناعية بالتطبيق على شركة الدار الدولية للاستشارات الهندسية ؟
- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين أثر موارد المشروع في تحسين جودة المشاريع الصناعية بالتطبيق على شركة الدار الدولية للاستشارات الهندسية ؟
- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين أثر اتصالات في المشروع في تحسين جودة المشاريع الصناعية بالتطبيق على شركة الدار الدولية للاستشارات الهندسية ؟
- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين أثر إدارة مخاطر المشروع في تحسين جودة المشاريع الصناعية بالتطبيق على شركة الدار الدولية للاستشارات الهندسية ؟
- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين أثر مشتريات المشروع في تحسين جودة المشاريع الصناعية بالتطبيق على شركة الدار الدولية للاستشارات الهندسية ؟
- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتكامل المشروع وتطبيقها للمعايير الدولية على تحسين جودة المشاريع الصناعية بأبعادها مجتمعة بالتطبيق على شركة الدار الدولية للاستشارات الهندسية.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لوقت المشروع وتطبيقها للمعايير الدولية على تحسين جودة المشاريع الصناعية بأبعادها مجتمعة بالتطبيق على شركة الدار الدولية للاستشارات الهندسية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لنطاق المشروع وتطبيقها للمعايير الدولية على تحسين جودة المشاريع الصناعية بأبعادها مجتمعة بالتطبيق على شركة الدار الدولية للاستشارات الهندسية.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لكلفة المشروع وتطبيقها للمعايير الدولية على تحسين جودة المشاريع الصناعية بأبعادها مجتمعة بالتطبيق على شركة الدار الدولية للاستشارات الهندسية.

6.1 نموذج الدراسة:

يهدف هذا النموذج إلى التعرف على لإدارة المشاريع وتطبيقها للمعايير الدولية بأبعادها (تكامل المشروع، ونطاق المشروع، ووقت المشروع، وكلفة المشروع، وجودة المشروع، وموارد المشروع، واتصالات المشروع، وإدارة مخاطر المشروع، ومشتريات المشروع) لتحسين جودة المشاريع الصناعية بأبعادها (الارتباط- الكفاءة- الفاعلية- الأثر- الاستدامة) بالتطبيق على شركة الدار الدولية للاستشارات الهندسية.

- المتغير المستقل: لإدارة المشاريع وتطبيقها للمعايير الدولية بأبعادها (تكامل المشروع، ونطاق المشروع، ووقت المشروع، وكلفة المشروع، وجودة المشروع، وموارد المشروع، واتصالات المشروع، وإدارة مخاطر المشروع، ومشتريات المشروع)
- المتغير التابع: تحسين جودة المشاريع الصناعية بأبعادها (الارتباط- الكفاءة- الفاعلية- الأثر- الاستدامة).

7.1 الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة (الدليمي، 2019)، بعنوان إدارة المشاريع وتطبيقها للمعايير الدولية لتحسين جودة المشاريع

الصناعية: دراسة تحليلية لإقليم الشمال في الأردن

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.

2. دراسة (باقر، 2020)، بعنوان أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة

المنظمية في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها: إدارة المخاطر الفنية، إدارة المخاطر اللوجيستية، إدارة المخاطر المالية، إدارة مخاطر الموارد البشرية، إدارة المخاطر الاجتماعية والسياسية وإدارة المخاطر البيئية على إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها: التكلفة، الجودة، الوقت والمجال، من خلال الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة: وهم المهندسين والفنيين العاملين في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت من خلال استخدام تقنية العينة العشوائية البسيطة.

بلغ عدد الاستبانات الموزعة إلكترونياً (220) استبانة، في حين بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (160) استبانة بواقع 72.72% من مجموع الاستبانات الموزعة.

ومن أجل تحليل بيانات الدراسة تم استخدام الإحصاء الوصفي المتمثل بالتكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، كما تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، بالإضافة إلى استخدام برنامج نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لتحليل واختبار الفرضيات.

توصلت الدراسة الحالية إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة على إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها مجتمعة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة في الثقافة المنظمة، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة المنظمة في إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها مجتمعة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت، كما تبين وجود أثر جزئي ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بدلالة أبعادها مجتمعة إدارة المشاريع الهندسية بدلالة أبعادها مجتمعة عبر الثقافة المنظمة كمتغير وسيط في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت. في ضوء نتائج الدراسة الحالية.

توصي الباحثة بجملة من التوصيات أهمها: إنشاء أنظمة إلكترونية لمراقبة وتقييم المعدات والأدوات المستخدمة في المشروع وربطها مع إدارة ضبط الجودة لضمان الالتزام الدائم للمواصفات والمقاييس المتبعة الحد من المخاطر المتعلقة بسلسلة التوريد عن طريق تمييز الأحداث والظروف غير المتوقعة وتقييمها وتخفيفها والرقابة عليها والاستعداد لتأثيرها السلبي على أي جزء من سلسلة التوريد أثناء أداء المشروع وذلك من خلال تطوير برامج لتعقب المخاطر وربطها مع البرامج الإلكترونية لإدارة المشاريع مثل برنامج Primavera ربط برنامج الدفعات KIMS المستخدم في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في ديوان المحاسبة والإدارة المالية لتجنب وقوع أي عمليات غير دقيقة ولزيادة مستوى الرقابة الداخلية والخارجية، بناء قاعدة معلومات تضم معظم المخاطر التي تواجه المشاريع الهندسية وفي كافة مراحل حياة المشروع، وأهم متطلبات تنفيذ إدارة مخاطر المشاريع الهندسية في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت، وكيفية معالجة المخاطر وتجنبها.

3. دراسة (حيارات، 2021)، بعنوان أثر ممارسات إدارة المشاريع على السلامة العامة: دراسة

تطبيقية على المشاريع الإنشائية في مدينة عمان

جاءت هذه الدراسة القياس أثر تعليق ممارسات تجارة المشاريع المنثة في تخطيط المشروع التواصل في المشروع الرقابة والتحكم في المشروع إلى الصين السلامة العامة المتمثلة في المحافظة على السلامة العاملين.

وتصين بيئة العمل وتقبل تكاليف السلامة في المشاريع تكون مجتمع الدراسة من شركات المقاولات في مدينة عمان المسجلة في نقابة مقاولي الإنشاءات الأرسين، ونسب ظروف جامعة كورونا تم اختيار عينة ملائمة (236) من مدراء المشاريع وأصحاب الشركات والمهتمين العاملين في هذه الشركات.

تم تطوير استبانة تعطي جميع المتغيرات الجمع البيانات من عينة الدراسة وتحليلها باستخدام برنامج SPSS بعد اختبار الفرضيات وجدت الدراسة أنه لا يوجد أثر التخطيط المشروع والرقابة والتحكم في المشروع مقارنة والتواصل في المحافظة على سلامة العمالي وجود أثر الممارسات إدارة المشاريع على تحسين بيئة العمل وعلى تقليل التكاليف السلامة.

تم اقتراح العديد من التوصيات الزيادة قوات ممارسات إدارة المشاريع على السلامة العامة في المشاريع الإنسانية في مدينة عمان مثل الحرص على شقيق المخططات الهندسية قبل الذه في المشروع بما يضمن عمر السلامة العامة، وتزويد العمال بالتدريب المناسب لتحديد المخاطر حمايتهم من المؤنث والإصابات

4. دراسة (الظفيري، 2021)، بعنوان أثرالتأزرا الاستراتيجي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتمكين

في شركة نفط الكويت

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التأزر الاستراتيجي بأبعاده (تأزر المبيعات، والتأزر التشغيلي، وتأزر الاستثمار، والتأزر الإداري) وأدوار إدارة المشاريع من حيث (الإدارة المتكاملة، وإدارة وقت المشروع، وإدارة القوى العاملة، وإدارة الاتصالات، وإدارة تكاليف المشروع، وإدارة جودة المشروع)، من خلال

الدور الوسيط للتمكين في شركة النفط الكويت، كما وتهدف هذه الدراسة أيضا إلى التعرف على مستوى الأثر لكل من التأزر الاستراتيجي وإدارة المشاريع في شركة نفط الكويت. حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء في شركة نفط الكويت المسجلة والبالغ عددهم (400) مديرا، حيث تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من المدراء في الإدارة العليا والوسطى، وتم توزيع (210) استبانة حيث تبين أن الصالح منها للتحليل (190) استبانة، وتشكل ما نسبته (96.4%) من مجتمع الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة بأن هناك مجموعة من النتائج، من أهمها: أن مستوى التأزر الاستراتيجي من حيث الأهمية النسبية في شركة نفط الكويت كانت مرتفعة، كما تبين بأن الأهمية النسبية لأدوار إدارة المشاريع في شركة نفط الكويت جاء أيضا مرتفعة، وأن المؤشر العام للتمكين كمتغير وسيط جاء بمستوى متوسطا من حيث الأهمية النسبية كما بينت الدراسة أن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتأزر الاستراتيجي المتغير الرئيسي من حيث: (تأزر المبيعات، والتأزر التشغيلي، وتأزر الاستثمار، والتأزر الإداري) في إدارة المشاريع في شركة نفط الكويت. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتأزر الاستراتيجي في التمكين في شركة نفط الكويت. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتمكين في إدارة المشاريع في شركة نفط الكويت. كما أظهرت النتائج أيضا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتأزر الاستراتيجي من حيث (تأزر المبيعات، والتأزر التشغيلي، وتأزر الاستثمار، والتأزر الإداري) في إدارة المشاريع في ظل وجود المتغير الوسيط التمكين في شركة نفط الكويت. وبناء على نتائج هذه الدراسة أوصى الباحث عدد من التوصيات، منها: الاستمرار في تعزيز عمليات التأزر الاستراتيجي لشركة نفط الكويت للمحافظة على ميزة تنافسية وتحقيق حصة سوقية أكبر، ولتعظيم الاستفادة من عمليات التأزر الاستراتيجي داخل شركة نفط الكويت.

5. دراسة (لحوامدة، 2022)، بعنوان أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع

الإنشائية: دراسة ميدانية على شركات المقاولات في الأردن

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 من خلال تطوير استبانة تم التأكد من صدقها وثباتها، طبقت على عينة عشوائية من المهندسين العاملين بشركات المقاولات في الأردن بلغ عددهم (309) مهندساء وللإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها فقد تم استخدام برنامج SPSS لتحليل بيانات الدراسة، واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتطبيق معادلة الانحدار المتعدد.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن درجة تطبيق المعايير الدولية الإدارة المشاريع جاءت متوسطة، وأن مستوى جودة المشاريع الانشائية جاء متوسطاً، ووجود أثر التطبيق المعايير الدولية الإدارة المشاريع على مستوى جودة المشاريع الانشائية.

كما تقدمت هذه الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: تحسين درجة التطبيق المعايير الدولية الإدارة المشاريع في شركات المقاولات بالأردن، وتحسين إدارة الجودة الشاملة وإجراءات ضبط الجودة وضمائها في المشاريع الإنشائية.

6. دراسة (نذير، 2022)، بعنوان أثر تطبيق أساليب القيادة الموقفية على تحسين أداء المشاريع:

دراسة تطبيقية على المشاريع الناشئة بمدينة الرياض

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير أساليب القيادة الموقفية (التوجيه، والتدريب، والدعم، والتفويض) على أداء المشاريع من حيث (التكلفة والوقت والجودة) في المشاريع الناشئة بمدينة الرياض.

ولتحقيق هذه الدراسة، تم تطبيقها على المشاريع الناشئة بمدينة الرياض، وكان مجتمع هذه الدراسة هم الإدارات العليا والإدارات التشغيلية، وبلغ حجم عينة هذه الدراسة (300) مدير مشروع وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.

بعد التأكد من الحالة الطبيعية وصلاحيّة وموثوقية الأداة، تم إجراء التحليل الوصفي، والتحقق من الارتباط بين المتغيرات. أخيراً، تم اختبار التأثير من خلال الانحدارات المتعددة. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تطبيق التوجيه كأحد أساليب القيادة الموقفية على أداء

المشروعات الناشئة في مجال الإنشاءات بمدينة الرياض، ووجود علاقة طردية بين تطبيق التوجيه كأحد أساليب القيادة الموقفية وأداء المشروعات الناشئة في مجال الإنشاءات بمدينة الرياض، ووجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لمستوي تطبيق التدريب كأحد أساليب القيادة الموقفية على أداء المشروعات الناشئة في مجال الإنشاءات بمدينة الرياض، ووجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لمستوي تطبيق الدعم كأحد أساليب القيادة الموقفية على أداء المشروعات الناشئة في مجال الإنشاءات بمدينة الرياض، ووجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لتطبيق التفويض كأحد أساليب القيادة الموقفية على أداء المشروعات الناشئة.

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

7. دراسة (الزغي، 2019)، بعنوان أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع الإنشائية:

دراسة حالة على جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن

هدفت هذا الدراسة لاختبار أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع الإنشائية المنفذة من قبل جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع المعلومات وتكونت عينة الدراسة من مستثمري قطاع الإسكان في المملكة والبالغ عددهم (3600) مستثمر في العام 2017.

تم استخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة لتحديد حجم عينة الدراسة والتي بلغت (346) مستثمر وزعت عليهم استبانة الدراسة وتم استردادها وكانت الصالح منها للتحليل (297) استبانة ونسبة بلغت 88% من مجموع العينة، والتي تم تحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كالانحدار الخطي والمتعدد وغيرها من الأساليب الواردة ضمن حزمة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية.

بينت الدراسة أن أثر أبعاد المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) مجتمعة على أبعاد المتغير التابع (أداء المشاريع الإنشائية) المتمثلة ب(الكلفة، الجودة، الوقت) ذو دلالة إحصائية والتي جاءت مرتبة تنازليا من حيث أهمية الأثر على النحو التالي: الوقت، الكلفة، الجودة. كما خلصت الدراسة أيضا أن أبعاد المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) في تأثيرها على المتغير التابع (أداء المشاريع الإنشائية) لها أثر ذو دلالة إحصائية والتي جاءت مرتبة تنازليا من حيث هذا الأثر على النحو التالي: تمكين العاملين، التحسين المستمر، التركيز على الزبائن، القيادة، إدارة العمليات، إدارة الموردين. أوصت الدراسة جمعية المستثمرين في قطاع الإسكان بالأردن ببيان التأثير الإيجابي لإدارة الجودة الشاملة على كفاءة المشاريع الإنشائية من خلال بيان تأثيرها الإيجابي على وقت وتكلفة وجودة هذه المشاريع.

كما أوصتها بالعمل على رفع مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أعضاء الجمعية في مشاريعهم لرفع كفاءة المشاريع المنفذة من خلالها. كما أوصت بتطبيق هذه الدراسة على قطاعات أخرى غير القطاع الإنشائي كقطاعات الصناعة والخدمات لبيان أثارها عليها ومقارنة النتائج بين القطاعات المختلفة للوصول إلى قواسم مشتركة بينهم تصلح للتعميم.

8. دراسة (الزغبى، 2021)، بعنوان أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع الإنشائية:

دراسة حالة على جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن

"هدفت هذه الدراسة لاختبار أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع الإنشائية المنفذة من قبل جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع المعلومات وتكونت عينة الدراسة من مستثمري قطاع الإسكان في المملكة والبالغ عددهم (3600) مستثمر في العام 2017.

تم استخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة لتحديد حجم عينة الدراسة والتي بلغت (346) مستثمر وزعت عليهم استبانات الدراسة وتم استردادها وكانت الصالح منها للتحليل (297) استبانة ونسبة بلغت 88% من مجموع العينة، والتي تم تحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كالانحدار الخطي والمتعدد وغيرها من الأساليب الواردة ضمن حزمة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية. خلصت

الدراسة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة (المتغير المستقل) على أداء المشاريع الإنشائية (المتغير التابع)

كما وأظهرت الدراسة أيضاً وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة (القيادة، تمكين العاملين، التركيز على الزبائن، إدارة العمليات، إدارة الموردين، التحسين المستمر) على كلفة وزمن وجودة المشاريع الإنشائية

وأوصت الدراسة بعدة توصيات من أبرزها أن تعمل الجمعية على الارتقاء بمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى أعضاء الجمعية لما لها من آثار إيجابية على عناصر الوقت والتكلفة والجودة في المشاريع المنفذة من خلالهم وأوصت كذلك بضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1. Al-Agele and Ali, (2017), Mismanagement Reasons of the Projects Execution Phase.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أهمية مرحلة تنفيذ المشروع كونها المرحلة الأخطر، والأكثر استنزافاً للموارد خلال دورة حياة المشروع، لذلك فهي تحتاج إلى مراقبة وسيطرة دقيقة يقوم بها أصحاب الاختصاص من أجل تجاوز العقبات وتحقيق أهداف المشروع. كما إن الهدف من الدراسة هو البحث وإيجاد الأسباب الحقيقية وراء سوء إدارة المشروع في مرحلة التنفيذ في العراق. وتم اعتماد الدراسات الميدانية والتي استندت على استخدام ثلاثة تقنيات معتمدة وهي - العصف الذهني - المقابلات المفتوحة مع الخبراء و تصميم إستبانة تحتوي على ٤٩ سبباً تم استنباطها من العصف الذهني والمقابلات مع الخبراء من أجل إيجاد الأسباب الحقيقية المؤدية إلى سوء إدارة المشروع في مرحلة التنفيذ. وبينت الدراسة أن الأسباب التالية هي الأكثر تأثيراً على إدارة مرحلة التنفيذ (عدم قدرة الشركة على تلبية متطلبات المشروع لكونه من المشاريع التخصصية، وتعدد مصادر القرار والتداخل في الصلاحيات وضعف التخطيط للمشروع، وعدم دقة تخمين الكلفة، وتأخر صرف مستحقات المقاول من قبل صاحب العمل، وضعف أداء مدير المشروع، وضعف عملية اتخاذ القرارات والتأثير السلبي لسكان منطقة المشروع).

2. Anup and Mark, (2018), Benefits and relevance of International Standards in a design science research project for process assessments.

هدفت هذه الدراسة إلى التحديات الحرجة في تقييم عملية إدارة خدمات تكنولوجيا المعلومات (ITSM) في مسألة الشفافية في الولايات المتحدة الأمريكية عن طريقة تقييم عمليات .

وتم تنفيذ مشروع تصميم البحث العلمي (DSR) لتصميم وتطوير وتقييم الأعمال الفنية من أجل إجراء عمليات تقييم برمجيات بواسطة ITSM تم استخدام المعايير الدولية للتحقق من صحة تصميم وتطوير وتقييم المصنفات البحثية من أجل إثبات أن هذه المادة ذات صلة بالممارسة. تعتبر الدراسات المتعلقة باستخدام المعايير الدولية للتحقق من صحة التحف DSR شحيحة بغض النظر عن اعتماد أوسع الدراسات معيار DSR وقبول المعايير الدولية في الممارسة مطلوب دراسات DSR على وجه الخصوص.

