



الجمهورية اليمنية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الريان

كلية الدراسات العليا

دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بحضرموت

(دراسة ميدانية)

رسالة مُقدّمة إلى جامعة الريان؛

لاستكمال مُتطلّبات نَيْلِ دَرَجَةِ الماجستير، تخصص إدارة أعمال

إعداد

صالح عوض سعيد العي

إشراف

الأستاذ المشارك الدكتور

صلاح عمر بلخير



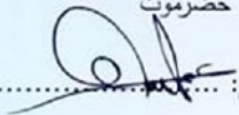
إقرار المراجع اللغوي

أشهد أن رسالة الماجستير الموسومة بـ (دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بحضرموت (دراسة ميدانية))، التي تقدّم بها الطالب/ صالح عوض سعيد العي، قد تمّت مراجعتها من الناحية اللغوية تحت إشرافي، بحيث أصبحت ذات أسلوب علمي، وسليمة من الأخطاء اللغوية؛ ولأجل هذا أوقع.

المراجع اللغوي: علي سالم علي الشرفي

الدرجة العلمية: ماجستير (مدرّس)

جامعة: حضرموت

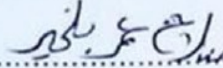
التوقيع:


التاريخ: 2021/11/14م

إقرار المشرف العلمي

أشهد أن رسالة الماجستير الموسومة بـ (دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بحضرموت) (دراسة ميدانية)، التي تقدّم بها الطالب/ صالح عوض سعيد العي، قد استُكملت بمراحلها كافة تحت إشرافي، وأرشحها للمناقشة.

المشرف العلمي/

دكتور: 
.....

التوقيع: 
.....

التاريخ: 2022 / 2 / 19م

قرار لجنة التحكيم والمناقشة

بناءً على قرار رئيس الجامعة رقم (5)، لعام 2022 بشأن تشكيل لجنة مناقشة رسالة الماجستير الموسومة بـ (دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بحضرموت (دراسة ميدانية))، للباحث: صالح عوض سعيد العبي؛ نقرأ نحن رؤيس لجنة المناقشة وأعضاءها- أننا اطلعنا على الرسالة العلمية المذكورة آنفاً، وقد ناقشنا الطالب في محتوياتها، وفي ما لهُ علاقة بها، وأجيزت بتاريخ: 22 / 3 / 2022م.

رئيس اللجنة

الاسم: د. خالد محمد الماسوي

التوقيع

عضو اللجنة

الاسم: د. صالح عمر الجني

التوقيع

عضو اللجنة

الاسم: د. خالد محمد المكي

التوقيع

قال الله تعالى:

﴿وَمَا تَفْعَلُوا مِنْ خَيْرٍ فَإِنَّ اللَّهَ بِهِ عَلِيمٌ﴾

[البقرة: 215]

إهداء

إلى أعزّ ما أملك في هذه الحياة، إلى أمّي -حفظها الله ورعاها وأطال في عمرها-.

إلى روح أبي _ غفر الله له وأسكنه فسيح جناته _.

إلى من وقف بجانبني وشجعني، عمّي _غفر الله له وأسكنه فسيح جناته _.

إلى إخوتي.

إلى كل من جمعتني بهم الأقدار في هذه الرحلة الدراسية.

إلى مؤسسة نهد التنموية، صاحبة الفضل الكبير في حصولي على هذه الفرصة العظيمة.

إليهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي المتواضع.

الباحث

شكر وتقدير

قال تعالى: ﴿ وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِنْ كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ ﴾ [إبراهيم: 7].

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيد المرسلين، نبينا محمد صلى الله عليه وعلى اله وصحبه وسلم أجمعين، أما بعد:

فإني أحمد الله تعالى وأشكره أن أعانني ووفقتني إلى إتمام هذه الرسالة، فله الفضل والمنّة أولاً وآخرًا.

وأنتقدم بالشكر الجزيل والتقدير لكل من أسهم معي في إخراج هذا العمل المتواضع، ومن باب الواجب والإقرار بالفضل لأهله، فإني أتقدم بالشكر والتقدير إلى مشرفي على هذه الرسالة، الأستاذ المشارك الدكتور / صلاح بلخير، الذي تفضّل بوقته الثمين في إبداء الملاحظات والتوجيهات القيّمة، وتقديم يد العون العلمي والمعنوي، التي أسهمت في إنجاز هذه الرسالة بهذه الصورة.

وكذلك أتقدم بالشكر الجزيل إلى مؤسسة نهد التنمية والقائمين عليها؛ على الجهود التي بذلوها لمساعدتنا وتحفيزنا لإتمام هذه المرحلة والشكر موصول لجامعة الريان.

وأدعو الله لهم جميعاً أن يوفقهم لكل خير، وأن يجعل ما قدموه من جهدٍ في ميزان حسناتهم.

الباحث

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظه حضرموت، وذلك من خلال معرفة تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع ومستوى الجودة في المشاريع المنفّذة عبر الصندوق الاجتماعي للتنمية، وقد استخدم الباحث منهج الوصف التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من مديري وضباط (مُشرّفي المشاريع) والاستشاريين (مُهندسي التنفيذ) في الصندوق الاجتماعي للتنمية في محافظة حضرموت، البالغ عددهم (500) مدير وضابط ومهندس استشاري. اختار الباحث العينة عن طريق العينة العشوائية البسيطة، وتكوّنت عينة الدراسة من (169) مُديرًا وضابطًا ومهندسًا استشاريًا، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، التي تمّ توزيعها على عينة الدراسة، وتمّ استرداد (169) استبانة، أي ما نسبته (100%).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مستوى تطبيق المعايير الدولية في الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظه حضرموت كان مرتفعًا من وجهة نظر مديري وضباط ومهندسين واستشاريين العاملين في مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظه حضرموت، وأن مستوى جودة المشاريع كان مرتفعًا، ووجود دورٍ ذي دلالة إحصائية لمعايير إدارة المشاريع الدولية بأبعادها (إدارة تكامل المشروع، وإدارة نطاق المشروع، وإدارة وقت المشروع، وإدارة كلفة المشروع، وإدارة جودة المشروع، وإدارة موارد المشروع، وإدارة الاتصالات في المشروع، وإدارة المخاطر في المشروع، وإدارة المشتريات في المشروع) في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بحضرموت.

وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: ضرورة مقارنة الصندوق الاجتماعي لمشاريعه بمشاريع أخرى مماثلة لمنظمات أخرى؛ من أجل تحسين جودة المشاريع المنفّذة، والتأكيد على أهمية التأهيل للموارد البشرية، والاهتمام بنقل منهجية إدارة المخاطر، وتحديد المخاطر التي قد تؤثر في المشروع، ووضع تصورات لمواجهة المخاطر.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ج	إقرار المراجع اللغوي
د	إقرار المشرف العلمي
هـ	قرار لجنة التحكيم والمناقشة
و	الآية
ز	إهداء
ح	شكر وتقدير
ط	الملخص
ي	قائمة المحتويات
م	قائمة الجداول
س	قائمة الأشكال
ع	قائمة الملاحق
ف	قائمة المختصرات
1	المقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
4	المبحث الأول: منهجية الدراسة
4	مشكلة الدراسة
5	أهداف الدراسة
5	أهمية الدراسة
6	فرضيات الدراسة
8	نموذج الدراسة
9	مجتمع وعينة الدراسة
9	حدود الدراسة
9	أسلوب جمع البيانات والمعلومات
10	منهج الدراسة
11	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
11	الدراسات العربية