توفر المعايير الدولية آلية تضمن أن المنتجات والخدمات والعمليات ذات جودة مقبولة وذات صلة بالممارسة، أكد مشروع DSR الذي بحثته الدراسة أنه يمكن تحسين الصلاحية الخارجية من القطع الأثرية باستخدام المعايير الدولية باستخدام ثلاثة معايير الدولية، وتقييم عملية ISO / IEC ١٥٥٠٤-٣٣٠ IEC, IT2000 / ، ونظام ونماذج جودة البرمجيات تقدم هذه المخطوطة حساب مشروع DSR مع ثلاثة مواقع التقييم حيث تم اختبارها في السياقات التنظيمية الحقيقية وأظهر المشروع الدور الهام للمعايير الدولية لتأكيد صلة البحث أثناء تصميم وتطوير وتقييم الفن.

3. دراسة (Jestratijevic, Uanhoro & Creighton, 2021)

هدفت إلى تحديد استراتيجيات دراسة الإفصاح من أجل الشفافية في تقارير الاستدامة لدعم التفكير الاستراتيجي حول الشفافية في صناعة الأزياء هذه الدراسة لها هدفان بحثيان محددان مزيد من الشفافية عبر تقارير الاستدامة وتحديد أساليب الكشف عن الأنماط الشائعة في الكشف عن الأعمال التجارية.

تم تحليل البيانات الثانوية بشكل مقطعي باستخدام أربعة مؤشرات شفافية الأزياء (2020-2017) وتم فحص التقارير من خلال نظرية أصحاب المصلحة

توصلت الدراسة الى انه تم توزيع الإفصاح بشكل غير متناسب بين 30% من العلامات التجارية كقادة الشفافية و 70% من العلامات التجارية يتأخرون في الشفافية. أكثر العلامات التجارية شفافية لم تكن كذلك بالضرورة، ولكن أولئك الذين تم تتبع تقدمهم نحو الشفافية، تمت دراسته بشكل مستعرض خلال فترة أربع سنوات متتالية 2017-2020 تم استخدام مواقع الويب الخاصة بالشركات وتقارير الاستدامة الخاصة بها.

4. دراسة (Osinovskaya et al,2020).

تناولت الدراسة سبل تحقيق التنمية المستدامة طويلة الأجل الشركات النفط والغاز من خلال تحديد الاتجاهات التكنولوجية الواعدة لتطوير تقنيات جديدة في مجال استكشاف وإنتاج ومعالجة الطاقة الهيدروكربونية.

الأداة المنهجية الرئيسية التي استخدمتها الدراسة هي تقنية الاستشراف والتي تسمح لك بالحصول ليس فقط على تنبؤات تكنولوجية طويلة المدى، ولكن لتشكيل الصورة المرغوبة للمستقبل وبناء برامج التطوير التي تضمن تحقيق المعايير المنصوص عليها في الصورة الافتراضية للمستقبل.

وقد افترضت الدراسة أنه من خلال الاستشراف ستكون الشركات قادرة بالفعل على زيادة طاقتها الإنتاجية باستخدام الحلول التكنولوجية المبتكرة الحديثة لمشاكل الصناعة الحالية.

وتخلص الدراسة إلى أن حل هذه المشاكل يؤدي بشكل غير مباشر إلى ضمان الاستدامة الاجتماعية والبيئية للشركات على المدى الطويل.

سعت الدراسة لتحقيق عدد من الأهداف منها ، التعرف على مفهوم الابتكار التنظيمي والدور الذي يلعبه سلوك الموظفين في هذا الجانب في الشركات الصغيرة.

تم اتباع المنهج الوصفي لوصف الظاهرة محل الدراسة، وقد تم الاعتماد على متغير مستقل متمثل في الابتكار التنظيمي، ومتغير تابع متمثل في سلوك الموظفين.

توصلت الدراسة لعدد من النتائج منها ، اعطاء قدر من المسؤولية للأفراد بالشركات يساهم في تعزيز الابتكار وتقديم افكار تساعد في حل المشكلات بطرق متعددة ومختلفة ، كما وضعت الدراسة بعض التوصيات منها ، ضرورة التأكيد على القادة بمشاركة التجارب مع الآخرين حتى تساهم في تحسين مستويات الأداء سواء كانت تجارب سلبية أو إيجابية.

8.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

قد تختلف وتنوع النظريات في الدراسات العلمية باختلاف نوعية الدراسة ومنهجها وفي هذه الدراسة يتم اتباع نظريتين يتمثلوا في:

النظرية المعرفية: اعتمدت على مشكلة للدراسة ومحاولة حلها من خلال افتراض مجموعة من الفرضيات والوصول إلى الإجابة على صحة هذه الفرضيات من خلال الاستبيانات والتحليل الإحصائي واستخلاص مجموعة من النتائج والتوصيات حول هذه الدراسة، بالإضافة إلى ذلك فقد استفاد الباحث من مجموعة من المراجع والدراسات السابقة في دراستها بهدف جمع البيانات والمعلومات التي يمكن الاستفادة منها في هذه الدراسة، ويقوم الباحث بنفسه بهذه الدراسة من خلال معرفته واكتشافه لكل التعريفات التي يحتاجها في هذه الدراسة.

النظرية البنائية: بسبب اعتماد الباحث في هذه الدراسة على مجموعة من التجارب السابقة، كالرجوع إلى كتب العلماء السابقين في نفس الموضوع، أو الاعتماد على المراجع سواء كانت (رسائل علمية

سابقة - أو أحد المقالات،... الخ)، ومن بين المراجع التي اعتمد عليها في الحصول على المعلومات الواردة في دراستها والعمل على فهمها وإعادة صياغتها بطريقته الخاصة بما يحقق هدف الدراسة ويستخلص استنتاجاتها وتوصياتها.

9.1 المنهجية وطرق البحث:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على إدارة المشاريع وتطبيقها للمعايير الدولية لتحسين جودة المشاريع الصناعية بالتطبيق على شركة الدار للاستشارات الهندسية، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

10.1 مصادر البيانات :

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على أثر المخاطر التشغيلية على السلامة المهنية العامة بالمطارات " دراسة تطبيقية على المطارات السعودية.

11.1 أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من المملكة العربية السعودية والمتمثلة بـ: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

12.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلة الدراسة قام الباحث باستخدام التقنيات الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS - Statistical Package for Social Sciences كما يلي:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures:

- التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة.
- النسب المئوية: تم استخدامها لمعرفة التوزيعات التكرارية للعاملين عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: استخدم لمعرفة متوسط إجابات العاملين عينة الدراسة عن فقرات الأبعاد.
- الانحراف المعياري: استخدم لمعرفة تشتت إجابات العاملين عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.

ثانياً: الإحصاء التحليلي:

- معامل الثبات كرونباخ الفا: للتعرف على مدى ثبات محاور أداة الدراسة.
- ارتباط بيرسون: للتحقق من صدق أداة الدراسة وللتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة

— الانحدار البسيط: لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير التابع واختبار فروض الدراسة

13.1 حدود الدراسة :

— حدود موضوعية: قامت الدراسة بقياس لإدارة المشاريع وتطبيقها للمعايير الدولية بأبعادها (تكامل المشروع، ونطاق المشروع، ووقت المشروع، وكلفة المشروع، وجودة المشروع، وموارد المشروع، واتصالات المشروع، وإدارة مخاطر المشروع، ومشتريات المشروع) لتحسين جودة المشاريع الصناعية بأبعادها (الارتباط- الكفاءة- الفاعلية- الأثر- الاستدامة) بالتطبيق على شركة الدار الدولية للاستشارات الهندسية.

— حدود مكانية: شركة الدار الدولية للاستشارات الهندسية في المملكة العربية السعودية.

— حدود زمانية: العام الدراسي 2024.

— حدود بشرية : تم التطبيق علي العاملين في : شركة الدار الدولية للاستشارات الهندسية في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول : إدارة المشاريع

مقدمة

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 العلي (٢٠١٦) 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. (دودين، ٢٠١٧)

1.1.2 تعريف المشروع وإدارة المشروع

يعرف المشروع على انه نشاط يقوم به المنظمة في فترة زمنية محددة، يهدف إلى خلق أو تطوير منتج أو خدمة جديدة، وذلك بتنفيذ سلسلة متعاقبة من العمليات والأنشطة المترابطة مع بعضها البعض، والتي تهدف إلى تحقيق هدف معين وفقاً لمواصفات محددة، وضمن ميزانية معينة. (Larson , 2017 & Clifford)

كما يعرف المشروع كسلسلة من العمليات والأنشطة المترابطة مع بعضها البعض والتي تهدف إلى تحقيق هدف محدد خلال فترة زمنية معينة، وذلك ضمن ميزانية محددة (Wysocki, 2013).

تعني إدارة المشاريع، وفقاً لما ذكره الحوري والعتيبي (2013)، تنظيم مجموعة من الأنشطة المنظمة بشكل دقيق وفقاً لخطة معدة مسبقاً، بهدف تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة، وذلك باستخدام مجموعة من الموارد المتنوعة. وفقاً للعباسي وبرهان (2013)، يتم تنفيذ هذه الأنشطة والعمليات ضمن إطار يحتوي على علاقات محددة ومعروفة مسبقاً، بهدف تحقيق مجموعة من الأهداف المنشودة.

وبالنسبة لإدارة المشاريع، فإنها تشمل، وفقاً كير في عام 2017، مجموعة من العمليات التي تتضمن التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على موارد المنظمة المختلفة، وذلك بهدف تحقيق أهداف وغايات محددة.

كما عرف (Richman, 2011) بأنها مجموعة من المعارف والمهارات والأساليب والآليات والأدوات المستخدمة في تخطيط وتنظيم عمليات ونشاطات المشروع، حيث تُعد بمثابة القاعدة الأساسية للتخطيط الفعال والجدولة، واستخدام الموارد والمصادر، واتخاذ القرارات وإدارة ومراجعة الخطط وتحديثها بشكل دوري ومستمر .

وتشير (Mantel, et al(2016)، إلى أن إدارة المشاريع تتكون من مجموعة من العمليات والأدوات والتقنيات والنماذج التي تهدف إلى الإجابة على مجموعة من الأسئلة الأساسية، وهي: ما هو الموقف العملي

الذي يتعامل معه المشروع، وما هي الأعمال والنشاطات التي يحتاجها المشروع، وما هو دور مدير المشروع، وما هي التدابير والإجراءات التي سيستخدمها في إدارة المشروع، وما هي الآليات والتقنيات التي سيستخدمها لضمان تنفيذ المشروع بشكل صحيح.

ويرى عباس (2011)، بإدارة المشاريع أنها عملية تطبيق المعارف والمهارات والخبرات والأدوات والتقنيات والأساليب الحديثة والفعالة لتلبية متطلبات وحاجات المشروع، ويتم ذلك من خلال تكامل وتطبيق عمليات إدارة المشاريع من البداية حتى النهاية، بما في ذلك التخطيط والتنظيم، والتنفيذ والتوجيه والرقابة. وتتضمن إدارة المشاريع أيضاً تحديد متطلبات المشروع وأهدافه وجعلها قابلة للقياس والتحقيق، وتحقيق التوازن بين المتطلبات والاحتياجات للوقت والتكلفة والجودة، وضمان ملائمة الخطط والأساليب مع اهتمامات وتوقعات أصحاب المشروع.

2.1.2 وظائف إدارة المشاريع

تشمل إدارة المشاريع مجموعة من الوظائف والمهام التي يتم تنفيذها لضمان تحقيق أهداف المشروع بشكل ناجح. ووفقاً لـ (أبو غزال، 2015)، يتضمن وظائف إدارة المشاريع الأساسية الآتي:

- التخطيط للمشروع وتحديد أهدافه ووضع الخطط اللازمة لتحقيقها، بالإضافة إلى تحديد الموارد المطلوبة وتقدير التكاليف والجدول الزمني للمشروع.
- تنظيم المشروع وتوزيع المسؤوليات بين أعضاء فريق المشروع، وضمان توافر الموارد اللازمة لتنفيذ المهام الموكلة إليهم، وتطوير المعايير والإجراءات لاتخاذ القرارات المناسبة وحل المشاكل.
- تشكيل فريق العمل المناسب لتنفيذ المهام المطلوبة، وتحديد الدوريات والمسؤوليات لكل فرد في الفريق.
- إدارة الموارد المالية والبشرية للمشروع، وتنفيذ التدابير اللازمة لتحفيز أعضاء الفريق وتعزيز أدائهم، ومراقبة تنفيذ المشروع للتأكد من تحقيق الأهداف المرجوة.

- الرقابة على المشروع ومتابعة تنفيذه بصورة دورية، والتحقق من تحقيق الأهداف والمخرجات المحددة، واتخاذ التدابير اللازمة لتصحيح أي تباينات بين الأداء الفعلي والخطط المحددة.

3.1.2 خصائص المشروع

- يتفق العديد من الباحثين على أن المشروعات تتميز بعدة خصائص مشتركة، ولكنها تختلف في طبيعتها وأنواعها. ومن بين هؤلاء الباحثين، يشير كبرو (2017) إلى أن الغاية أو الهدف، ودورة الحياة للمشروع، والتفرد، والاعتمادية، والمخاطر تعتبر من أهم خصائص المشروعات، وهي كالاتي :
- الغاية أو الهدف: يعتبر تحقيق هدف محدد أو حل مشكلة معينة الغاية الأساسية لإقامة معظم المشاريع، ويتم العمل على تحقيق هذه الغاية من خلال تطوير خطط وإستراتيجيات محددة وتحقيق النتائج المرجوة.
- دورة حياة محدودة: يتميز المشروع بوجود دورة حياة محددة له، حيث يتم تقسيم العمليات اللازمة لإتمام المشروع إلى مراحل محددة بخطة زمنية محددة مسبقاً. ويمكن لفترة المشروع أن تمتد أو تقصر بسبب الظروف المحيطة.
- التفرد: تعد التفرد أحد أهم خصائص المشروعات، حيث أن كل مشروع يختلف عن الآخر من حيث الغاية والطريقة المستخدمة لتحقيق هذه الغاية، وهذا يجعل كل مشروع مميز وفريد بذاته.
- الاعتمادية: تعتمد نجاح المشروع على وجود الثقة والاعتمادية في جميع العمليات والمراحل المختلفة للمشروع، بدءاً من تخطيطه وانتهاءً بتنفيذه وتسليمه، وذلك يتطلب توفر المهارات اللازمة والموارد والتقنيات والإدارة المناسبة.
- المخاطر: تحمل المشروعات مخاطر وتحديات مختلفة قد تؤثر على تنفيذ المشروع.

4.1.2 أهمية إدارة المشاريع

ووفقا لـ (الحلو، ٢٠١٥) تكمن أهمية إدارة المشاريع في العديد من النقاط المهمة:

- تعمل إدارة المشاريع على زيادة الإنتاجية وتقليل الوقت المستغرق وتقليل الاعتماد على العنصر البشري.
- تعزز كفاءة وفعالية المنظمة وترفع مستوى أدائها.
- توفر إدارة المشاريع مجموعة من الأدوات والوسائل الفعالة لحل المشاكل التي تواجهها المدراء أثناء تنفيذ المشاريع.
- ترفع جودة العمليات والخدمات التي تقدمها المنظمة.
- تقلل من حدة الصراعات الداخلية في المنظمة.
- توضح المتطلبات التقنية لكل مرحلة من مراحل المشروع.
- تسهل وتبسط عملية تحديد جدول زمني لكل مرحلة من مراحل المشروع.
- توفر نظامًا للرقابة والتحكم على كل مرحلة من مراحل المشروع وتساعد في المصادقة عليها.
- تمكن الإدارة والعاملين في المشروع من اتخاذ القرارات السليمة والتي تساعد في نجاح المشروع وتميزه.

5.1.2 أهداف إدارة المشاريع

إحدى الأهداف الرئيسية لإدارة المشروع هي المساهمة في تحقيق أهداف المشروع، حيث يشعر معظم العملاء بالرضا عندما يتم تنفيذ المشروع بشكل متفوق في الجودة وبتكاليف قليلة وبأسرع وقت ممكن، مما يساعد على تحقيق عوائد ونتائج أكبر. كما تهدف إدارة المشروع إلى مساعدة مديري المشاريع على تحديد وتصحيح المشاكل المحتملة التي قد تواجههم خلال تنفيذ المشروع، واتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب لتحقيق أهداف المشروع وتفادي العوائق التي قد تؤثر على تحقيقها. (Larson & Clifford, 2017)

(Clifford)

ويمكن تقسيم أهداف إدارة المشروع إلى أهداف رئيسية وأهداف ثانوية، حيث تشمل الأهداف الرئيسية المساهمة في تحقيق أهداف المشروع بشكل عام، بما في ذلك بناء الدولة والاقتصاد. بينما تشمل الأهداف الثانوية جوانب إدارة المشروع الأخرى مثل التخطيط والمراقبة والتحكم، وتحسين الجودة والكفاءة وتحديد وتصحيح المشاكل التي تصاحب المشروع قبل حدوثها، وكذلك تحسين الخبرة والتقنية المستخدمة في إدارة المشاريع. (الديراوي، 2012)

الأهداف الخاصة للمشروع: يفترض نظرية الإدارة المشروعية أن تحقيق أهداف المشروع في الوقت والتكلفة المحددة، بجودة عالية ورضا العملاء يعد من الأهداف الرئيسية لإدارة المشروع، وليس الربح بشكل حصري.

الأهداف العامة للمشروع تتضمن تحقيق المنفعة العامة وتلبية الاحتياجات المحددة للمشروع، كما تشمل أيضاً المساهمة في تطوير الدولة والاقتصاد وذلك يعتمد على نوع المشروع ومدى تأثيره على المجتمع. بينما تتضمن الأهداف الثانوية تحقيق التفوق التقني في جوانب مختلفة لإدارة المشروع، مثل التخطيط والخبرة. (العلي، 2011)

— تقديم خدمة

— الربح

— الأهداف الاجتماعية

— النمو

6.1.2 مراحل إعداد المشروع:

تمر مراحل إعداد المشروع بعدة مراحل تبدأ بالخطوة الأولى إلى آخر مرحلة، حيث أن كل مرحلة تتكون من عدد من الأنشطة والأعمال والخطوات، كما أن جميع المشاريع كما أشار العديد من الباحثين تمر بخمسة مراحل. فقد أكد (Clifford & Larson , 2017) على أن المراحل تبدأ بمرحلة التجهيز ومن ثم التخطيط يتبعها التنفيذ، ويلها المتابعة والتقييم، وفيما يلي يستعرض الباحث هذه المراحل:

1. **التجهيز (البدا):** يتم في هذه المرحلة تقييم المشروع، والبيئة المحيطة به، وما مدى ضرورة المشروع، والحاجة الفعلية من وراءه، من خلال دراسة حالة العمل، وإعداد دراسة شاملة للجدوى الاقتصادية له.
2. **التخطيط:** وهي المرحلة الثانية من المشروع، حيث تعد من أهم المراحل وأطولها من حيث المدة، ويتم فيها إعداد خطط تنفيذ المشروع وإدارته، وإجراء تقييمات للمخاطر، ووضع خطة لإدارته وإيجاد الحلول المناسبة له، والعمل على إدارة الجودة فيه والتأكيد عليها والتحكم به طوال فترة تنفيذ المشروع.
3. **تنفيذ المشروع:** وهي التي تلي مرحلة التخطيط، إذ يتم فيها تنفيذ الخطط ومن الخطوات التي تم دراستها في المراحل السابقة.
4. **مرحلة المتابعة والتحكم:** وتعتمد على خطة المشروع والتحكم فيه، والخطة التي تم إعدادها لمواجهة المخاطر الحالية والمحتملة، حيث يتم خلالها متابعة سير عمل المشروع، والعمل على إدارة المخاطر، وإدارة الجودة لها، بالإضافة إلى حل المشاكل والمصاعب والعقبات التي يمر فيها أثناء تنفيذه.
5. **التقييم:** وتعد آخر مرحلة في حياة المشروع، وفيها يتم تقييم النتائج النهائية، وتجهيزه للتسليم، وتقييم عمل النتائج بعد التسليم وصولاً إلى المرحلة النهائية.