الصفحة	الموضوع
27	الدراسات الأجنبية
41	مناقشة الدراسات السابقة
الفصل الثاني: المعايير الدولية لإدارة المشاريع وتحسين جودة المشاريع	
44	المبحث الأول: المعايير الدولية لإدارة المشاريع
44	مفهوم إدارة المشاريع
45	1. إدارة معرفة المشروع
46	2. إدارة تكامل المشروع
47	3. إدارة نطاق المشروع
48	4. إدارة وقت المشروع
49	5. إدارة كلفة المشروع
50	6. إدارة جودة المشروع
51	7. إدارة الموارد البشرية للمشروع
52	8. إدارة الاتصالات في المشروع
52	9. إدارة مخاطر المشروع
53	10. إدارة المشتريات في المشروع
54	إدارة المشاريع من وجهات نظر فلسفية مختلفة
55	منهجية PMBOK
56	تعريف المشروع
57	المبحث الثاني: تحسين جودة المشاريع
57	جودة المشروع
58	إدارة الجودة الشاملة
59	تقييم المشاريع
60	أهمية عملية التقييم
61	أهداف عملية تقييم المشاريع
61	المعايير الدولية للتقييم
61	أ. الارتباط
62	ب. الكفاءة

الصفحة	الموضوع
62	ج. الفاعلية
63	د. الأثر
63	هـ. الاستدامة
63	العلاقة بين المعايير الدولية الأساسية لإدارة المشاريع وجودة المشاريع
65	المبحث الثالث: الصندوق الاجتماعي للتنمية
65	1. الصندوق الاجتماعي للتنمية
65	2. مجالات التدخلات
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
67	المبحث الأول: إجراءات الدراسة
67	1. مجتمع وعينة الدراسة
67	2. التعريف بأداة الدراسة
69	3. اختبار ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة
76	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية
81	التحليل الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية
96	المبحث الثالث: اختبار فرضيات البحث
الفصل الرابع: النتائج والتوصيات	
111	النتائج
115	التوصيات
118	المصادر والمراجع
126	الملاحق
138	Abstract

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	الدراسات السابقة، ومتغيراتها، ونتائجها	32
1-3	صدق الاتساق الداخلي (معامل الارتباط للمتغير المستقل والتابع)	70
2-3	مصفوفة الارتباط للمتغيرات المستقلة	73
3-3	قيمة معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة	74
4-3	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس	76
5-3	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر	77
6-3	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	78
7-3	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي	79
8-3	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	80
9-3	المحك الإحصائي للحكم على الإجابات	81
10-3	ملخص التحليل الوصفي لمعايير إدارة المشاريع	82
11-3	الإحصاءات الوصفية لإدارة تكامل المشروع	83
12-3	التحليل الوصفي لإدارة نطاق المشروع	83
13-3	الإحصاءات الوصفية لإدارة الوقت للمشروع	84
14-3	التحليل الوصفي لإدارة تكلفة المشروع	85
15-3	التحليل الوصفي لإدارة جودة المشروع	86
16-3	التحليل الوصفي لإدارة موارد المشروع	87
17-3	التحليل الوصفي لإدارة التواصل بالمشروع	88
18-3	التحليل الوصفي لإدارة مخاطر المشروع	89
19-3	التحليل الوصفي لإدارة مشتريات المشروع	89
20-3	التحليل الوصفي لإدارة المعنيين بالمشروع	90
21-3	ملخص التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع	91
22-3	التحليل الوصفي لمعيار الارتباط	92
23-3	التحليل الوصفي لمعيار الكفاءة	93
24-3	التحليل الوصفي لمعيار الفاعلية	94

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
25-3	التحليل الوصفي لمعيار الأثر	94
26-3	التحليل الوصفي لمعيار الاستدامة	95
27-3	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة	96
28-3	معاملات الارتباط والتحديد لنموذج الانحدار	97
29-3	تحليل الانحدار المتعدد لاختبار دور المعايير الدولية في تحسين جودة المشاريع	98
30-3	تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور إدارة تكامل المشروع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت	99
31-3	تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور إدارة نطاق المشروع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت	100
32-3	تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور إدارة الوقت للمشروع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت	101
33-3	تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور إدارة تكلفة المشروع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت	102
34-3	تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور إدارة جودة المشروع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت	103
35-3	تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور إدارة موارد المشروع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت	104
36-3	تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور إدارة التواصل بالمشروع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت	105
37-3	تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور إدارة مخاطر المشروع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت	106
38-3	تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور إدارة مشتريات المشروع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت	107
39-3	تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور إدارة المعنيين بالمشروع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت	108

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
8	نموذج الدراسة (متغيرات الدراسة)	1-1
76	توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير الجنس	1-3
77	توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير العمر	2-3
78	توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي	3-3
79	توزيع أفراد العينة بحسب متغير المسمى الوظيفي	4-3
80	توزيع أفراد العينة بحسب متغير سنوات الخبرة	5-3

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
126	الاستبانة	1
136	قائمة بأسماء السادة المحكمين	2
137	رسالة تأكيد عينة المجتمع	3

قائمة المختصرات

No.	Abbreviation	Original Words
1	PMI	Project Management Institute
2	ISO	International Organization for Standardization
3	PMO	Project Management Office
4	AHP	Analytic Hierarchy Process
5	ERM	Enterprise Risk Management
6	USAID	Agency for International Development
7	PERT	Program Evaluation Review Technique
8	JICA	Japan International Cooperation Agency
9	PCM	American National Standards Institute
10	IPMA	International Project Management Association
11	CRM	Customer relationship management
12	SFD	Social Fund for Development
13	PMBOK	Project Management Body of Knowledge
14	IFAD	International Fund for Agricultural Development

المقدمة

تلعب الإدارة السليمة في هذا العصر دورًا مهمًا ومركزيًا في تحقيق أهداف المنظمات من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية؛ لكي تستطيع المنظمات أن تستغل مصادرها ومواردها بشكل أفضل، وهي بحاجة ماسة إلى إدارة المشاريع في تنفيذ أنشطتها المختلفة لما لها من طرائق وأساليب علمية حديثة تقود إلى النجاح في تحقيق الأهداف.

وقد اكتسب مفهوم إدارة المشاريع زخمًا كبيرًا في عصرنا الحالي؛ لما له من أهمية في نجاح المشاريع، إذ أفاد رواد وخبراء المال والأعمال أن إدارة المشاريع الفعالة أصبحت ضرورة إستراتيجية، فهي تزود الناس بمجموعة قوية من الأدوات التي تسهم في تحسين قدرتهم على التخطيط، والتنفيذ، وإدارة أنشطتهم؛ لأجل تحقيق وإنجاز أهداف المنظمة المحددة. (Larson، 2011: p:30)، Gray .

وقد شهدت العقود المنصرمة نموًا ملحوظًا في استخدام إدارة المشاريع بوصفها وسيلة لتحقيق أهداف المنظمات، كما أن إدارة المشاريع توفر قوة فعالة لتحسين قدرات المنظمة على التخطيط، والتنظيم، والتنفيذ، ومراقبة الأنشطة المختلفة فيها، بما في ذلك الاستغلال الأمثل لموارد وإمكانيات المنظمة (دودين، 2012: ص 45). إذ تؤثر المخاطر في المشاريع الإنشائية في تحقيق أهداف المشروع المتمثلة بالكلفة والمدة والجودة، إذ إن عملية تحليلها وإدارتها عملية ضرورية تحتاج إلى تضافر الجهود واستخدام تقنيات حديثة لتحقيقها، من خلال تطبيق إدارة الجودة في تحليل وإدارة المخاطر في المشاريع عن طريق التطبيق لمتطلباتها وفقًا لأسس علمية، ابتداءً بالإدارة العليا وانتهاءً بأقل منصب وظيفي (محمد، 2016: ص 14). ومتى استطاعت المنظمات توفير المتطلبات لإدارة الجودة الملائمة فإن ذلك سيؤدي لمواجهة المخاطر التي من المحتمل أن تواجهها بالطريقة التي تمكنها من معالجتها، وتقوم بإيجاد الطرائق الملائمة من أجل تفاديها في المستقبل في حال تكرارها. كما تؤثر المخاطر في المشاريع الإنشائية على تحقيق أهداف المشروع المتمثلة في المعايير الدولية لإدارة المشاريع: (إدارة تكامل المشروع، وإدارة نطاق المشروع، وإدارة وقت المشروع، وإدارة كلفة المشروع، وإدارة جودة المشروع، وإدارة موارد المشروع، وإدارة الاتصالات