المبحث الثاني: معايير المشاريع

1.2.2 مفهوم المعايير الدولية لإدارة المشاريع:

يقصد بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع بأنها: مواصفات ومقاييس عالمية موضوعة في وثيقة رسمية توضح الآليات والطرق والعمليات المعترف بها عالمياً، وتتضمن المدخلات " والمخرجات والمعايير التي توضح الممارسات السليمة؛ لضمان نجاح المشروع، وقد تم وصف المعايير الدولية لإدارة المشاريع من قبل Frank and Kristin عام 2009 على أنها: المعايير الشاملة لمتطلبات إدارة المشروع، وأدائه والشروط الواجب توافرها فيه، والمتطلبات الواجب الوفاء بها، واعتباره دليلاً إرشادياً لإدارة المشاريع الجديدة والمستقبلية، وتضمنها لشرح تفصيلي عن دورة حياة المشروع والعمليات المرتبطة بها. (الدليبي، 2019).

تم تطوير نظام إدارة المشاريع الاحترافية ومختصره "PMP" من معهد إدارة المشاريع الأمريكي (Project Management Professional - PMI)، وهو مؤسسة غير ربحية ذو عضوية مهنية والقائد العالمي في مجال تقديم خدمات الإدارة الاحترافية للمشاريع، والأساس الذي يستند عليه المعهد هي الأدوات والأساليب المنتشرة بدءاً من صناعة البرمجيات حتى مجالات الإنشاء الخاصة بإدارة المشاريع، وقد قدم المعهد الكثير من الخدمات من أجل تطور ونمو مهنة إدارة المشاريع، وقام بوضع المعايير والمقاييس الخاصة بالكيان المعرفي لإدارة المشاريع، وفي عام 2001 تلقى المعهد اعترافاً من منظمة التقييس العالمية والحصول على شهادة ISO 9000 على برنامجه لمنح شهادة (Project Management Professional- PMP) "مدير المشاريع الاحترافية"، وهذا يدل أنه يحقق أعلى معايير الجودة الدولية، كما حصل على اعتراف المعهد الأمريكي للمعايير المحلية، والذي يعد مرشداً وهو بمثابة الوثيقة القياسية للكيان المعرفي ويتضمن عدداً من الأدوات والتقنيات التي يحاط بها مسبقاً في إدارة المشاريع (الدليبي، 2019).

يعد المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع مستنداً رسمياً يوضح القواعد والطرق والعمليات والممارسات المعترف بها، حيث حدد المعهد المعايير والعمليات والمدخلات والمخرجات التي تعد ممارسات سليمة في إدارة المشروعات والتي تضمن نجاحها، وتحقق أهداف المنظمة، وقد حدد المعهد عشرة معايير تحكم وتضبط

عملية إدارة المشاريع، وهي: إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع، إدارة الموارد البشرية في المشروع، إدارة اتصالات المشروع، إدارة مخاطر المشروع، إدارة مشتريات المشروع، إدارة المعنيين بالمشروع (دهليز وعنبر، 2017، ص2).

2.2.2 المعايير الدولية لإدارة المشاريع

يشير دهليز وعنبر (٢٠١٧)، إلى أن المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع قد حدد مجموعة من (القواعد، والأساليب، والطرق، والنماذج، والعوامل، والعمليات)، والتي تعتبر بمثابة الممارسات الصحيحة والسليمة في إدارة وتنظيم المشاريع العامة أو الخاصة أو الأهلية، والتي تضمن للمنظمات تحقيق رسالتها وأهدافها المنشودة من المشاريع، للوصول إلى النجاح والتفوق والمكانة المميزة، وحيث تبلور ذلك في مجموعة من المعايير وهي (إدارة نطاق المشاريع، وإدارة تكامل المشاريع، وإدارة وقت المشاريع، وإدارة تكلفة المشاريع، وإدارة مشتريات المشاريع، وإدارة موارد المشاريع، وإدارة اتصالات المشاريع، وإدارة جودة المشاريع، وإدارة مخاطر المشاريع)، والتي سوف نقوم بشرحها على النحو الآتي:

❖ المعيار الأول: (إدارة نطاق المشاريع):

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)، كما تعرف بالعملية التي تضمن احتواء واشتغال المشروع على كافة العمليات الأساسية واللازمة لتنفيذه، والتي من شأنها أن تساعد على نجاح المشروع وضمان تحقيقه للمستوى المطلوب من الجودة (Chauhan and Prabhat, 2014).

ويشير (الدليبي، 2019). إلى أن إدارة نطاق المشروع تتضمن مجموعة من النشاطات، والمتمثلة في (تحديد متطلبات وحاجات المشروع، وتحديد نطاقه، وتطوير بيانات نطاقه، وتفويض الوظيفة، وإعداد هيكل تجزئة للمشروع لتعريف الحدود وتقسيم عمل المشروع إلى وحدات صغيرة قابلة للإدارة من أجل ضمان تحقيق وضبط النطاق)، وهذا يعني أن كمية العمل المخطط لها قد أنجزت وفق المطلوب، لا سيما

وأن أبرز أسباب فشل المشروع تكمن في عدم تحديد المتطلبات والحاجات والعمليات والنشاطات اللازمة لإنجاز المشروع، وحتى تضمن نجاح المشروع فمن الضروري توفير كل ما يلزمه من خلال التواصل الدوري والمستمر مع الجماهير المستفيدة من المشروع وأصحاب المصالح.

❖ المعيار الثاني: (إدارة تكامل المشاريع):

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 (Wysochi, 2013).

كما تعرف بالعملية المنظمة والهادفة إلى تنسيق كافة جوانب خطة المشروع، وتوحيد كافة عملياته ومتابعتها بشكل متوازي، وذلك لضمان تحقيق كافة متطلبات وتوقعات أصحاب المصالح (Heldman, 2016).

ووفقاً لمعهد إدارة المشاريع الأمريكي (ProjectManagement Institute 2013)، فإن إدارة تكامل المشروع تشمل على كافة عمليات الأعمال وأنشطة المشروع الواجب القيام بها، وتلك من أجل تحديدها وتجميعها وتنسيقها ضمن مجموعات إدارة المشروع، فضلاً عن أن التكامل يشمل على أساليب التوحيد والدمج والربط المفصل، والإجراءات والتدابير التكاملية المهمة لإكمال المشروع، وكذلك يشمل على إدارة توقعات الجماهير المستفيدة وأصحاب المصالح من المشروع، والالتزام بكافة متطلباتهم ورغباتهم وتحقيقها. في ضوء ذلك، فإن إدارة تكامل المشروع تشمل مجموعة من العمليات والأنشطة وهي (وضع مستند أو وثيقة تأسيس المشروع، ووضع خطة المشروع، وإدارة تنفيذ المشروع، والتحكم والسيطرة في المشروع، والتأكد من انتهاء المشروع وفق ما خطط له من وقت وتكاليف وجودة)،

بالتالي فإن أهمية تكامل المشروع تبرز من خلال إدارة متكاملة لعمليات ونشاطات المشروع، وضمان تحقيق الشمولية في استخدام كافة معايير المشروع، وذلك من أجل ضمان تحقيق الجودة والنجاح المتميز في كافة مراحل وأنشطة المشروع، حيث لا يمكن تقدير تكلفة المشروع من دون إدارة الوقت وإدارة

الجودة، فإذا تحققت الجودة من الوقت والتكلفة المخطط لهما ينجح المشروع، وبالتالي تتحقق أهداف المنظمة المنشودة. (العبد وحصن، 2018)

❖ المعيار الثالث: (إدارة وقت المشاريع):

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 تعرف بالتقويم الزمني المستقبلي، والذي يتم استخدامه كدليل للتنمية العملي لكافة مراحل المشروع وأنشطتها بكل كفاءة وفاعلية، وبعبارة أخرى استغلال وقت المشروع بأفضل شكر ممكن، لسمان تحقيق أهداف المشروع المقررة. (Heldman, 2016)

وحيث تشير العبد وحصن (2018)، إلى أبرز وأهم العمليات المنطقة بإدارة وقت المشروع، تتمثل في التالي:

- عملية تخطيط وإدارة الجدول الزمني للمشروع: تتمثل هذه العملية في تحديد ورضع السياسات والإجراءات والتدابير ومستلزمات التوثيق، من أجل تخطيط وتطوير وضبط الوقت الفعلي لتنفيذ كل مرحلة من مراحل المشروع.
- عملية تحديد الأنشطة: تتمثل هذه العملية في تحديد كافة الأنشطة الخاصة بتنفيذ وإنجاز المشروع.
- عملية ربط الأنشطة: تتمثل هذه العملية في توضيح طبيعة العلاقات والاتصال بين أنشطة المشروع كافة.
- عملية تقدير مصادر وموارد الأنشطة: تتمثل هذه العملية في تقدير نوعية وكمية المواد والمعدات والآلات والأدوات والكادر البشري لكل نشاط من أنشطة المشروع.

❖ المعيار الرابع: (إدارة تكلفة المشاريع):

تعرف إدارة تكلفة المشروع بالعملية التي يتم من خلالها عمل تقديرات كاملة لتكاليف المشروع بالاستعانة بالدراسة المقترحة أو الأولية للمشروع (حسن ويعقوب، 2018).

كما تعرف 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 وفاعلية. (Blocher, ., 2010) (et al

ويشهر (Chou & Yang, 2012) إلى أبرز العمليات والأنشطة التي تقوم بها إدارة تكلفة المشروع، و هي (عملية تخطيط تكاليف المشروع، وعملية تقديرها، وعملية إعداد موازنة المشروع، وعملية ضبط تكاليفها)، فضلاً عن مسؤوليتها عن إدارة ومتابعة كافة التكاليف الإدارية المباشرة في المشروع مثل (تكاليف مكاتب المشروع ورواتب العاملين فيه، وتكاليف المقاولين في المشروع، والتكاليف المتعلقة بعمليات الشراء والاستئجار والخدمات الخاصة بالمشروع)، وكذلك مسؤوليتها عن إدارة ومتابعة كافة التكاليف الإدارية غير المباشرة مثل (تكاليف التسويق والضيافة والتكاليف المتعلقة بالصيانة وقطع الغيار للألات والمعدات الخاصة بالمشروع، والتكاليف المتعلقة بعمليات التدريب والتطوير لفريق عمل المشروع)، حيث أن الإدارة الكفوة للتكاليف ستؤدي إلى إنجاز كافة مراحل المشروع على أكمل وجه، وسبيل ذلك دون التأثير السلبي على دودة المشروع، بالتالي ضمان نجاح وتفوق المشروع، وضمان تحقيق أهداف المنظمة المنشودة.

❖ المعيار الخامس: (إدارة مشتريات المشاريع):

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 تنص هذه العملية في أسلوب وطريقة شراء وتأمين السلع والخدمات، من خلال التخطيط للشراء والتعاقد واختيار الموردين، وفقاً للمواصفات المطلوبة. (Brewer and Dittman, 2013)

كما تعرف بالعملية التي يتم من خلالها تنفيذ سلسلة من العمليات الفرعية المتتابعة والمتراطة، وهي تخطيط إدارة الشراء، ومصادر الشراء، والاتصال بالموردين، ومراجعة طلبات الشراء، وضبط عملية الشراء، ومزاولة إجراءات الشراء، وإغلاق عملية الشراء (دودين، 2017).

ويشير حسن ويعقوب (2018)، إلى أبرز العوامل التي تضمن نجاح إدارة المشتريات، وهي (وجود علاقة طيبة ووطيدة ما بين إدارة المشتريات والموردين، وتعدد مصادر الموردين، وشراء كميات كبيرة من الموارد في المرة الواحدة لضمان الحصول على أفضل الأسعار وضمان مواجهة الطوارئ والأزمات، أو توفر القدرة لدى إدارة المشتريات بالوفاء باحتياجات ومتطلبات المشروع بالحد الأدنى من الموارد، ووجود فريق ذو كفاءة عالية في عمليات التفاوض والحصول على أفضل شروط الشراء، فضلاً عن معارفه وخبراته الواسعة في الأسواق والأسعار والموردين والشحن).

❖ المعيار السادس: (إدارة موارد المشاريع):

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 .

كما تعرف بالعملية التي يتم من خلالها تحديد نوعية وكمية متطلبات واحتياجات أنشطة المشروع من الموارد المختلفة، وذلك بالتنسيق مع مدير المشروع، من أجل ضمان توفيرها بالوقت المحدد وتلا في حالات النفس أو التنافس على هذه الموارد في السوق (Chou & Yang, 2012)

ووفقاً لدراسة دهليز وعنبر (2017)، فإن أبرز العمليات الخاصة بإدارة موارد المشروع، تتمثل

في النقاط التالية:

أ- إدارة العاملين: وتتمثل مهمتها بعمل مسح شامل، لكافة احتياجات المشروع من الموارد البشرية كما ونوعاً، فإذا تبين أن عدد العاملين المتوفرين في المشروع كاف لإنجاز المشروع على أكل وجهه، فلن يكون هناك أي تعديلات على الجدول الزمني للمشروع، أما إذا تبين العكس، ويتم اللجوء إلى نظام التوريدات

الإضافية (الشفة) أو جلب المزيد من العاملين، وذلك لتلافي التأخير في تسليم المشروع، فضلاً عن ضرورة اختيار العاملين المميزين للعمل على الآلات لضمان زيادة مستوى الإنتاجية.

ب- إدارة المعدات والآلات: وتتمثل مهمتها بعمل مسح شامل لكافة احتياجات المشروع من المعدات والآلات، ثم مقارنتها بما هو متوفر في المشروع، وفي حال كان المشروع ضخماً ويحتاج إلى مجموعة كبيرة من المعدات والآلات، فإن الالتزام بالجدول الزمني للمشروع وضبط تكاليفه يتوقف على مستوى جودة المعدات والآلات، وضرورة توفير قطع الغيار المهمة والاحتفاظ بها لضمان عدم تعطل العمل).

ت- إدارة المواد: وتتمثل مهمتها في ضمان توريد كافة المواد المطلوبة إلى المشروع ضمن الوقت والكمية والجودة المطلوبة، وهنا يفضل أن تقوم المنظمة بتحديد أوقات إصدار أوامر الشراء بعد توقيع عقد المشروع مباشرة، والتوريد والتخزين المبكر للمواد اللازمة والضرورية في عملية تشغيل وتنفيذ المشروع، كما يفضل أن تكون مستودعات التخزين قريبة على المشروع لاختصار الوقت والجهد والتكاليف مع ضرورة عزل المواد الخطرة والقابلة للاشتعال بمواقع آمنة لتلافي المخاطر والأضرار للمشروع والعاملين فيه).

❖ المعيار السابع: (إدارة اتصالات المشاريع):

تعرف إدارة اتصالات المشروع بالعملية التي يتم من خلالها جمع كافة بيانات ومعلومات وتقارير عمل المشروع، وتنظيمها وتنسيقها، وتوزيعها على كافة الأطراف المدينة في الوقت المناسب، لتلافي الأخطاء أو التأخر في اتخاذ القرارات المتعلقة بسور عمليات المشروع. (Chou & Yang, 2012)

كما تعرف بالعملية التي يتم من خلالها انتقال معلومات وتقارير المشروع بالوقت والشكل المناسبين للجهات ذات العلاقة، أصب عن تبادل المعلومات والمعايير والتوجيهات والتعليمات وخلافه بين المستويات الإدارية المختلفة.

❖ المعيار الثامن: إدارة جودة المشروع

وتتضمن جميع العمليات للتأكد من أن المشروع سيؤدي احتياجات المستفيدين، وفي هذا المجال يتم تعريف الجودة بتقديم مخرجات للمشروع بحسب رغبة المستفيدين؛ لأن الجودة في النهاية تحدد من قبلهم، وهي تمثل الوفاء بفقرات العقد الذي وقع عليه مدير المشروع في البدء من حيث الإتمام والتسليم بالوقت المحدد ومستوى الاستفادة من المشروع ومدى ملاءمته للظروف (Alafndy, 2017).

وتعرف إدارة الجودة بأنها مجموعة من النشاطات ذات الجودة العالية تحقق علاقات التبادل والتفاعل بين فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومبادئها ومفاهيمها؛ من أجل تكوين القيمة المضافة في كل أرجاء المنظم.

وتشمل عمليات إدارة جودة المشروع الآتي (Brewer & Dittman, 2013)

- (أ) تخطيط إدارة الجودة **Plan Quality Management**: وهي عملية تحديد متطلبات (مقاييس) الجودة المناسبة للمشروع وتحديد كيف يتم تطبيقها.
- (ب) إدارة الجودة **Manage Quality**: وهي عملية تطبيق متطلبات الجودة المخطط لها بانتظام وضمان استخدام المعايير المناسبة لكل العمليات الضرورية لتحقيق المتطلبات.
- (ج) رقابة الجودة **Control Quality**: وهي عملية مراقبة وتسجيل نتائج تنفيذ أنشطة الجودة لتقييم الأداء والتوصية بالتغييرات اللازمة.

❖ المعيار التاسع: إدارة مخاطر المشروع

تشتمل إدارة المخاطر على عمليات تحديد وتحليل وتقييم السيطرة والتقليل والقضاء على المخاطر غير المقبولة، قد تستخدم المنظمة تجنب المخاطر أو الاحتفاظ بالمخاطر أو أي إستراتيجية أخرى لإدارة التهديدات التي تتضمن عادة تجنب التهديدات أو تقليل التأثير السلبي أو احتمال التهديد (Jasim & Khalafa, 2018).