في المشروع، وإدارة المخاطر في المشروع، وإدارة المشتريات في المشروع)، إذ إن عملية تحليلها وإدارتها عملية ضرورية تحتاج إلى تضافر الجهود واستخدام تقنيات لتحقيقها من خلال تطبيق معايير الجودة للمشروع المتمثلة في معايير الوكالة الأمريكية (USAID1998). ونظرًا للدور المهم الذي تلعبه المشاريع التنموية في بناء القوة الاقتصادية والتنموية والرأسمالية للبلدان بوصفها عجلة التطور والتقدم لاقتصادها؛ فمن الضروري العمل على إنشاء مشاريع ناجحة تتميز بجودة عالية، إذ إن نجاح أي مشروع مرهون بتوافر تقنية متطورة، إذ يرتبط نجاح هذه المشاريع بكيفية إدارتها بطرائق صحيحة وسليمة مبنية على أسس مدروسة لها دراسات جدوى اقتصادية واقعية؛ لضمان تحقيق أهدافها واستمرار جودتها (Kerzner، 2001:p6).

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المبحث الأول: منهجية الدراسة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المبحث الأول

1.1 منهجية الدراسة

1.1.1 مشكلة الدراسة

يلعب الصندوق الاجتماعي في حضرموت بشكل خاص، واليمن بشكل عام دوراً كبيراً، وذلك لما ينفذه من مشاريع تسهم في تحقيق الرفاهية الاجتماعية والتنمية المجتمعية، وما صاحبها من مخاطر أثناء الإنشاء؛ نظراً لكبر حجم التمويل الذي تقدمه الدول المانحة للصندوق الذي بلغ (111,300,12) دولار أمريكي لعدد من المشاريع التي تجاوز قوامها (90) مشروعاً مُنفّذاً في حضرموت في السنوات الخمس الأخيرة تبدأ من سنة 2016 - 2020 (الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت، 2021م).¹

وانطلاقاً من ذلك يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع في الصندوق الاجتماعي للتنمية في محافظة حضرموت.
2. ما دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بحضرموت؟

ومن هذه التساؤلات تنبثق التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما دور معيار (إدارة تكامل المشروع) بوصفه أحد المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بحضرموت؟
2. ما دور معيار (إدارة نطاق المشروع) بوصفه أحد المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بحضرموت؟
3. ما دور معيار (إدارة وقت المشروع) بوصفه أحد المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بحضرموت؟

¹ الصندوق الاجتماعي للتنمية

4. ما دور معيار (إدارة كلفة المشروع) بوصفه أحد المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بحضرموت؟
5. ما دور معيار (إدارة جودة المشروع) بوصفه أحد المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بحضرموت؟
6. ما دور معيار (إدارة موارد المشروع) بوصفه أحد المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بحضرموت؟
7. ما دور معيار (إدارة الاتصالات في المشروع) بوصفه أحد المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بحضرموت؟
8. ما دور معيار (إدارة المخاطر في المشروع) بوصفه أحد المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بحضرموت؟
9. ما دور معيار (إدارة المشتريات في المشروع) بوصفه أحد المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بحضرموت؟

1.1.2 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي:

1. التعرف على مستوى تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع في مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت.
2. التعرف على مستوى جودة المشاريع في الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت.
3. بيان دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تحسين جودة المشاريع للصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت.
4. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي من شأنها تحسين جودة المشاريع في مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت.

1.1.3 أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في الجوانب الآتية:

1.1.3.1 الأهمية العلمية:

1.1.3.2 توضيح المعايير الدولية لإدارة المشاريع ومجالات تطبيقها.

1.1.3.3 توضيح معايير قياس الجودة التابعة للوكالة الدولية لقياس جودة المشروع USAID (1998).

1.1.3.4 إثراء المكتبة اليمنية والعربية بموضوع ذو أهمية في إدارة المشاريع الهادفة الى خلق التنمية المجتمعية.

1.1.3.5 الأهمية العملية:

1.1.3.5.1 ارتباط تحقيق أهداف المشروع بتحقيق التوازن في العلاقات بين توفير الأداء الجيد والموازنة المالية المحددة للمشروع مع تنفيذ المشروع في الوقت المحدد له.

1.1.3.5.2 ارتباط مشاريع الصندوق الاجتماعي (عينة الدراسة) بإدارة المشاريع.

1.1.3.5.3 تركيز الصندوق الاجتماعي على تحقيق الجودة الكاملة بأقل التكاليف والوقت المثالي، وهذا مرتبط بمعايير إدارة المشاريع من أجل استمرار الدعم من الدول المانحة للصندوق.

1.1.3.5.4 قلة الدراسات التي تناولت موضوع إدارة المشاريع في اليمن بشكل عام وفي محافظة حضرموت بشكل خاص، ولفت اهتمام الباحثين إلى هذه الموضوعات التي تُعدّ من الموضوعات الحديثة في الفكر الإداري.

1.1.3.5.5 الدور الكبير للصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت في تحقيق التنمية المجتمعية في محافظة حضرموت.

1.1.4 فرضيات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها تم صياغة فرضيات الدراسة في الفرضية الرئيسية الآتية:

1.1.4.1 الفرضية الرئيسية: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمعايير إدارة المشاريع الدولية بأبعادها

(إدارة تكامل المشروع، وإدارة نطاق المشروع، وإدارة وقت المشروع، وإدارة كلفة

المشروع، وإدارة جودة المشروع، وإدارة موارد المشروع، وإدارة الاتصالات في المشروع،

وإدارة المخاطر في المشروع، وإدارة المشتريات في المشروع) في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت.

وينبثق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمعيار (إدارة تكامل المشروع) في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمعيار (إدارة نطاق المشروع) في تحسين جودة مشاريع في الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمعيار (إدارة وقت المشروع) في تحسين جودة مشاريع في الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمعيار (إدارة كلفة المشروع) في تحسين جودة مشاريع في الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت.

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمعيار (إدارة جودة المشروع) في تحسين جودة مشاريع في الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت.

الفرضية الفرعية السادسة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمعيار (إدارة موارد المشروع) في تحسين إدارة موارد المشروع جودة مشاريع في الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت.

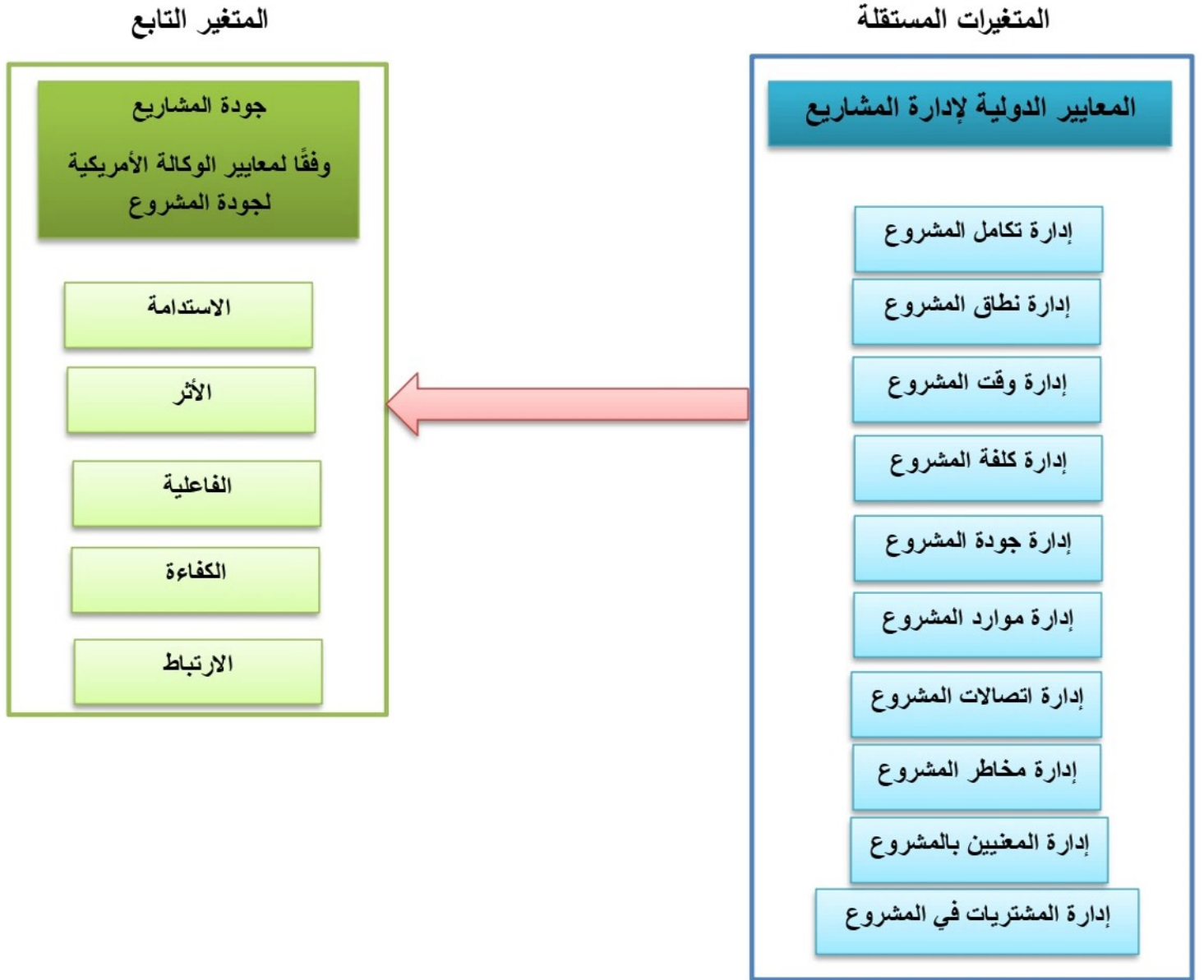
الفرضية الفرعية السابعة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمعيار (إدارة الاتصالات في المشروع) في تحسين جودة مشاريع في الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت.