إن الغرض من إدارة المخاطر هو تقليل عدد ونطاق المفاجآت قدر الإمكان ، وتتضمن عمليات

إدارة المخاطر للمشروع كما أشار إليها (Jasim & Khalafa, 2018) مايلي:

1. خطة إدارة المخاطر: وهي عملية تحديد كيفية إجراء أنشطة إدارة المخاطر المشروع.
2. تحديد المخاطر: وهو تحديد المخاطر التي من المحتمل حدوثها وتسجيل نتائجها.
3. إجراء التحليل النوعي للمخاطر وهو وضع أولويات للمخاطر لاتخاذ إجراءات بشأنها من خلال تقييم حدوثها وأثرها .
4. إجراء التحليل الكمي للمخاطر: وهو التحليل الرقمي بتأثيرات المخاطر المعروفة على إجمالي أهداف المشروع.
5. خطة استجابة المخاطر: وهو تعزيز الفرص وتقليل التهديدات التي تواجه أهداف المشروع من خلال تطوير الخيارات والإجراءات.

3.2.2 العلاقة بين المعايير الدولية الأساسية لإدارة المشاريع وجودة المشاريع:

تعتمد فاعلية المشروع على مدى تحقيقه للمخرجات المخطط لها بجودة عالية، حيث يتم قياس نجاح المشروع بالمدى الذي تتحقق به النتائج المرجوة. ولذا، يتم تجنب أي مخاطر محتملة للمشروع، عندما تلتزم المنظمة بتطبيق معايير الفاعلية في المشاريع الخاصة بها. فإذا تم تخطيط الخطط والسيناريوهات اللازمة لمواجهة أي طارئ، فإن هذا الالتزام يمكن أن يحمي المشروع من المخاطر المحتملة، وعندما تتم الالتزام بمعايير الفاعلية، يؤدي ذلك إلى تحسين جودة الأنشطة والمخرجات المنتجة في المشروع. وبالتالي، تصبح نتائج المشروع ذات جودة عالية وتحقق الأهداف المرجوة بشكل دقيق. وسيكون هذا النجاح والجودة مفتاحاً لقبول المشروع من قبل المدير والممول. (حسن، 2017)

كما أكدت العديد من الدراسات على العلاقة الوثيقة بين المعايير الدولية لإدارة المشاريع وزيادة جودة المشروع. وفقاً لهذه الدراسات، فإن الالتزام بتلك المعايير سيساعد المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال إنشاء المشروع. كما أكدت دراسة (Chauhan, 2014) أن إدارة تكامل المشروع تلعب دوراً مهماً في خلق إدارة متكاملة لأنشطة المشروع وضمان تحقيق الجودة في جميع مراحله. وإذا تم تحقيق الجودة في جميع

المراحل المختلفة للمشروع، فإنه ينجح ويتم تحقيق أهدافه. ومن بين أهم عوامل نجاح أي مشروع هو التعاون بين جميع الجوانب المختلفة للمشروع، ونقل الخبرات والمعلومات خلال دورة حياة المشروع، وتأتي هنا أهمية إدارة تكامل المشروع لتوفير جميع العناصر اللازمة لإكمال المشروع في الوقت المناسب.

المبحث الثالث: جودة المشاريع

1.3.2 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 خارجيين، 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 دورًا مهمًا وفعالًا 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 اهتمامًا كبيرًا، من خلال وضع المواصفات المناسبة وتطوير المقاييس التي تتوافق مع متطلبات الجودة المنشودة في المشروع. يجب أن يظهر دور الجودة في جميع مراحل المشروع، بدءًا من بدايته وحتى الانتهاء منه وتسليمه للجهة المستفيدة، حيث يتم مراقبة التنفيذ ومتابعته.

2.3.2 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.

وفقاً لحسن (٢٠١٥)، تتمثل إدارة جودة المشاريع في التفكير بجودة كافة مهام المشروع وعملياته، منذ بدايته وحتى إنطلاقه، 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.

3.3.2 أهداف الجودة

وفقاً لصادق (2016)، إن 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: أن الهدف الرئيس لأي مشروع هو تقليل تكاليفه، وذلك من خلال القيام بالأعمال من المرة الأولى.
2. تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل: فالعديد من الأسس والمعايير يتم وضعها من قبل إدارة المشروع لإنجاز الأعمال والأنشطة التي تركز على العملاء، ومراقبة الوقت اللازم للتسليم. لذا، من الأهداف الأساسية لإدارة الجودة التقليل من الوقت المستغرق لإنجاز المهمات والأنشطة الخاصة بالعميل والمشروع ككل.
3. تحقيق الجودة: يتم تحقيق الجودة من خلال تطوير المنتجات والخدمات المقدمة حسب رغبات واحتياجات العميل، وأيضاً حسب ما هو متفق عليه مسبقاً، والتأكد من أن سير العمل لتحقيق الخطة الموضوعية في المشروع.

4.3.2 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 المالكة 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 (Alafndy,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 منهجا شاملا للتغيير وتحسين أداء الأفراد، وليس مجرد نظام متبع.

5.3.2 أبعاد المعايير الدولية لتقييم المشاريع

1- 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.

يفحص معيار الارتباط تقدير مدى ارتباط أو ملائمة نتائج المشروع بالنسبة إلى احتياجاته وسياساته، وبالنسبة إلى احتياجات ومتطلبات وأولويات الفئات التي يستهدفها المشروع .

يتمثل هذا المعيار في تقييم استمرارية صحة وملائمة مخرجات المشروع أو نتائجه أو أهدافه، وفقاً للخطة التي تم التخطيط لها مسبقاً، أو بعد التعديلات التي تم إدخالها فيما بعد بسبب تغير الظروف في السياق المباشر للمشروع أو في بيئته الخارجية. يتم التركيز في هذا المعيار على تحقيق الارتباط بين خطط المشروع واستراتيجياته، وتلبية احتياجات ومتطلبات وتوقعات المستفيدين .(حسن ويعقوب، ٢٠١٨)

بفضل معيار الارتباط، يمكن تحسين جودة المشاريع بشكل كبير. فعندما يتم تحديد احتياجات المستفيدين بدقة، وتصميم المشروع وفقاً للمصالح المشتركة، وتحليل المخاطر الخارجية التي يمكن مواجهتها، وتواصل الشركاء بشكل فعال، فإن جميع أنشطة المشروع ستتم بطريقة صحيحة، مما يؤدي إلى تحقيق الجودة في جميع مراحل المشروع، وبالتالي يمكن تحقيق نجاح المشروع وتفوقه .

2- معيار الكفاءة:

يتمحور معيار الكفاءة حول القدرة على تحقيق نتائج عالية الجودة وكفاءة عالية في المشاريع، وذلك من خلال تحويل الموارد والمواد الأخرى والكفاءات إلى مخرجات ذات جدوى اقتصادية وإنتاجية وفقاً للخطة المعدة مسبقاً. ويتم قياس معيار الكفاءة من خلال تقدير النتائج التي حققها المشروع بالنسبة للموارد المستخدمة فيه خلال فترة زمنية معينة، ويتم تعريف معيار الكفاءة بأنه مقياس لكيفية استخدام

الموارد المالية والمادية والبشرية والتقنية بشكل مثالي واقتصادي للحصول على المخرجات المخطط لها. كما يوضح معيار الكفاءة مدى تحول موارد المدخلات خلال تنفيذ العمليات والأنشطة إلى مخرجات مستهدفة كماً ونوعاً وفي المدة الزمنية المخططة مسبقاً. يعد هذا المعيار أحد العوامل المؤثرة في ضمان نجاح المشروع وتحقيق أهدافه. (دهليزوعنبر، 2017).

3- معيار الفاعلية:

إن معيار الفاعلية يقيس مدى تحقيق المشروع للغرض الذي صمم من أجله، ومدى قدرته على السير ضمن الخطة الموضوعة دون الانحراف عنه، ودون هدر للموارد المتوفرة فيه.

يتمحور معيار الفاعلية حول تقييم إنجاز المشروع ومستوى جودته، وهل سيتمكن المشروع من تحقيق الأهداف المنشودة من ورائه. وبشكل أكثر دقة، يركز هذا المعيار على تحليل إنجاز المخرجات ومدى قدرتها على تحقيق النتائج والتأثيرات المرجوة المحددة مسبقاً، وإذا كان المشروع سيساهم بشكل فعال في هذه النتائج والأثر المحدد. (دودين، 2017). بالتالي يقيس هذا المعيار مدى تحقيق المشروع للنتائج المخطط لها والمخرجات والأهداف، وبعبارة أخرى يعكس هذا المعيار مدى استغلال مخرجات المشروع وتحقيق أهدافه المخطط لها مسبقاً. (محمد، 2013)

4- معيار الأثر:

يعرف (العيساوي، ٢٠١٣) معيار الأثر على أنه العملية التي تقوم بتقييم الآثار والتأثيرات الإيجابية والسلبية للمشروع على المدى البعيد، وذلك باستخدام مجموعة من المؤشرات المحددة مسبقاً. يهدف هذا المعيار إلى تحديد ما إذا كان المشروع قد حقق أهدافه المتعلقة بالتأثير الاجتماعي والاقتصادي والبيئي، ومدى تحقيقه للتغيرات المستهدفة والفعالة في المجتمعات المعنية. وبشكل عام، يمكن القول إن معيار الأثر يقيس الفعالية الحقيقية للمشروع وإسهامه في التنمية المستدامة وتحسين الحياة في المجتمعات المتأثرة به

كما يعرف (حسن ويعقوب، ٢٠١٨) معيار الأثر على أنه التأثيرات الإيجابية والسلبية على المدى البعيد في المنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر، سواء أكانت هذه التأثيرات مقصودة أو غير مقصودة، وقد تكون هذه التأثيرات اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية أو تقنية أو بيئية أو تنظيمية أو أي نوع آخر، حيث يتم تحليل الهدف العام باعتباره تأثيراً متوقعاً، بالإضافة إلى التأثيرات الإيجابية والسلبية غير المتوقعة.

ووفقاً لدراسة أبوغزال (2015)، فإن معيار الأثر يعكس مدى امتداد وانتشار المنافع والفوائد لأكبر عدد ممكن من المستفيدين من المشروع، كما ويعكس هذا المعيار مدى مساهمة المشروع في تطوير القطاعات ذات العلاقة.

وتشير العلاقة المترابطة بين معيار الأثر وجودة المشاريع إلى أن المنظمات ومديرو المشاريع، وكذلك الجهات الممولة، يعملون بجهد لتحقيق مشاريع عالية الجودة والتميز. وبالتالي، لا يكون هدف المنظمة هو إنجاز المشروع فحسب، بل يمتد هذا الهدف إلى إنجاز المشروع بجودة عالية، ويعد هذا الأمر هدفاً أساسياً يسعى إليه جميع المنظمات (الحلو، ٢٠١٥)

5- معيار الاستدامة:

إن معيار الاستدامة هي 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 لإدارة 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 والجدية في إنجازه، والأثر والاستدامة والفاعلية بالأداء. ويرى الباحث أنه يشترط عمل مراجعة مستمرة تضمن عدد من المعايير الموجودة ضمن عقد المشروع. (حسن ويعقوب، ٢٠١٨)

الفصل الثالث: منهجية البحث

1.3 المقدمة

تُعَدُّ منهجية الدراسة وإجرائها ميدانًا رئيسيًا يُنفَّذ من خلاله الجانب التطبيقي للدراسة، إذ يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي والوصول إلى النتائج المفسَّرة بموجب الأدبيات الخاصة بموضوع الدراسة، ويتمُّ بذلك تحقيق الأهداف المرجوة. وبناءً عليه، يتناول هذا الفصل شرحًا للمنهج المتَّبَع ومجتمع الدراسة وعيَّنتها، وأداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، ويُخَتَّم الفصل بشرح المعالجات الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات واستخلاص النتائج.

2.3 منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من قبل الباحثين لتحقيق أهداف الدراسة، وذلك بغرض وصف ظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين مكونات الظاهرة والآراء المتعلقة بها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تنجم عنها

وقد استخدم الباحثين مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحثون في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن مجتمع الدراسة يتكون من جميع منسقي ومدراء المشاريع في شركة الدار الدولية للاستشارات الهندسية ، حيث قام الباحثين باستخدام طريقة العينة عشوائية بسيطة، حيث تم توزيع 220 استبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد 191 استبانة أي بنسبة استرداد بلغت 87 %.

4.3 أداة الدراسة

تم إعداد استبانة حول " دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في شركة الدار الدولية للاستشارات الهندسية ."

تتكون استبانة الدراسة من ثلاثة أقسام هم :

- القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيب (الجنس، الفئة العمرية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).
- القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة الخاصة بالمتغير المستقل، ويتكون من 45 فقرة، موزع على 9 مجالات :

جدول رقم (1) يوضح المجالات الخاصة بالمتغير المستقل (المعايير) وعدد فقرات كل مجال

المعيار	عدد الفقرات
إدارة تكامل المشروع	6
إدارة نطاق المشروع	4
إدارة وقت المشروع	5
إدارة تكلفة المشروع	5

6	إدارة جودة المشروع
5	إدارة مخاطر المشروع
5	إدارة اتصالات المشروع
5	إدارة موارد المشروع
4	إدارة مشتريات المشروع

القسم الثالث: وهو عبارة عن مجالات الدراسة الخاصة بالمتغير التابع، ويتكون من 25 فقرة،

موزع على 5 مجالات :

جدول رقم (2) يوضح المجالات الخاصة بالمتغير التابع (جودة المشروع) وعدد فقرات كل مجال

المعيار	عدد الفقرات
الارتباط	5
الكفاءة	5
الفاعلية	5
الأثر	5
الاستدامة	5

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان

جدول (3): درجات المقياس

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

5.3 صدق الاستبانة

يعني صدق الاتساق الداخلي للاستبانة مدى توافق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، ولقياس صدقه قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، وذلك لضمان توافق الفقرات والمجالات مع بعضها البعض. ويعتبر هذا الإجراء من الإجراءات الأساسية في قياس صدق الأداة وتأكيده

يوضح جدول (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال " إدارة تكامل المشروع والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إدارة تكامل المشروع " والدرجة الكلية

للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الإحصائية (sig.)
1.	يتم وضع خطة شاملة لإدارة المشروع قبل البدء به ويتم تطوير خطة المشروع بشكل مستمر لتحقيق الأهداف	.468	*0.009
2.	يقوم مدير المشروع بعملية الرقابة والتفتيش بصورة مستمرة	.854	*0.000
3.	تقوم إدارة المشروع وبشكل متكامل بالرقابة على كافة الأنشطة لضمان الجودة	.899	*0.000
4.	تضع إدارة المشروع الاستراتيجيات بحيث تخدم الأهداف الاستراتيجية للشركة الأم	.879	*0.000

5.	تمتاز خطة المشروع بالشمولية بحيث تغطي نشاطات التنفيذ جميعها	.804	*0.000
6.	يتم إدارة جميع أنشطة المشروع بشكل متوازي لضمان تحقيق الجودة في مخرجات المشروع	.783	*0.000

جدول (5) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "إدارة نطاق المشروع" والدرجة الكلية للمجال، وبالنظر إلى قيم معاملات الارتباط فإنه يمكن القول بأن هذا المجال صادق لما وضع لقياسه، حيث إن جميع قيم معاملات الارتباط ذات مستوى معنوية يفوق 0.05، وهو المستوى الذي يتم قبوله عموماً في الدراسات الاستبائية. لذلك، فإن الاستبانة التي استخدمت لقياس هذا المجال صحيحة وصادقة.

جدول (5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "إدارة نطاق المشروع" والدرجة الكلية

للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الإحصائية (sig)
1.	تعمل الشركة علي تحقيق احتياجات الفئة المستهدفة بشكل دقيق	.711	*0.000
2.	يتم وضع تصور تفصيلي لأنشطة المشروع وكذلك مخرجات المشروع	.884	*0.000
3.	يتم تقسيم أنشطة المشروع الي مكونات أصغر حتى يسهل عملية المراقبة والمتابعة لها	.766	*0.000
4.	تحقق مخرجات المشاريع تقارباً كبيراً مع توقعات الجهات المستفيدة	.815	*0.000

يوضح جدول (6) مدى صدق مجال "إدارة وقت المشروع" في الاستبانة، حيث يظهر المعاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال. ويبين الجدول أن جميع المعاملات الارتباط معاملات دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على صدق المجال للغرض الذي وضعت له الاستبانة.