الفرضية الفرعية الثامنة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمعيار (إدارة المخاطر في المشروع) في تحسين جودة مشاريع في الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت.

الفرضية الفرعية التاسعة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمعيار (إدارة المشتريات في المشروع) في تحسين جودة مشاريع في الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت.

1.1.5 نموذج الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها ومن خلال الاطلاع على المعايير الدولية لإدارة المشاريع والدراسات السابقة تم بناء النموذج الذي يتضمن متغيرين (المتغير المستقل: المعايير الدولية لإدارة المشاريع، والمتغير التابع: جودة المشاريع) على النحو التالي:



شكل رقم (1-1) نموذج الدراسة

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة والمعايير الدولية لإدارة المشاريع المتعلقة بالمشاريع الإصدار السادس (Project Management Institute)، (2017)

1.1.6 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من (500) وفقاً لمنهجية اوماسكرنا فرد في الصندوق الاجتماعي للتنمية في محافظة حضرموت، وتتمثل عينة الدراسة في مديري وضباط⁽¹⁾ ومهندسي واستشاريي المشاريع في الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت، وعددهم (169) فرداً وفقاً لجدول العينات بنسبة 33% من مجتمع الدراسة في الصندوق الاجتماعي للتنمية في محافظة حضرموت.

1.1.7 حدود الدراسة

1.1.7.1 الحدود المكانية: المشاريع التنموية التي تم تنفيذها بمحافظة حضرموت من قبل الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت.

1.1.7.2 الحدود الزمانية: المدة الواقعة بين 2016م – 2019م.

وقد تم اختيار المشاريع المحصورة بهذه المدة؛ وذلك للكم الهائل للمشاريع المنفذة من قبل الصندوق الاجتماعي للتنمية، ومن ثَمَّ صعوبة دراسة كافة المشاريع.

1.1.8 أسلوب جمع البيانات والمعلومات:

تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

1.1.8.1 المصادر الأولية: من أجل معالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة؛ تم اللجوء إلى

جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة بوصفها أداة رئيسة للدراسة، وصُمِّمَت خصيصاً لهذا الغرض.