جدول (6): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "إدارة وقت المشروع" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الإحصائية (sig)
1.	يتم جدولة الأنشطة الخاصة بالمشروع وتحديد مددها	.752	*0.000
2.	تلتزم إدارة المشروع بتنفيذ النشاطات وفقا لجدولها الزمنية	.820	*0.000
3.	يتماشى تقديرك للوقت اللازم لإنجاز المشروع مع قيمته المالية	.882	*0.000
4.	يتم وضع خطة قبلية لتنفيذ المشروع بدقة وفق الاطار الزمني للتنفيذ	.767	*0.000
5.	يتم إدارة الوقت بشكل فعال	.638	*0.000

يظهر جدول (7) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "إدارة تكلفة المشروع" والدرجة الكلية للمجال، ويبين أن جميع معاملات الارتباط المذكورة في الجدول دالة عند مستوى معنوية 0.05 (أي أن قيمة الاحتمالية أقل من أو تساوي 0.05)، مما يشير إلى أن المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "إدارة تكلفة المشروع" والدرجة الكلية

للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون	القيمة الإحصائية للاارتباط (sig)
1.	يتم اعداد خطة مالية مفصلة تبين التكاليف المطلوبة خلال مراحل تنفيذ المشروع	.609	*0.000
2.	يتم مقارنة تكاليف المشروع مع تكاليف مشاريع مشابهة	.738	*0.000
3.	تتناسب موازنة المشروع مع الأهداف والمخرجات المراد تحقيقها	.789	*0.000
4.	يتم الاعتماد على تكاليف معيارية لتحديد تكاليف المشروع	.759	*0.000
5.	غالبا لا تتجاوز إدارة المشروع الموازنة المخصصة	.760	*0.000

يبين جدول (84) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "إدارة جودة المشروع" والدرجة

الكلية للمجال، ويوضح أن جميع معاملات الارتباط المبينة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05

($\alpha \leq 0.05$). وبالتالي، فإن المجال صادق للقياسات التي تم جمعها، أي أن هذه الاستبانة تقيس بشكل دقيق

جودة إدارة المشاريع

جدول رقم (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "إدارة جودة المشروع" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الإحصائية (.sig)
1.	يمكن ربط تطبيق نظام الجودة في المشاريع بزيادة فعالية أداء الشركة	.483	*0.007
2.	إتباع الشركة استراتيجية لزيادة الجودة وتقليل التكاليف	.700	*0.000
3.	تسعى الشركة للمقارنة بين خدماتها المقدمة من خلال مشروعها وخدمات تقدمها مشاريع أخرى مشابهة، بهدف تحسين جودة الأداء.	.867	*0.000
4.	يتم مراقبة جودة المخرجات والمدخلات ووضع إجراءات لتحسين الجودة في الشركة .	.785	*0.000
5.	يقوم الموظفون بالمشروع بتنفيذ الأعمال بجودة عالية خلال الوقت المحدد	.571	*0.000
6.	يقوم فريق المشروع بتنفيذ المهام بجودة عالية وبتكاليف محددة مسبقاً.	.616	*0.000

جدول رقم (9) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "إدارة مخاطر المشروع" والدرجة الكلية للمجال. ويشير الجدول إلى أن جميع معاملات الارتباط المذكورة دالة بشكل معنوي عند مستوى 0.05، مما يدل على أن المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "إدارة مخاطر المشروع" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الإحصائية (sig)
1.	يتم وضع خطط وسيناريوهات قبلية لمواجهة أي مخاطر	.864	*0.000
2.	يتم تحديد العوامل والمخاطر الخارجية التي يمكن ان تؤثر على المشروع بشكل مسبق	.907	*0.000
3.	تسعى إدارة المشروع للحيلولة دون ظهور مخاطر جديدة اثناء تنفيذ المشروع	.665	*0.000
4.	توجد مرونة لدى الإدارة اليومية للتعامل مع المخاطر الطارئة	.746	*0.000
5.	يتم إدارة التغيرات التي تظهر خلال تنفيذ المشروع بشكل فعال	.762	*0.000

يوضح جدول (10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "إدارة موارد المشروع والدرجة الكلية للمجال"، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إدارة موارد المشروع " والدرجة الكلية

للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للاارتباط	القيمة الإحصائية (.sig)
1.	يتم تحديد احتياجات الموارد البشرية اللازمة للمشروع من خلال تحديد الخبرات والمهارات المطلوبة قبل البدء في التنفيذ	.694	*0.000
2.	يقوم مدير المشروع بالتأكد من أن المواد والمعدات الموردة إلى المشروع تلي المواصفات والشروط المطلوبة.	.806	*0.000
3.	إدارة المشروع الجيدة تستهدف تحقيق أقصى قيمة للمخرجات من خلال تحسين استخدام الموارد	.652	*0.000
4.	يتم توفير الموارد المالية والبشرية والمعدات التقنية الملائمة لتنفيذ أنشطة المشروع المخطط له.	.729	*0.000
5.	تضمن الشركة توفير المواد المطلوبة لموقع المشروع في الوقت المحدد وبالكمية والجودة المناسبين	.653	*0.000

جدول (11) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "إدارة اتصالات المشروع"

والدرجة الكلية للمجال. يبين الجدول أن جميع معاملات الارتباط المذكورة دالة عند مستوى معنوية

($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك يمكن اعتبار المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إدارة اتصالات المشروع " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الإحصائية (sig)
1.	يحرص مدير المشروع علي فاعلية نظام الاتصالات لتحقيق تبادل المعلومات	.850	*0.000
2.	يتم التنسيق بين جميع الاطراف ذات العلاقة بالمشروع طوال فترة التنفيذ	.887	*0.000
3.	يكون الاتصال فعالا بين الاطراف المساهمة في تنفيذ المشروع	.767	*0.000
4.	يستلم مدير المشروع تقارير دورية عن سير أنشطة المشروع من الجهة المنفذة للمشروع	.702	*0.000
5.	يتم عمل خطة لتحديد قنوات الاتصال بين جميع الاطراف ذات الصلة بالمشروع	.842	*0.000

جدول (12) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إدارة مشتريات المشروع " والدرجة الكلية للمجال. يوضح الجدول أن معاملات الارتباط المذكورة هي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي يمكن اعتبار المجال صحيحاً وموثوقاً لقياس العوامل المتعلقة بإدارة المشتريات في المشروع.

جدول (12) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "إدارة مشتريات المشروع" والدرجة الكلية

للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الإحصائية (sig.)
1.	يتم إعداد خطة شاملة لإدارة عمليات المشتريات بهدف تحديد احتياجات المواد والمعدات اللازمة لتنفيذ المشروع.	.457	*0.011
2.	يتم إجراء مراقبة فعالة ودقيقة لعمليات العطاءات، ويتم اختيار الموردين وفقًا لمعايير قانونية صارمة	.670	*0.000
3.	يتم إعداد خطة شراء شاملة لتحديد الكميات المطلوبة وتحديد توقيتات الشراء والاحتياجات المسبقة	.721	*0.000
4.	يتم جلب العروض والمناقصات لعمليات الشراء وفقًا لشروط محددة وموثقة مسبقًا في وثائق العطاءات المرجعية.	.660	*0.000

يتضح من جدول (13)، أن هناك ارتباط معنوي بين كل فقرة في مجال "الارتباط / مدى ملائمة المشروع لاحتياجات الفئة المستهدفة" والدرجة الكلية للمجال، وذلك بمستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبالتالي، يمكن الاعتماد على هذا المجال كمؤشر صادق لقياس مدى ملائمة المشروع لاحتياجات الفئة المستهدفة.

جدول (13) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الارتباط" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الإحصائية (.sig)
1.	تقوم الشركة بإعداد تحديد الاحتياجات قبل تصميم المشاريع	.681	*0.000
2.	يتم مراعاة وجهات نظر الجهات ذات العلاقة عند تصميم المشروع	.716	*0.000
3.	المشاريع المنفذة تعكس نتائج تقييم الاحتياجات	.843	*0.000
4.	يتم تصميم المشاريع بحيث تتماشى مع أولويات الممول	.695	*0.000
5.	يوجد علاقة واضحة بين الاحتياجات التي تم تحديدتها وبين أهداف الممول	.884	*0.000

يعرض جدول (14) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الكفاءة" والدرجة الكلية

للمجال. ويظهر من الجدول أن جميع معاملات الارتباط ذات دلالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على صدق المجال وفعاليته في قياس مفهوم الكفاءة.

جدول (14) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الكفاءة" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الإحصائية (.sig)
1.	تتوفر موارد مالية وبشرية ومعدات تقنية ملائمة لتنفيذ أنشطة المشروع المخطط لها	.424	*0.000

2.	يقوم الموظفون بالمشروع بتنفيذ الأعمال المكلفين بأدائها بجودة عالية خلال الوقت المحدد وضمن التكاليف والموازنة	.623	*0.000
3.	تحقق الشركة نتائج ومخرجات المشروع نتيجة كفاءة أداء العاملين	.625	*0.000
4.	تمتلك الشركة نظام مالي فعال يحكم نفقات المشروع وفقاً للبنود الموازنة	.717	*0.000
5.	يتم تقييم أداء طاقم المشروع بصورة دورية خلال فترة المشروع	.852	*0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يوضح جدول (15) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الفاعلية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (15) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الفاعلية" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الإحصائية (.sig)
1.	يتم تحقيق أهداف المشاريع المخطط لها	.677	*0.000
2.	يتم تحقيق نتائج غير مخطط لها	.794	*0.000
3.	يتم ربط خطة تنفيذ المشروع بالأهداف المرجوة منه	.731	*0.000
4.	إدارة المشروع تحدد أهدافها بشكل يتوافق مع أهداف الفئة المستهدفة	.856	*0.000

5.	يتم تبرير تكاليف الاستثمار في المشروع من خلال توضيح أهدافه ومقارنتها بمشاريع مماثلة	.751	*0.000
----	---	------	--------

يوضح جدول (16) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الأثر " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (16) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الأثر" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الإحصائية (.sig)
1.	تساهم المشاريع في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة	.758	*0.000
2.	تساهم المشاريع في تطوير القطاع المستهدف	.835	*0.000
3.	يوجد أثر اقتصادي للمشاريع علي الموظفين ومقدمي الخدمات	.712	*0.000
4.	يوجد للمشاريع آثار مختلفة نتيجة الاختلاف في الجنس أو الطبقات الاجتماعية	.677	*0.000
5.	يتم وضع مقاييس ومؤشرات مناسبة لقياس مدى تحقق أهداف المشاريع	.746	*0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$

يوضح جدول (17) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاستدامة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (17) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاستدامة " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل	القيمة
		بيرسون	الإحصائية
		للاارتباط	(.sig)
1.	يتوفر في الشركة معيار الاستدامة المؤسسية والتي تعكس مستوى التزام الشركة باستمرار المشاريع		*0.000
2.	عند تصميم المشروع يتم اقتراح أنشطة لا تحتاج لمصدر تمويل مستمر		*0.000
3.	يتم التنسيق مع الشركاء طوال فترة تنفيذ المشروع		*0.000
4.	يكون هناك كفاية لموازنة المشروع لتحقيق المخرجات والأهداف		*0.000
5.	تسعى الشركة لتحقيق الاستدامة المالية والتي تعكس قدرة الفئات المستهدفة على تحمل تكلفة الخدمات المقدمة بعد انتهاء التمويل		*0.000

5.3 صدق الأداة

وهو مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وقد تم ذلك

على النحو التالي :

حسب جدول (18)، فإن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة تكون ذات دلالة

إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 أو أقل، وهذا يعني أن جميع مجالات الاستبانة صادقة للغاية فيما

يتعلق بالهدف الذي وضعت لقياسه.

جدول (18) معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الإحصائية (sig.)
إدارة تكامل المشروع	.813	*0.000
إدارة نطاق المشروع	.813	*0.000
إدارة وقت المشروع	.734	*0.000
إدارة تكلفة المشروع	.699	*0.000
إدارة جودة المشروع	.699	*0.000
إدارة مخاطر المشروع	.739	*0.000
إدارة موارد المشروع	.707	*0.000
إدارة اتصالات المشروع	.743	*0.000
إدارة مشتريات المشروع	.738	*0.000
معيار الارتباط	.752	*0.000
معيار الكفاءة	.760	*0.000
معيار الفاعلية	.867	*0.000
معيار الأثر	.820	*0.000
معيار الاستدامة	.750	*0.000

6.3 ثبات الاستبانة Reliability

بواسطة معامل ألفا كرونباخ ، تمكن الباحث من تحقيق ثبات استبانة الدراسة، وقد استخدم

هذا المعامل لقياس مدى اتساق الأدوات المستخدمة في الدراسة. ويمكن الاطلاع على نتائج هذا القياس في

جدول (19.4).

جدول (19) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

الفقرة	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي *
إدارة تكامل المشروع	0.886	0.941
إدارة نطاق المشروع	0.807	0.898
إدارة وقت المشروع	0.818	0.904
إدارة تكلفة المشروع	0.784	0.885
إدارة جودة المشروع	0.751	0.867
إدارة مخاطر المشروع	0.850	0.922
إدارة موارد المشروع	0.736	0.858
إدارة اتصالات المشروع	0.868	0.932
إدارة مشتريات المشروع	0.706	0.840
معياري الارتباط	0.820	0.906
معياري الكفاءة	0.712	0.837
معياري الفاعلية	0.819	0.905
معياري الأثر	0.784	0.885
معياري الاستدامة	0.792	0.890

تشير النتائج الموضحة في جدول (19) إلى ارتفاع قيم معامل ألفا كرونباخ لكل مجال في الدراسة، حيث تتراوح قيم هذا المعامل بين 0.886 و0.712. كما تشير النتائج إلى ارتفاع قيم الصدق الذاتي لكل مجال، حيث تتراوح قيمه بين 0.941 و0.837. ويعني هذا أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً، مما يعزز ثقة الباحثين بصحة وصلاحيّة الاستبانة في تحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تحليل الاستبانة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، وتم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية لتوصيف عينة الدراسة وتحليل البيانات، وهي كالتالي:

1. لوصف عينة الدراسة، تم استخدام النسب المئوية والتكرارات. (Frequencies & Percentages)
2. لحساب المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي، تم استخدام المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي.
3. لتحديد ثبات فقرات الاستبانة، تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ. (Cronbach's Alpha)
4. لقياس درجة الارتباط بين المتغيرات، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، وتم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.
5. لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك، تم استخدام اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test)، وتم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
6. لتحليل الفروقات بين مجموعتين من البيانات المستقلة، تم استخدام اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test).

الفصل الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

1.4 المقدمة

يتضمن هذا الفصل تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، حيث يتم الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها. كما يتم استعراض البيانات الشخصية التي تضمنت الجنس، الفئة العمرية، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي. تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، وتم عرض نتائج الدراسة وتحليلها في هذا الفصل.

2.4 الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية :

■ توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول (20): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية%
ذكر	135	70.7
أنثى	56	29.3
المجموع	191	100.0

يظهر من جدول (20) أن نسبة الذكور في عينة الدراسة تبلغ 70.7%، بينما تبلغ نسبة الإناث 29.3%. يمكن استنتاج أن هناك هيمنة للذكور في المؤسسات المدروسة، حيث يبلغ عدد الذكور الذين شاركوا في الدراسة 135 منسق ومدير، بينما يبلغ عدد الإناث 56 منسقة ومديرة مشروع.

■ توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

جدول (21): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية%
أقل من 35	126	66
35- أقل من 45	40	20.9
45- أقل من 55	24	12.6
55 فأكثر	1	0.5
المجموع	191	100.0

يتضح من جدول (21) أن 66% من عينة الدراسة تنتمي لفئة العمر دون 35 سنة، و20.9% تتراوح أعمارهم بين 35 وأقل من 45، بينما يتراوح عمر 24% من عينة الدراسة بين 45 وأقل من 55 عامًا، ويبلغ عمر 0.5% الباقية أكثر من 55 سنة. ويشير هذا التوزيع إلى أن تلك المؤسسات تعتمد بشكل كبير على الشباب، وذلك لما يتمتع به هذا الفئة الشابة من معارف وأفكار مبنية على أسس علمية وتكنولوجية متطورة..

■ توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (22): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

العمر	العدد	النسبة المئوية%
دبلوم	28	14.7
بكالوريوس	103	53.9
ماجستير	59	30.9
دكتوراه	1	0.5

المجموع	191	100.0
---------	-----	-------

توضح النتائج من جدول (22) أن معظم منسقي المشاريع ومديريها في العينة لديهم مؤهل علمي عالي، إذ يمثل المؤهل الأكثر شيوعاً هو البكالوريوس بنسبة 53.9%، ويتلوها الماجستير بنسبة 30.9%. ويمكن اعتبار هذه النتائج إيجابية نظراً لأن حصول منسقي المشاريع ومديريها على مؤهلات عالية يمكن أن يؤدي إلى تحسين جودة إدارة المشاريع وتطبيق المبادئ العلمية والعملية والأسس السليمة في إدارتها، مما يمكن أن يساعد في تحقيق الأهداف المرجوة. كما أن اختيار الأشخاص الذين لديهم شهادات علمية في إدارة المشاريع قد يساعد في توفير المهارات الفنية اللازمة للعمل على مشاريع معينة، وهذا يمكن أن يؤدي إلى تحسين نتائج المشاريع وفقاً للمعايير الدولية لإدارة المشاريع

■ توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

جدول (23): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

الخبرة	العدد	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	86	45
5- أقل من 10 سنوات	50	26.2
10 - أقل من 15 سنة	41	21.5
15 فأكثر	14	7.3
المجموع	191	100.0

يظهر من جدول (23) أن النسب الأعلى في عينة الدراسة تشمل أشخاصاً لديهم خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 45%، ومن لديهم خبرة 5- أقل من 10 سنوات بنسبة 26.2%، ومن لديهم خبرة 10- أقل من 15 سنة بنسبة 21.5%، بينما تشمل النسبة الأقل أشخاصاً لديهم خبرة أكثر من 15 سنة بنسبة 7.3%.

■ توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول (24): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية%
منسق مشروع	138	72.3
مدير مشروع	53	27.7
المجموع	191	100.0

يتضح من جدول (24) أن ما نسبته 72.3% من عينة الدراسة منسقين مشاريع 27.7%، من عينة

الدراسة مدراء مشاريع

3.4 تحليل فقرات الاستبانة

تم استخدام اختبار T لعينة واحدة لتحليل فقرات الاستبانة ومعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد (3) أم لا. إذا كانت قيمة الـ sig أكبر من 0.05، فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية، ويعني ذلك أن متوسط آراء الأفراد حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد. وإذا كانت قيمة الـ sig أقل من 0.05، فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تقول بأن متوسط آراء الأفراد يختلف جوهرياً عن درجة الحياد، ويمكن تحديد ما إذا كانت الإجابة تزيد أو تنقص بصورة جوهريّة عن درجة الحياد من خلال قيمة الاختبار. إذا كانت قيمة الاختبار موجبة، فذلك يعني أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الحياد، والعكس صحيح.

■ تحليل فقرات مجال "إدارة تكامل المشروع"

يمكن استخدام اختبار T لتحديد ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة

الحياد (3) أم لا، ويمكن العثور على النتائج في جدول (6.5)

جدول (25) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الأول " إدارة

تكامل المشروع."

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (sig.)	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	يتم وضع خطة شاملة لإدارة المشروع قبل البدء به ويتم تطوير خطة المشروع بشكل مستمر لتحقيق الأهداف	4.76	95.15	0.47	51.48	0.00	1
2.	يقوم مدير المشروع بعملية الرقابة والتفتيش بصورة مستمرة	4.33	86.67	0.71	26.11	0.00	2
3.	تقوم إدارة المشروع وبشكل متكامل بالرقابة علي كافة الأنشطة لضمان الجودة	4.14	82.79	0.86	18.36	0.00	4
4.	تضع إدارة المشروع الاستراتيجيات بحيث تخدم الأهداف الاستراتيجية للشركة الام	4.09	81.82	0.79	19.16	0.00	5
5.	تمتاز خطة المشروع بالشمولية بحيث تغطي نشاطات التنفيذ جميعها	4.20	84.00	0.89	18.64	0.00	3

6	0.00	17.08	0.87	81.45	4.07	6. يتم إدارة جميع أنشطة المشروع بشكل متوازي لضمان تحقيق الجودة في مخرجات المشروع.
	0.00	34.70	0.50	85.31	4.27	جميع فقرات المجال معاً

من جدول (25) يمكن استخلاص ما يلي :

- تم تسجيل درجات الفقرات المختلفة باستخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسطاتها تختلف عن درجة الحياد 3. وأظهرت النتائج أن الفقرة الأولى حصلت على أعلى متوسط حسابي، حيث بلغت قيمته 4.76 (من أصل 3) أي بنسبة 95.15%. وكانت قيمة الاختبار 51.48، بينما كانت القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، مما يدل على موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بالمقابل، حصلت الفقرة السادسة على أقل متوسط حسابي، حيث بلغت قيمته 4.07، أي بنسبة 81.45%. وكانت قيمة الاختبار 17.08، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00، مما يشير إلى موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة أيضاً.

بشكل عام، يمكن القول أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي 4.27، والمتوسط الحسابي النسبي يساوي 85.31%. وكانت قيمة الاختبار 34.70، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لمجال "إدارة تكامل المشروع" يختلف جوهرياً عن درجة الحياد بشكل إحصائي (عند مستوى دلالة $a < 0.05$). وبالتالي، فإن هذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

تحليل فقرات مجال "إدارة نطاق المشروع"

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (26).

جدول (26) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الثاني " إدارة

نطاق المشروع"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (sig.)	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	تعمل الشركة علي تحقيق احتياجات الفئة المستهدفة بشكل دقيق	4.44	88.73	0.80	24.92	0.00	1
2.	يتم وضع تصور تفصيلي لأنشطة المشروع وكذلك مخرجات المشروع	4.04	80.85	0.83	17.37	0.00	3
3.	يتم تقسيم أنشطة المشروع الي مكونات اصغر حتى يسهل عملية المراقبة والمتابعة لها.	4.05	80.97	0.75	19.44	0.00	2
4.	تحقق مخرجات المشاريع تقاربا كبيرا مع توقعات الجهات المستفيدة	3.88	77.70	0.98	12.54	0.00	4
	جميع فقرات المجال معًا	4.10	82.06	0.58	26.09	0.00	

من جدول (26) يمكن استخلاص ما يلي:

- تمتلك الفقرة الأولى أعلى متوسط حسابي حيث بلغ المتوسط الحسابي لها "تعمل الشركة على تحقيق احتياجات الفئة المستهدفة بشكل دقيق" ويساوي 4.44 من أصل 3. وبالتالي، فإن المتوسط الحسابي

النسبي هو 88.73٪، وكانت قيمة الاختبار 24.92 والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، مما يدل على موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة.

– وحصلت الفقرة الرابعة على أقل متوسط حسابي حيث بلغ المتوسط الحسابي لها "تحقق مخرجات المشاريع تقارباً كبيراً مع توقعات الجهات المستفيدة" ويساوي 3.88. وبالتالي، فإن المتوسط الحسابي النسبي هو 77.70٪، وكانت قيمة الاختبار 12.54 والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، مما يدل على موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام، يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات هو 4.10، والمتوسط الحسابي النسبي هو 82.06٪، وكانت قيمة الاختبار 26.09 والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000. وبالتالي، فإن مجال "إدارة نطاق المشروع" يعد دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

■ تحليل فقرات مجال إدارة وقت المشروع

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (27).

جدول (27) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الثالث "إدارة

وقت المشروع'

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig.)	الترتيب
1.	يتم جدولة الأنشطة الخاصة	4.43	88.61	0.84	23.50	0.00	1

						بالمشروع وتحديد مددها	
2.	تلتزم إدارة المشروع بتنفيذ النشاطات وفقا لجداولها الزمنية	4.08	81.58	0.79	18.92	0.00	3
3.	يتماشى تقديرك للوقت اللازم لإنجاز المشروع مع قيمته المالية	3.94	78.79	0.93	13.92	0.00	5
4.	يتم إدارة الوقت بشكل فعال	3.97	79.39	0.89	15.14	0.00	4
5.	يتم وضع خطة قبلية لتنفيذ المشروع بدقة وفق الاطار الزمني للتنفيذ	4.14	82.79	0.88	17.85	0.00	2
	جميع فقرات المجال معًا	4.11	82.23	0.59	26.17	0.00	

من جدول (27) يمكن استخلاص ما يلي :

- تميزت الفقرة الأولى بأعلى متوسط حسابي، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الأولى 4.43 (من أصل 5)، وهذا يعني أن المتوسط الحسابي النسبي هو 88.61%، وتم جدولة الأنشطة الخاصة بالمشروع

وتحديد مدتها، وقيمة الاختبار كانت 23.50، وقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وهذا يشير إلى موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة.

— وبالنسبة للفقرة الثالثة، فإن المتوسط الحسابي لها يساوي 3.94، وبالتالي المتوسط الحسابي النسبي هو 78.79%، ويتماشى هذا التقدير مع القيمة المالية للمشروع، وكانت قيمة الاختبار 13.92، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، مما يشير إلى موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام، يمكن القول أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي 4.11، والمتوسط الحسابي النسبي هو 82.23%، وكانت قيمة الاختبار 26.17، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وبالتالي، يمكن اعتبار "إدارة وقت المشروع" دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يشير إلى وجود اختلاف جوهري بين متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال ودرجة الحياد، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على فقرات هذا المجال

■ تحليل فقرات مجال "إدارة تكلفة المشروع"

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (28)

جدول (28) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الرابع "إدارة تكلفة المشروع"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig.)	الترتيب
1.	يتم إعداد خطة مالية مفصلة تبين التكاليف المطلوبة	4.55	91.03	0.74	29.15	0.00	1

						خلال مراحل تنفيذ المشروع	
4	0.00	12.18	0.97	77.09	3.85	يتم مقارنة تكاليف المشروع مع تكاليف مشاريع مشابهة	2.
3	0.00	15.49	0.85	79.15	3.96	تناسب موازنة المشروع مع الأهداف والمخرجات المراد تحقيقها	3.
5	0.00	10.50	1.00	75.27	3.76	يتم الاعتماد على تكاليف معيارية لتحديد تكاليف المشروع	4.
2	0.00	13.93	0.96	79.27	3.96	غالبًا لا تتجاوز إدارة المشروع الموازنة المخصصة	5.
	0.00	22.99	0.61	80.36	4.02	جميع فقرات المجال معًا	

من جدول (28) يمكن استخلاص ما يلي :

تم حصد أعلى متوسط للفقرة الأولى التي تصف إعداد خطة مالية مفصلة لتحديد التكاليف المطلوبة خلال مراحل تنفيذ المشروع، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.55 من 3، مما يعني أن المتوسط

الحسابي النسبي يبلغ 91.03٪، وقيمة الاختبار تساوي 29.15، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000. ومن خلال ذلك، يمكن القول إن هناك موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة.

وعلى الجانب الآخر، حصلت الفقرة الرابعة على أدنى نسبة من بين الفقرات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.76. وبالتالي، المتوسط الحسابي النسبي يبلغ 75.27٪، وقيمة الاختبار تساوي 10.50، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000. وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة أيضاً.

وبشكل عام، يمكن القول إن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي 4.02، والمتوسط الحسابي النسبي يبلغ 80.36٪، وقيمة الاختبار تساوي 22.99، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000. لذلك، يمكن الاعتماد على مجال "إدارة تكلفة المشروع" إحصائياً بمستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد، ويمكن القول بأن هناك موافقة من أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

■ تحليل فقرات مجال "إدارة جودة المشروع"

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (29)

جدول (29) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الخامس "إدارة

جودة المشروع'

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig.)	الترتيب
1.	هناك علاقة بين تطبيق نظام الجودة	4.54	90.79	0.68	31.44	0.00	1

						في المشاريع وزيادة فعالية أداء الشركة	
4	0.00	16.66	0.85	80.61	4.03	تتبع الشركة استراتيجية زيادة الجودة وتقليل التكاليف	2.
6	0.00	13.96	0.91	78.42	3.92	تسعى الشركة لمقارنة الخدمات المقدمة من مشروعها مع خدمات تقدمها مشاريع أخرى مشابهة لتحسين جودة الأداء	3.
5	0.00	13.97	0.96	79.39	3.97	يتم مراقبة عمليات الجودة للمخرجات والمدخلات وتحديد الاجراءات لتحقيق الجودة	4.
2	0.00	19.56	0.89	85.09	4.25	يقوم الموظفون بالمشروع بتنفيذ الاعمال بجودة	5.

						عالية خلال الوقت المحدد.	
3	0.00	17.20	0.95	83.76	4.19	يقوم الموظفون بالمشروع بتنفيذ الاعمال بجودة عالية ضمن الموازنة المحددة	6.
	0.00	27.39	0.58	83.01	4.15	جميع فقرات المجال معًا	

*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

من جدول (29) يمكن استخلاص ما يلي :

تميزت الفقرة الأولى بأعلى متوسط حسابي حيث بلغ المتوسط الحسابي لها "هناك علاقة بين تطبيق نظام الجودة في المشاريع وزيادة فعالية أداء الشركة " 4.54 (من أصل 3)، مما يعني أن المتوسط الحسابي النسبي 90.79%، وأن قيمة الاختبار 31.44 والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00، وهذا يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

من ناحية أخرى، حققت الفقرة الثالثة أدنى متوسط حسابي حيث بلغ المتوسط الحسابي لها "تسعى الشركة لمقارنة الخدمات المقدمة من مشروعها مع خدمات تقدمها مشاريع أخرى مشابهة لتحسين جودة الأداء" 3.92، مما يعني أن المتوسط الحسابي النسبي 78.42%، وأن قيمة الاختبار 13.96، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وهذا يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وبشكل عام، يمكن القول إن المتوسط الحسابي الكلي يساوي 4.15، والمتوسط الحسابي النسبي يساوي 83.01%، وقيمة الاختبار 27.93، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، مما يشير إلى أن مجال "إدارة جودة المشروع" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يدل على أن متوسط درجة

الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد، ويعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على

فقرات هذا المجال

■ تحليل فقرات مجال "إدارة مخاطر المشروع"

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد

وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (30).

جدول (30) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال السادس "إدارة

مخاطر المشروع"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig.)	الترتيب
1.	يتم وضع خطط وسيناريوهات قبلية لمواجهة أي مخاطر	4.15	83.03	0.95	16.67	0.00	1
2.	يتم تحديد العوامل والمخاطر الخارجية التي يمكن أن تؤثر على المشروع بشكل مسبق	4.14	82.79	0.70	22.66	0.00	2
3.	تسعى إدارة المشروع للحيلولة دون ظهور	3.98	79.52	0.86	15.72	0.00	3

						مخاطر جديدة أثناء تنفيذ المشروع	
4	0.00	17.42	0.77	79.52	3.98	توجد مرونة لدى الإدارة اليومية للتعامل مع المخاطر الطارئة	4.
5	0.00	14.86	0.89	79.15	3.98	يتم إدارة التغيرات التي تظهر خلال تنفيذ المشروع بشكل فعال	5.
	0.00	25.08	0.57	80.80	4.04	جميع فقرات المجال معاً	

*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

من جدول جدول (30) يمكن استخلاص ما يلي :

تميزت الفقرة الأولى بأعلى متوسط حسابي حيث بلغ المتوسط الحسابي لها "يتم وضع خطط وسيناريوهات قبلية لمواجهة أي مخاطر" 4.15 من 3، أي أن المتوسط الحسابي النسبي بلغ 83.03%، وكانت قيمة الاختبار 16.67، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، مما يدل على موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة.

بالنسبة للفقرة الخامسة، فإن المتوسط الحسابي لها "يتم إدارة التغيرات التي تظهر خلال تنفيذ المشروع بشكل فعال" بلغ 3.96، مما يعني أن المتوسط الحسابي النسبي بلغ 79.15%، وكانت قيمة الاختبار 14.86، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، مما يدل على موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة.

وبشكل عام، فإن المتوسط الحسابي للمجال "إدارة مخاطر المشروع" يساوي 4.04، والمتوسط الحسابي النسبي يساوي 80.80%، وكانت قيمة الاختبار 25.08، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، مما يعني أن هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على وجود موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد.

■ تحليل فقرات مجال "إدارة موارد المشروع"

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (31).

جدول (31) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال السابع "إدارة

موارد المشروع"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig.)	الترتيب
1.	قبل البدء في المشروع يتم حصر الاحتياجات من الموارد البشرية من ذوي الخبرة والمهارة	4.42	88.48	0.80	24.74	0.00	1
2.	يتم التأكد من قبل مدير المشروع بأن المواد والمعدات	4.16	83.15	0.77	20.85	0.00	2

						الموردة الي المشروع تحقق الشروط والمواصفات المطلوب	
3	0.00	18.03	0.83	81.58	4.08	تحسن إدارة المشروع استخدام الموارد في تعظيم قيمة المخرجات	3.
5	0.00	15.60	0.81	78.30	3.92	تتوفر موارد مالية وبشرية ومعدات تقنية ملائمة لتنفيذ أنشطة المشروع المخطط لها	4.
4	0.00	18.97	0.81	82.18	4.11	تضمن الشركة توريد المواد الي موقع المشروع في الوقت المطلوب وبالكمية والجودة المطلوبتين	5.
	0.00	28.23	0.56	82.74	4.14	جميع فقرات المجال معًا	

من جدول (31) يمكن استخلاص ما يلي :

— تمتلك الفقرة الأولى أعلى متوسط حسابي، إذ يساوي المتوسط الحسابي لها 4.42 من 3، أي أن المتوسط الحسابي النسبي يبلغ 88.48%، وقيمة الاختبار تبلغ 24.74، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وهذا يدل على الموافقة من قبل أفراد العينة على محتوى هذه الفقرة التي تتحدث عن حصر الاحتياجات من الموارد البشرية المهرة قبل بدء المشروع.

— بالمقابل، حصلت الفقرة الرابعة على أقل متوسط حسابي حيث يساوي المتوسط الحسابي لها 3.92، والمتوسط الحسابي النسبي يبلغ 78.30%، وقيمة الاختبار تبلغ 78.30، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وهذا يدل على الموافقة من قبل أفراد العينة على محتوى هذه الفقرة التي تتحدث عن توفر الموارد المالية والبشرية والتقنية لتنفيذ المشروع المخطط له.

وبشكل عام، فإن المتوسط الحسابي لكل الفقرات يساوي 4.14، والمتوسط الحسابي النسبي يبلغ 82.74%، وقيمة الاختبار تبلغ 28.23، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000. وبناء عليه، يمكن اعتبار "إدارة موارد المشروع" دالة إحصائية بمستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ ، وهذا يعني أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد، وهذا يدل على الموافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

■ تحليل فقرات مجال "إدارة اتصالات المشروع"

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (32).

جدول (32) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة في المجال الثامن "إدارة اتصالات

المشروع"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig.)	الترتيب
1.	يحرص مدير المشروع على فاعلية نظام الاتصالات لتحقيق تبادل المعلومات	4.58	91.52	0.67	32.31	0.00	1
2.	يتم التنسيق بين جميع الأطراف ذات العلاقة بالمشروع طوال فترة التنفيذ	4.14	82.79	0.85	18.63	0.00	3
3.	يكون الاتصال فعالاً بين الأطراف المساهمة في تنفيذ المشروع	4.21	84.12	0.71	23.57	0.00	2
4.	يستلم مدير المشروع تقارير دورية عن سير أنشطة المشروع من	3.99	79.76	0.84	16.26	0.00	4

						الجهة المنفذة للمشروع	
5	0.00	12.71	0.99	78.18	3.91	يتم عمل خطة لتحديد قنوات الاتصال بين جميع الأطراف ذات الصلة بالمشروع	5.
	0.00	29.55	0.54	83.27	4.16	جميع فقرات المجال معاً	

يمكن استخلاص النتائج التالية من جدول: (32)

- لقد حصلت الفقرة الأولى على أقل متوسط حسابي، حيث كان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يساوي 4.58 (من أصل 3)، مما يمثل متوسط حسابي نسبي يبلغ 91.52%. كما بلغت قيمة الاختبار 32.31 والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، مما يعني أن أفراد العينة موافقون على هذه الفقرة.
 - لقد حصلت الفقرة الخامسة على أقل متوسط حسابي أيضاً، حيث كان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يساوي 3.91، مما يمثل متوسط حسابي نسبي يبلغ 78.18%. كما بلغت قيمة الاختبار 12.71 والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، مما يعني أن أفراد العينة موافقون على هذه الفقرة.
- بشكل عام، يمكن القول إن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات هو 4.16، والمتوسط الحسابي النسبي هو 83.2%. كما بلغت قيمة الاختبار 29.55 والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000. وبالتالي، فإن مجال "إدارة اتصالات المشروع" يعد دالة إحصائية بمستوى دلالة 0.05 أو أقل، وهذا يدل على أن درجة استجابة أفراد العينة لهذا المجال تختلف بشكل جوهري عن درجة الحياد. وبالتالي، فإن هناك موافقة من أفراد العينة على فقرات هذا المجال، مما يدعم فرضية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة اتصالات المشروع وزيادة جودة المشاريع.

■ تحليل فقرات مجال "إدارة مشتريات المشروع"

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (33).

جدول (33) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة في المجال التاسع "إدارة مشتريات

المشروع"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig.)	الترتيب
1.	يتم عمل خطة شاملة للمشتريات لتحديد الاحتياجات من المواد والمعدات لتنفيذ المشروع	4.48	89.58	0.81	25.18	0.00	1
2.	يتم مراقبة عمليات العطاءات بشكل فعال وسليم والاختيار يتم وفق معايير قانونية	4.12	82.30	0.81	19.02	0.00	2
3.	يتم عمل خطة للشراء لتحديد	4.02	80.48	0.87	16.27	0.00	4

						الكميات وتحديد توقيتات الشراء والاحتياجات بشكل مسبق	
3	0.00	17.82	0.81	80.97	4.05	تتم عمليات الشراء بجلب عروض اسعار ومناقصات ضمن شروط مرجعية واضحة لوثائق العطاءات	4.
	0.00	28.80	0.56	83.33	4.17	جميع فقرات المجال معًا	

يمكن استخلاص النتائج التالية من جدول (33):

المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "يتم عمل خطة شاملة للمشتريات لتحديد الاحتياجات من المواد والمعدات لتنفيذ المشروع" يساوي 4.48 من إجمالي 5، وبالتالي المتوسط الحسابي النسبي يساوي 89.58%. قيمة الاختبار تساوي 25.18 والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، مما يدل على موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة.

المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "يتم عمل خطة للشراء لتحديد الكميات وتحديد توقيتات الشراء والاحتياجات بشكل مسبق" يساوي 4.02 من إجمالي 5، وبالتالي المتوسط الحسابي النسبي يساوي 80.48%. قيمة الاختبار تساوي 16.27 والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، مما يدل على موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام، يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لكل الفقرات يساوي 4.17 من إجمالي 5، وبالتالي المتوسط الحسابي النسبي يساوي 83.33%. قيمة الاختبار تساوي 28.80 والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، مما يدل على أن مجال "إدارة مشتريات المشروع" دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة $0.05 (\geq \alpha)$ ، وهذا يعني أن درجة استجابة أفراد العينة لهذا المجال تختلف جوهريًا عن درجة الحياد، ويوجد موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

■ تحليل فقرات مجال "الارتباط"

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (34)

جدول (34) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال العاشر

الارتباط

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig.)	الترتيب
1.	تقوم الشركة بإعداد تحديد الاحتياجات قبل تصميم المشاريع.	4.43	88.61	0.85	23.16	0.00	1
2.	يتم مراعاة وجهات نظر الجهات ذات العلاقة عند تصميم المشروع	4.08	81.58	0.78	19.08	0.00	3

3.	المشاريع المنفذة	4.12	82.30	0.78	19.66	0.00	2
	تعكس نتائج تقييم الاحتياجات						
4.	يتم تصميم المشاريع بحيث تتماشى مع أولويات الممول	3.81	76.12	0.95	11.72	0.00	5
5.	يوجد علاقة واضحة بين الاحتياجات التي تم إتحديدها وبين أهداف الممول	4.07	81.33	0.88	16.80	0.00	4
	جميع فقرات المجال معاً	4.10	81.99	0.53	28.57	0.00	

يمكن القول إن النتائج التي يمكن استخلاصها من جدول (34) هي كالتالي:

المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "تقوم الشركة بإعداد تحديد الاحتياجات قبل تصميم المشاريع" هو 4.43 ويعني أن المتوسط الحسابي النسبي 88.61%. وقيمة الاختبار لهذه الفقرة هي 23.16 وقيمة الاحتمالية (Sig.) هي 0.000، مما يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "يتم تصميم المشاريع بحيث تتماشى مع أولويات الممول" هو 3.81 ويعني أن المتوسط الحسابي النسبي 76.12%. وقيمة الاختبار لهذه الفقرة هي 11.72 وقيمة الاحتمالية (Sig.) هي 0.000، مما يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام، يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لهذا المجال هو 4.10 والمتوسط الحسابي النسبي هو 81.99%. وقيمة الاختبار للمجال هي 28.57 وقيمة الاحتمالية (Sig.) هي 0.000، مما يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد. وبالتالي، يمكن القول أن مجال "الارتباط" دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ($\alpha \leq 0.05$)

■ تحليل فقرات مجال "الكفاءة"

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (35).

جدول (35) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الحادي عشر "

الكفاءة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig.)	الترتيب
1.	تتوفر موارد مالية وبشرية ومعدات تقنية ملائمة لتنفيذ أنشطة المشروع المخطط لها	4.33	86.55	0.90	20.35	0.00	1
2.	يقوم الموظفون بالمشروع بتنفيذ	4.26	85.21	0.74	23.57	0.00	2

						الاعمال المكلفين بأدائها بجودة عالية خلال الوقت المحدد وضمن التكاليف والموازنة	
3.	تحقق الشركة نتائج ومخرجات المشروع نتيجة كفاءة أداء العاملين	4.16	83.15	0.79	20.14	0.00	3
4.	تمتلك الشركة نظام مالي فعال يحكم نفقات المشروع وفقا للبنود الموازنة	4.10	81.94	0.78	19.37	0.00	4
5.	يتم تقييم أداء طاقم المشروع بصورة دورية خلال فترة المشروع	3.94	78.97	0.97	13.44	0.00	5
	جميع فقرات المجال معاً	4.16	83.13	0.56	28.48	0.00	

يمكن استخلاص النتائج التالية من جدول: (35)

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى هو 4.33، وهذا يشير إلى أن هناك موارد مالية وبشرية ومعدات تقنية ملائمة لتنفيذ أنشطة المشروع المخطط له، وأن المتوسط الحسابي النسبي هو 86.55%. قيمة

الاختبار هي 20.35، وقيمة الاحتمالية (Sig.) هي 0.000، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة هو 4.94، وهذا يشير إلى أن يتم تقييم أداء طاقم المشروع بصورة دورية خلال فترة المشروع، وأن المتوسط الحسابي النسبي هو 78.79%. قيمة الاختبار هي 13.44، وقيمة الاحتمالية (Sig.) هي 0.000، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام، يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات في مجال "الكفاءة" هو 4.16، وأن المتوسط الحسابي النسبي هو 83.13%. قيمة الاختبار هي 28.48، وقيمة الاحتمالية (Sig.) هي 0.000، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

بشكل عام، يمكن استنتاج أن العينة المدروسة توافق على فقرات مجال "الكفاءة"، وأن هذا التوافق يكون بشكل جوهري عن درجة الحياد. وتدل القيمة الاحتمالية المنخفضة على أن هذا الاستنتاج صحيح بشكل إحصائي.

■ تحليل فقرات مجال "الفاعلية"

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (36)

جدول (36) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الثاني عشر

"الفاعلية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي المعياري	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (sig.)	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	يتم تحقيق أهداف المشاريع المخطط لها	4.46	89.21	0.82	24.69	0.00	1

2.	يتم تحقيق نتائج غير مخطط لها	3.96	79.15	0.84	15.72	0.00	4
3.	يتم ربط خطة تنفيذ المشروع بالأهداف المرجوة منه	4.11	82.18	0.85	18.12	0.00	2
4.	تضع إدارة المشروع أهدافها لتكون متسقة مع أهداف الفئة المستهدفة	3.87	77.33	1.00	12.01	0.00	5
5.	تبرر أهداف المشروع تكاليف الاستثمار مقارنة بمشاريع مماثلة	3.99	79.88	0.98	14.00	0.00	3
	جميع فقرات المجال معاً	4.08	81.55	0.61	24.58	0.00	

يمكن استخلاص النقاط التالية من جدول: (36)

تحققت أعلى متوسط حسابي في الفقرة الأولى التي تتحدث عن تحقيق أهداف المشاريع المخطط لها، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.46 من أصل 3 درجات، والمتوسط الحسابي النسبي 89.21%، وكانت قيمة الاختبار 24.69، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، مما يدل على موافقة العينة على هذه الفقرة.

بينما حصلت الفقرة الرابعة على أدنى متوسط حسابي بلغ 3.87 من أصل 3 درجات، والمتوسط الحسابي النسبي 77.33%، وكانت قيمة الاختبار 12.01، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، مما يدل على موافقة العينة على هذه الفقرة التي تتحدث عن توافق أهداف إدارة المشروع مع أهداف الفئة المستهدفة.

بشكل عام، يمكن القول بأن متوسط الدرجات الحسابي في جميع الفقرات يبلغ 4.08، والمتوسط الحسابي النسبي يبلغ 81.55%، وكانت قيمة الاختبار 24.58، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، مما يدل على أن مجال "الفاعلية / مدى تحقيق أهداف المشروع" دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة 0.05، وهذا يعني أن درجة الاستجابة لهذا المجال تختلف جوهريًا عن درجة الحياد، وبالتالي يوافق أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

■ تحليل فقرات مجال "الأثر"

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (37)

جدول (37) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الثالث عشر

الأثر

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (sig.)	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	تساهم المشاريع في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة	4.50	89.94	0.78	26.56	0.00	1
2.	تساهم المشاريع في تطوير القطاع المستهدف	4.24	84.85	0.79	21.76	0.00	2
3.	يوجد أثر اقتصادي للمشاريع على الموظفين ومقدمي الخدمات	4.16	83.27	0.84	19.11	0.00	3

4.	يوجد للمشاريع اثار مختلفة نتيجة الاختلاف في الجنس أو الطبقات الاجتماعية	3.85	77.09	0.97	12.12	0.00	5
5.	وضع مقاييس ومؤشرات مناسبة لقياس مدى تحقق أهداف المشاريع	4.13	82.55	0.95	16.45	0.00	4
	جميع فقرات المجال معاً	4.18	83.54	0.60	27.23	0.00	

تم الحصول على النتائج التالية من جدول (37):

تم تحقيق أعلى متوسط حسابي للفقرة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة 4.50 (من إجمالي 3)، والذي يدل على مساهمة المشاريع في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة. كما بلغ المتوسط الحسابي النسبي لهذه الفقرة 89.94%، وقيمة الاختبار 26.56، والقيمة الاحتمالية 0.000354 (Sig.)، مما يدل على موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة.

تم الحصول على أدنى متوسط حسابي للفقرة الرابعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة 3.85، والذي يشير إلى وجود آثار مختلفة للمشاريع بسبب الاختلاف في الجنس أو الطبقات الاجتماعية. كما بلغ المتوسط الحسابي النسبي لهذه الفقرة 77.09%، وقيمة الاختبار 16.45، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، مما يدل على موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام، بلغ المتوسط الحسابي لكافة الفقرات 4.18، والمتوسط الحسابي النسبي 83.54%، وقيمة الاختبار 27.23، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، مما يدل على أن مجال "الأثر" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ($\alpha \geq$)، ويعني ذلك أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

■ تحليل فقرات مجال "الاستدامة"

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد

وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (38)

جدول (38) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الرابع عشر "

الاستدامة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (sig.)	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	يتوفر في الشركة معيار الاستدامة المؤسسية والتي تعكس مستوى التزام الشركة باستمرار المشاريع	4.35	86.91	0.84	22.20	0.00	1
2.	عند تصميم المشروع يتم اقتراح أنشطة لا تحتاج لمصدر تمويل مستمر	3.90	78.06	0.82	15.18	0.00	4
3.	يتم التنسيق مع الشركاء طوال فترة تنفيذ المشروع	3.95	78.91	0.91	14.40	0.00	2
4.	يكون هناك كفاية لموازنة المشروع لتحقيق المخرجات والأهداف	3.92	78.42	0.92	13.88	0.00	3
5.	تسعى الشركة لتحقيق الاستدامة المالية والتي	3.66	73.21	1.01	9.01	0.00	5

						تعكس قدرة الفئات المستهدفة على تحمل تكلفة الخدمات المقدمة بعد انتهاء التمويل
	0.00	22.14	0.60	79.10	3.96	جميع فقرات المجال معًا

يمكن استخلاص النتائج التالية من جدول: (38)

الفقرة الأولى حصلت على أعلى متوسط حسابي ويتوفر في الشركة معيار الاستدامة المؤسسية، والتي تعكس مستوى التزام الشركة باستمرار المشاريع. ويساوي المتوسط الحسابي للفقرة الأولى 4.35، أي متوسط حسابي نسبي يبلغ 86.91%. كما يبلغ قيمة الاختبار 22.20 وقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، مما يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

الفقرة الخامسة حصلت على أدنى متوسط حسابي وتتعلق بالاستدامة المالية التي تعكس قدرة الفئات المستهدفة على تحمل تكلفة الخدمات المقدمة بعد انتهاء التمويل. ويساوي المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة 3.66، أي متوسط حسابي نسبي يبلغ 73.21%. ويبلغ قيمة الاختبار 9.01 وقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، مما يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام، يبلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات 3.96، والمتوسط الحسابي النسبي يبلغ 79.10%. ويبلغ قيمة الاختبار 22.14 وقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، مما يعني أن مجال "الاستدامة" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع ومستوى تحسين جودة المشاريع .

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغير المستقل، وهي المعايير الدولية لإدارة المشاريع، والمتغير التابع، وهو جودة المشاريع، وتم عرض النتائج في جدول رقم (20.5) أدناه. يظهر من الجدول أن معامل الارتباط بلغ (0.768)، ومستوى الدلالة المحسوب لها (0.000) وهو أقل من مستوى 0.05. ونتيجة لذلك، فإننا نستنتج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين معايير إدارة المشاريع وجودة المشروع. وتشير النتائج إلى أن كلما زاد الالتزام بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع، كلما ارتفعت جودة المشاريع في مشاريع الإنشاءات التي تعمل في الرياض. ونتيجة لذلك، يمكن قبول الفرضية الرئيسة الأولى للدراسة، والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين معايير إدارة المشاريع وجودة المشروع في مشاريع الإنشاءات التي تعمل في الرياض.

ومن هذه الفرضية، تنبع تسع فرضيات فرعية، يتم فيها اختبار العلاقة بين كل معيار من معايير إدارة المشاريع وجودة المشروع. ويهدف ذلك إلى تحديد أي معيار يتمتع بأكبر درجة من العلاقة مع جودة المشروع. وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون أيضًا لاختبار صحة هذه الفرضيات، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

■ التحقق من الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر إدارة تكامل المشروع وزيادة جودة المشروع .

بناء على النتائج الموضحة في جدول (20.5)، يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين توفر إدارة تكامل المشروع وزيادة جودة المشروع بلغت 0.648، وكانت القيمة الاحتمالية 0.00، مما يدل على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بينهما. وبمعنى آخر، فإن توفر إدارة تكامل المشروع يؤدي إلى زيادة جودة المشروع بشكل ملحوظ.

■ التحقق من الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة نطاق المشروع وزيادة جودة المشروع .

بناءً على النتائج الموضحة في جدول (20.5)، يمكن القول إن قيمة معامل الارتباط بين إدارة نطاق المشروع وجوده المشروع تبلغ 0.593، والقيمة الاحتمالية لها تبلغ 0.00، مما يدل على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين هذين المتغيرين. يمكن استنتاج أن كلما تحسنت إدارة نطاق المشروع، زادت جودة المشروع بشكل عام.

■ التحقق من الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة وقت المشروع وزيادة جودة المشروع

باستناد إلى النتائج الموضحة في جدول (20.5)، يتبين وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة وقت المشروع وزيادة جودة المشروع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.482، والقيمة الاحتمالية .

■ التحقق من الفرضية الفرعية الرابعة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة كلفة المشروع وزيادة جودة المشروع .

بناءً على النتائج الموضحة في جدول (24.5)، يمكننا القول إن قيمة معامل الارتباط بين إدارة كلفة المشروع وزيادة جودة المشروع هي 0.516 والقيمة الاحتمالية هي 0.00، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بينهما.

■ التحقق من الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة جودة المدخلات وزيادة جودة المشروع .

تشير النتائج الموضحة في جدول (20.5) إلى أن قيمة معامل الارتباط بين إدارة جودة المدخلات وزيادة جودة المشروع تبلغ 0.432، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.00، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية

ذات دلالة معنوية إحصائية بينهما. يعني هذا أن كلما قامت إدارة جودة المدخلات بإجراء عمليات التحكم والتدقيق بشكل فعال، كانت نتائج المشروع ذات جودة أفضل.

■ **التحقق من الفرضية الفرعية السادسة :** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر المشروع وزيادة جودة المشروع

بناءً على النتائج الموضحة في جدول (20.5)، يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين إدارة مخاطر المشروع وزيادة جودة المشروع هي 0.633، والقيمة الاحتمالية هي 0.00. وبما أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الأهمية المحدد (0.05)، فإن هذا يشير إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية إحصائية بين إدارة مخاطر المشروع وجودة المشروع.

■ **التحقق من الفرضية الفرعية السابعة :** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة موارد المشروع وزيادة جودة المشروع .

بناءً على النتائج الموضحة في جدول (20.5)، تبين أن معامل الارتباط بين إدارة موارد المشروع وزيادة جودة المشروع هو 0.708، والقيمة الاحتمالية هي 0.00، مما يدل على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة موارد المشروع وجودة المشروع.

■ **التحقق من الفرضية الفرعية الثامنة :** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة اتصالات المشروع وزيادة جودة المشروع

يشير جدول (20.5) إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية إحصائية بين إدارة اتصالات المشروع وزيادة جودة المشروع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.586 والقيمة الاحتمالية 0.00.

■ **التحقق من الفرضية الفرعية التاسعة :** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المشتريات في المشروع وزيادة جودة المشروع .

بناءً على النتائج الموضحة في جدول (20.5)، يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين إدارة المشتريات في المشروع وجودة المشروع تبلغ 0.652 والقيمة الاحتمالية 0.00. وهذا يدل على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية إحصائية بين إدارة المشتريات في المشروع وزيادة جودة المشروع، ويعني ذلك أن تحسين إدارة المشتريات يمكن أن يؤدي إلى تحسين جودة المشروع بشكل كبير.

جدول رقم (39): يوضح معامل ارتباط بيرسون بين معايير إدارة المشاريع وجودة المشروع

الفرضية	قيمة معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع ومستوى زيادة جودة المشروع	.768**	0.00
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر إدارة تكامل المشروع ومستوى زيادة جودة المشروع	.768**	0.00
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر إدارة نطاق المشروع ومستوى زيادة جودة المشروع	.593**	0.00
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر إدارة وقت المشروع ومستوى زيادة جودة المشروع	.482**	0.00
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر إدارة تكلفة المشروع ومستوى زيادة جودة المشروع	.516**	0.00
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر إدارة جودة المشروع ومستوى زيادة جودة المشروع	.432**	0.00
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر إدارة مخاطر المشروع ومستوى زيادة جودة المشروع	.633**	0.00

0.00	.708**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر إدارة موارد المشروع ومستوى زيادة جودة المشروع
0.00	.586**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر إدارة اتصالات المشروع ومستوى زيادة جودة المشروع
0.00	.652**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر إدارة مشتريات المشروع ومستوى زيادة جودة المشروع

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 النتائج:

1. شركة الدار الدولية للاستشارات الهندسية تقوم بإدارة المشاريع بشكل جيد وفقاً للمعايير الدولية لإدارة المشاريع.
2. شركة الدار الدولية للاستشارات الهندسية تقوم بإدارة نطاق المشروع بطريقة سليمة ودقيقة.
3. شركة الدار الدولية للاستشارات الهندسية تقوم بإدارة وقت المشروع بشكل جيد وتحديد مدة كل نشاط بدقة.
4. شركة الدار الدولية للاستشارات الهندسية تقوم بإدارة تكلفة المشروع بشكل صحيح من خلال وضع خطة مفصلة تبين التكاليف المطلوبة لتنفيذ المشروع.
5. شركة الدار الدولية للاستشارات الهندسية تقوم بإدارة جودة المشروع بشكل جيد من خلال مقارنة الخدمات المقدمة من المشروع بخدمات مشاريع أخرى مشابهة والسعي لتحسين جودة الأداء.
6. شركة الدار الدولية للاستشارات الهندسية تقوم بإدارة مخاطر المشروع بشكل دقيق عن طريق وضع خطط وسيناريوهات قبلية لمواجهة أي مخاطر.
7. شركة الدار الدولية للاستشارات الهندسية تقوم بإدارة موارد المشروع بشكل جيد وتحصيل الاحتياجات اللازمة من الموارد البشرية ذات الخبرة والمهارات قبل البدء في التنفيذ.
8. شركة الدار الدولية للاستشارات الهندسية تقوم بإدارة اتصالات المشروع بشكل دائم لتحقيق تبادل المعلومات بفعالية.

2.5 التوصيات

توصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات لتحسين تطبيق أسس إدارة المشاريع، بهدف تحسين شركة الدار الدولية للاستشارات الهندسية وضمان جودة مخرجاتها ونجاحها. وتتضمن هذه التوصيات:

1. زيادة وعي العاملين بالمؤسسات، وخاصةً في قسم إدارة المشاريع، بالأدوات والتقنيات الخاصة بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع وضمان الجودة في تلك المشاريع، وذلك من خلال عقد دورات وورش عمل للتدريب.
2. إشراك العاملين المعنيين ومنفذي المشروع في إعداد خطط المشروع، نظرًا لأنهم أكثر الأشخاص دراية بما هو أفضل للمشروع.
3. العمل على سير أنشطة المشروع بشكل متكامل ومتوازي، حيث لا يتم تقدير التكلفة دون النظر إلى الجودة، ولا يتم تقدير الوقت دون النظر إلى التكلفة والجودة.
4. التحديد الدقيق لاحتياجات المشروع بعد دراسات معمقة، لضمان سير أنشطة المشروع وفقًا للخطط الموضوعة، من أجل الحصول على مخرجات ذات جودة عالية وبتكاليف معقولة وتسليم المشروع في الوقت المحدد.
5. رفع الوعي بأهمية نظام إدارة الجودة من خلال ورش عمل ودورات تدريبية، وتبني نظام للجودة في المؤسسات الأهلية باستخدام معايير تقييم المشاريع الخمسة كأداة لقياس الجودة وتحديد نقاط الضعف التي تؤدي إلى انخفاض الأداء من أجل تحسينه.
6. تحديد المسؤوليات والصلاحيات لجميع العاملين في المشروع وتحديد العلاقات مع جميع الأطراف الأعمال كما هو مخطط لها.

3.5 مقترحات الدراسة

وفي سياق استكمال الدراسة، يقترح الباحثون عددًا من المجالات المستقبلية للبحث، وتشمل ما يلي:

1. تطوير نموذج مقترح لإدارة مخاطر المشاريع الإنشائية وتحديد المتطلبات اللازمة لذلك.
2. إجراء دراسة حول المعايير اللازمة لإدارة مخاطر المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية.
3. دراسة دور إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية في تحقيق الريادة المؤسسية.
4. تحليل تأثير المخاطر المالية والبشرية على الأداء العملياتي للشركات الإنشائية في المملكة العربية السعودية.

Abstract

This study aimed to identify the impact of project management and the application of international standards in its various dimensions (project integration, project scope, project time, project cost, project quality, project resources, project communications, project risk management, and project procurement) on improving the quality of industrial projects in its dimensions (relevance, efficiency, effectiveness, impact, and sustainability) at Al Dar International Engineering Consultancy. The study adopted a descriptive-analytical approach, and a questionnaire was distributed to a sample of 220 participants from the study population, with 191 questionnaires successfully retrieved, representing a response rate of 87%.

The results of the study showed a statistically significant positive effect of applying international project management standards on improving the quality of industrial projects at Al Dar International Engineering Consultancy. The findings indicated that the application of these standards helps achieve higher levels of quality and efficiency in project execution, contributing to achieving the defined objectives within the specified time and cost.

The study recommended the need to strengthen the application of international standards in project management, develop the skills of employees in this field, and invest in project infrastructure to ensure improved quality of future industrial projects.

Keywords: Project Management, International Standards, Industrial Project Quality, Al Dar International Engineering Consultancy.

المراجع:

أولاً: المراجع بالعربية

- باقر، وفاء جاسم علي عباس، ارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم، و الهواري، سامر فواز. (2020). أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1219633>
- أبو غزال، عبدالله (٢٠١٥)، إدارة المشاريع الصغيرة، (ط١)، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- 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 الشركة العامة للضمان الاجتماعي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت.
- الجيلوي، إنتصار كاظم رشيد وأنفال ناضل محمد. 2016. تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية في العراق. مجلة الهندسة، مج. 22، ع. 6، ص ص. 1-15.
- حسن، عمر ويعقوب، فيحاء (2018)، توظيف أدوات إدارة التكلفة في أسلوب التنفيذ المتسارع للمشاريع الإنشائية لغرض ترشيد الكلف- بحث تطبيقي في مشروع تحويل شط الديوانية - الهيئة العامة لمشاريع الري والاستصلاح – العراق، مجلة دراسات محاسبية ومالية، 13 (43)، ص: 144-27
- الحلو، نورهان (2015)، واقع تطبيق أسس إدارة المشاريع لدى مؤسسات الصناعات التحويلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين.

- حماد، رشاد علي (2010)، تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة - فلسطين.
- حوامدة، عبدة باسم، و الملكاوي، أحمد فواز. (2022). (أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع الإنشائية: دراسة ميدانية على شركات المقاولات في الأردن) رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جرش، جرش. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1305589>
- الحوري، نضال والعتيبي، ضرار (2013)، إدارة المشاريع الانمائية دراسة وتقرير الجدوى، (ط ١)، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- حيارات، براء سعود أحمد، و قطيشات، رانية جعفر. (2021). أثر ممارسات إدارة المشاريع على السلامة العامة: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في مدينة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1299592>
- 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.
- الدليمي، سعد أحمد خليفة، و العون، سالم سفاح حنيان. (2019). إدارة المشاريع وتطبيقها للمعايير الدولية لتحسين جودة المشاريع الصناعية: دراسة تحليلية لإقليم الشمال في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/948745>
- 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

- دودين، أحمد يوسف (2017)، إدارة المشاريع المعاصرة، (ط 2)، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- الديري، علاء الدين (2011)، تأثير سوء التخطيط في مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية – دراسة ميدانية لآراء مدراء المشاريع الإنشائية المنفذة في إمارة دبي ، رسالة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي بريطانيا.
- رضوان، إحسان . (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.
- الزعبي، فراس علي خليفة، و الجغبير، محمد إسماعيل محمد. (2019). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع الإنشائية: دراسة حالة على جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج3، ع10 ، 78 - 103. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1038800>
- الزعبي، فراس علي خليفة، و الجغبير، محمد إسماعيل محمد. (2021). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع الإنشائية: دراسة حالة على جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، مج7، ملحق ، 1 - 36. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1269862>
- الصادق، عماد (2016)، دليل نجاح الإدارة المؤسسية للمشاريع: مفاهيم وممارسات تطبيقية لإدارة المشاريع المؤسسية، (ط 1)، 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 دكتوراه غير منشورة ، جامعة محمد بوضياف – المسيلة .
- طلحة، محمد السيد (2017)، إدارة الجودة الشاملة: كيف تطور مشروعك ومنتجك؟، (ط 1)، مصر: دار العلوم للنشر.

- الظفيري، محمد نايف فرحان، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2021). (أثر التآزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتمكين في شركة نفط الكويت) رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1220288>
- عباس، انس (2011)، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، (ط 1)، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العباسي، غالب وبرهان، محمد (2013)، ادارة المشاريع، (ط 2)، مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- العبد، عبد صاحب وحسن، آمال (2018)، تخطيط وجدولة تنفيذ المشاريع الحكومية – بحث تطبيقي لمشاريع - مديرية الأبنية المدرسية - العراق، مجلة دراسات محاسبية ومالية، 3 (43)، ص: 141.
- العلى، عبد الستار (2016)، إدارة المشروعات العامة، (ط 3)، الأردن: دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع.
- 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 .
- كبرو، رغد (2017)، مدخل إلى إدارة ربح: المنهجية، المهارات، التنفيذ، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، 1(54)، 208-221
- الكرخي، مجيد (2015)، إدارة الجودة الشاملة، (ط 1)، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع. <http://www.arabp.com>
- المعهد العربي للتخطيط بالكويت. (2005). تقييم المشروعات الصناعية- العدد، 41 الكويت.
- نذير، حنان عبدالله. (2023). أثر تطبيق أساليب القيادة الموقفية على تحسين أداء المشاريع: دراسة تطبيقية على المشاريع الناشئة بمدينة الرياض. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ع95 ، 159 - 203. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1407298>

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Al-Agele, H. K., & Ali, A. J. (2017). Mismanagement reasons of the projects execution phase. *Journal of Engineering*, 23(10), 15-29.
- Anup. Ailee and Mark (2018). Benefits and relevance of International Standards in a design science research project for process assessments. International CDIO Conference, Turku, Finland. 13th International CDIO Conference.
- Auman, D. (2012). An Investigation of the Important Project Management Knowledge Areas in the Life Sciences Sector, Hospira Adelaide - SA - Australia, 2 (7), pp: 1-9.
- Blocher, J. Stout, E. and Cokins, G. (2010). Cost Management: A Strategic Emphasis, (5th Ed), McGraw Hill Professional Inc.: New York.
- Brewer, J. and Dittman, C. (2013). Methods of IT project management, (1st Ed). National Library: Australia.
- Chauhan, D. I. V. Y. A., & Srivastava, P. R. A. B. H. A. T. (2014). Important project management knowledge areas for successful delivery of projects in pharmaceutical industry. *International Journal of Current Research in Chemistry and Pharmaceutical Sciences*, 1(5), 56-60.
- Chou, S. and Yang, G. (2012). Project Management Knowledge and Effects on Construction Project Outcomes: An Empirical Study, *Project Management Journal*, 43 (5), pp: 47-67.
- Heagney, J. (2012). Fundamentals of Project Management, (4th Ed), American Management Association International: New York.

- Heldman, K. (2016) Critical success factors in world bank projects, *International Journal of project management*, 16 (1), pp: 7-12.

- Jestratijevic, L, Uanhoro, J. O., & Creighton, R. (2021). To disclose or not to disclose? Fashion brands strategies for transparency in sustainability reporting. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 26(1), 36-50.

- Kerzner, H. (2017). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*, (12th Ed), John Wiley: Canada.

- Larson, W. and Clifford, F. (2017). *Project Management: The Managerial Process*, (7th Ed), McGraw-Hill Education: USA.

- 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.

- Meredith, J. and Mental, J. (2011). *Project management: a managerial approach*, (6th Ed), John Wiley and Sons Inc.: USA.

- Osinovskaya, Irina; Shevchenko, Svetlana; Silkina, Galina; Plenkina, Marina & Zaborskaya, Irina (2020). Ensuring Sustainable Development of Oil CompaniesBased on Foresight Technology. *International Journal of Management*. 11(5), 929-940.

- Project Management Institute - PMI (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, Edition 2013 by PMI.

- Richman, L. (2011). *Successful Project Management*, (3th Ed), American Management Association: USA.

- Serrador, P., & Turner, R. (2015). The relationship between project success and project efficiency. *Project management journal*, 46(1), 30-39.
- Sonai Aguilar, Edward, (2019), Driving or anizzation in novalion as from of in trapeneur ship with in the context of small Business, Journal of strategiwinnovation and sustainability.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر إدارة المعرفة في تطوير أداء المشاريع " دراسة

تطبيقية على شركة نسما للمقاولات"

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.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر ☐ أقل من 35 سنة ☐ من 35 – أقل من 45 سنة ☐ من 45- أقل من 55 سنة ☐ من 55 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- 4- سنوات الخبرة ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 – أقل من 10 سنوات ☐ من 10 – أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر
- 5- المسمى الوظيفي ☐ منسق مشروع ☐ مدير مشروع

☐

ثانيا محاور الاستبيان

✎ المحور الأول : المعايير، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك :

المعيار					أوافق	أوافق	محايد	معارض	معارض
					بشدة	بشدة			بشدة
إدارة تكامل المشروع									
					يتم وضع خطة شاملة لإدارة المشروع قبل البدء به ويتم تطوير خطة المشروع بشكل مستمر لتحقيق الأهداف				
					يقوم مدير المشروع بعملية الرقابة والتفتيش بصورة مستمرة				
					تقوم إدارة المشروع وبشكل متكامل بالرقابة على كافة الأنشطة لضمان الجودة				
					تضع إدارة المشروع الاستراتيجيات بحيث تخدم الأهداف الاستراتيجية للشركة الأم				
					تمتاز خطة المشروع بالشمولية بحيث تغطي نشاطات التنفيذ جميعها				
					يتم إدارة جميع أنشطة المشروع بشكل متوازي لضمان تحقيق الجودة في مخرجات المشروع				
إدارة نطاق المشروع									
					تعمل الشركة علي تحقيق احتياجات الفئة المستهدفة بشكل دقيق				

				يتم وضع تصور تفصيلي لأنشطة المشروع وكذلك مخرجات المشروع
				يتم تقسيم أنشطة المشروع الي مكونات أصغر حتى يسهل عملية المراقبة والمتابعة لها
				تحقق مخرجات المشاريع تقاربا كبيرا مع توقعات الجهات المستفيدة

إدارة وقت المشروع

				يتم جدولة الأنشطة الخاصة بالمشروع وتحديد مددها
				تلتزم إدارة المشروع بتنفيذ النشاطات وفقا لجدولها الزمنية
				يتماشى تقديرك للوقت اللازم لإنجاز المشروع مع قيمته المالية
				يتم وضع خطة قبلية لتنفيذ المشروع بدقة وفق الاطار الزمني للتنفيذ
				يتم إدارة الوقت بشكل فعال

إدارة تكلفة المشروع

				يتم اعداد خطة مالية مفصلة تبين التكاليف المطلوبة خلال مراحل تنفيذ المشروع
				يتم مقارنة تكاليف المشروع مع تكاليف مشاريع مشابهة
				تناسب موازنة المشروع مع الأهداف والمخرجات المراد تحقيقها

					يتم الاعتماد على تكاليف معيارية لتحديد تكاليف المشروع
					غالبا لا تتجاوز إدارة المشروع الموازنة المخصصة

إدارة جودة المشروع

					يمكن ربط تطبيق نظام الجودة في المشاريع بزيادة فعالية أداء الشركة
					إتباع الشركة استراتيجية لزيادة الجودة وتقليل التكاليف
					تسعى الشركة للمقارنة بين خدماتها المقدمة من خلال مشروعاتها وخدمات تقدمها مشاريع أخرى مشابهة، بهدف تحسين جودة الأداء.
					يتم مراقبة جودة المخرجات والمدخلات ووضع إجراءات لتحسين الجودة في الشركة .
					يقوم الموظفون بالمشروع بتنفيذ الأعمال بجودة عالية خلال الوقت المحدد
					يقوم فريق المشروع بتنفيذ المهام بجودة عالية وبتكاليف محددة مسبقاً.

إدارة مخاطر المشروع

					يتم وضع خطط وسيناريوهات قبلية لمواجهة أي مخاطر
					يتم تحديد العوامل والمخاطر الخارجية التي يمكن ان تؤثر على المشروع بشكل مسبق

					تسعى إدارة المشروع للحيلولة دون ظهور مخاطر جديدة اثناء تنفيذ المشروع
					توجد مرونة لدى الإدارة اليومية للتعامل مع المخاطر الطارئة
					يتم إدارة التغيرات التي تظهر خلال تنفيذ المشروع بشكل فعال

إدارة موارد المشروع

					يتم تحديد احتياجات الموارد البشرية اللازمة للمشروع من خلال تحديد الخبرات والمهارات المطلوبة قبل البدء في التنفيذ
					يقوم مدير المشروع بالتأكد من أن المواد والمعدات الموردة إلى المشروع تلي المواصفات والشروط المطلوبة.
					إدارة المشروع الجيدة تستهدف تحقيق أقصى قيمة للمخرجات من خلال تحسين استخدام الموارد
					يتم توفير الموارد المالية والبشرية والمعدات التقنية الملائمة لتنفيذ أنشطة المشروع المخطط له.
					تضمن الشركة توفير المواد المطلوبة لموقع المشروع في الوقت المحدد وبالكمية والجودة المناسبين

إدارة اتصالات المشروع

					يحرص مدير المشروع علي فاعلية نظام الاتصالات لتحقيق تبادل المعلومات
					يتم التنسيق بين جميع الاطراف ذات العلاقة بالمشروع طوال فترة التنفيذ
					يكون الاتصال فعالا بين الاطراف المساهمة في تنفيذ المشروع
					يستلم مدير المشروع تقارير دورية عن سير أنشطة المشروع من الجهة المنفذة للمشروع
					يتم عمل خطة لتحديد قنوات الاتصال بين جميع الاطراف ذات الصلة بالمشروع

إدارة مشتريات المشروع

					يتم إعداد خطة شاملة لإدارة عمليات المشتريات بهدف تحديد احتياجات المواد والمعدات اللازمة لتنفيذ المشروع.
					يتم إجراء مراقبة فعالة ودقيقة لعمليات العطاءات، ويتم اختيار الموردين وفقاً لمعايير قانونية صارمة
					يتم إعداد خطة شراء شاملة لتحديد الكميات المطلوبة وتحديد توقيتات الشراء والاحتياجات المسبقة
					يتم جلب العروض والمناقصات لعمليات الشراء وفقاً لشروط محددة وموثقة مسبقاً في وثائق العطاءات المرجعية.

الارتباط

					تقوم الشركة بإعداد تحديد الاحتياجات قبل تصميم المشاريع
					يتم مراعاة وجهات نظر الجهات ذات العلاقة عند تصميم المشروع
					المشاريع المنفذة تعكس نتائج تقييم الاحتياجات
					يتم تصميم المشاريع بحيث تتماشى مع أولويات الممول
					يوجد علاقة واضحة بين الاحتياجات التي تم تحديدها وبين أهداف الممول

الكفاءة

					تتوفر موارد مالية وبشرية ومعدات تقنية ملائمة لتنفيذ أنشطة المشروع المخطط لها
					يقوم الموظفون بالمشروع بتنفيذ الأعمال المكلفين بأدائها بجودة عالية خلال الوقت المحدد وضمن التكاليف والموازنة
					تحقق الشركة نتائج ومخرجات المشروع نتيجة كفاءة أداء العاملين
					تمتلك الشركة نظام مالي فعال يحكم نفقات المشروع وفقا للبنود الموازنة
					يتم تقييم أداء طاقم المشروع بصورة دورية خلال فترة المشروع

الفاعلية					
					يتم تحقيق أهداف المشاريع المخطط لها
					يتم تحقيق نتائج غير مخطط لها
					يتم ربط خطة تنفيذ المشروع بالأهداف المرجوة منه
					إدارة المشروع تحدد أهدافها بشكل يتوافق مع أهداف الفئة المستهدفة
					يتم تبرير تكاليف الاستثمار في المشروع من خلال توضيح أهدافه ومقارنتها بمشاريع مماثلة
الأثر					
					تساهم المشاريع في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة
					تساهم المشاريع في تطوير القطاع المستهدف
					يوجد أثر اقتصادي للمشاريع علي الموظفين ومقدمي الخدمات
					يوجد للمشاريع آثار مختلفة نتيجة الاختلاف في الجنس أو الطبقات الاجتماعية
					يتم وضع مقاييس ومؤشرات مناسبة لقياس مدى تحقق أهداف المشاريع
الاستدامة					
					يتوفر في الشركة معيار الاستدامة المؤسسية والتي تعكس مستوى التزام الشركة باستمرار المشاريع

					عند تصميم المشروع يتم اقتراح أنشطة لا تحتاج لمصدر تمويل مستمر
					يتم التنسيق مع الشركاء طوال فترة تنفيذ المشروع
					يكون هناك كفاية لموازنة المشروع لتحقيق المخرجات والأهداف
					تسعى الشركة لتحقيق الاستدامة المالية والتي تعكس قدرة الفئات المستهدفة على تحمل تكلفة الخدمات المقدمة بعد انتهاء التمويل

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Department of project management



**Project Management and the Application of
International Standards to Improve the Quality of
Industrial Projects "An Applied Study on Al Dar
International Engineering Consultancy Company"**

Preparation:

Abdulhameed Ayad Alotaibi

241002004

Supervision:

Dr. Asmaa Abo Anzah

1446 – 2024