1.1.8.2 المصادر الثانوية: تمَّ التوجه في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات

الثانوية التي تتمثل في الكتب، والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات

1) ضباط المشاريع: المسمى الوظيفي للشخص المسؤول عن تنفيذ أنشطة المشروع بحسب الهيكل الوظيفي للصندوق الاجتماعي للتنمية.

والمقالات، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

1.1.9 منهج الدراسة:

ومن أجل الوصول إلى الأهداف المطلوبة للدراسة؛ استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي من خلاله يتم وصف مشكلة الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها، وماهي الآراء التي تُطرح حولها، والعمليات التي من المرجح أن تتضمنها الدراسة، والآثار التي تُحدثها.

المبحث الثاني

1.2.1 الدراسات السابقة

1.2.1.1 الدراسات العربية:

1.2.1.1.1 دراسة (دعامي، 2019)، بعنوان: "فرصة التحول من إدارة المشاريع إلى قيادة المشاريع على وفق خصائص قيادة المشاريع على وفق خصائص القيادة المعاصرة" بحث ميداني في أمانة بغداد.

تتجلى أهداف الدراسة في تعزيز الإطار المعرفي لخصائص القيادة المعاصرة والتحول من إدارة المشاريع إلى قيادة المشاريع من خلال الأدبيات ذات الصلة المباشرة، ومن ثم محاولة الخروج بجملته من التوصيات التي تسهم في تحقيق فرص التحول للمنظمات. وقد تجسدت مشكلة الدراسة في السؤالين الآتيين: ما طبيعة العلاقة بين خصائص القيادة المعاصرة ومتغيراتها وبين إدارة المشاريع؟ وما مستوى انعكاس أبعاد وممارسات القيادة المعاصرة في التحول؟، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وقد شملت الدراسة مشاريع أمانة بغداد بين عامي (2010 - 2016). واعتمد الباحث في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب النظري من الكتب والمراجع والمجلات العلمية، في حين تم جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب الميداني من المقابلات والمشاهدات والمعاشية الميدانية وقائمة الفحص. وقد جُمعت البيانات من (49) مستجيباً يمثلون مجتمع الدراسة بشكل حصري وشامل. وأبرز استنتاجات الدراسة تجسدت في توفير مقومات التحول من إدارة المشاريع إلى قيادة المشاريع بمستويات متدنية لمديري مشاريع أمانة بغداد.

1.2.1.1.2 دراسة (الأفندي، 2018)، بعنوان: "مدى توافر متطلبات نظام جودة إدارة المشروع (ISO10006:2017) دراسة حالة في شركة هندسة المباني للمقاولات بالموصل".

هدفت الدراسة إلى تقديم إطار نظري وتطبيقي لاكتشاف تحديات اعتماد متطلبات المواصفة (ISO10006:2017). وقد تم اعتماد منهج دراسة الحالة والذي يركز على المقابلات الشخصية وقائمة الفحص والملاحظات لجمع البيانات وتحليلها. وكانت حدود الدراسة هي شركة

هندسة المباني بالموصل خلال المدة من (2018.6.12م) إلى (2018.9.26م). فيما كان مجتمع الدراسة مقتصرًا على المدير والمدير التنفيذي للشركة وهما يمثلان عينة الدراسة. وقد استخدم الباحث أسلوب قائمة الفحص من أجل التعرف إلى مدى توافر متطلبات المواصفة في الشركة قيد الدراسة. وقد خلصت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات أهمها: أن جودة إدارة المشروع تحتل أهمية كبيرة في الوقت الحاضر؛ وذلك بسبب حجم الأموال التي يتم صرفها أو تخصيصها على المشاريع، وأن استخدام المواصفة يؤدي إلى أن تكون العروض المقدمة من قبل الشركة واقعية وأكثر كفاءة وفاعلية في عملية الحصول على المناقصات.

1.2.1.1.3 دراسة (حسن، 2018)، بعنوان: "تخطيط وجدولة تنفيذ المشاريع الحكومية".

تهدف الدراسة إلى استخدام أسلوب بحوث العمليات عن طريق برنامج (WIN.QSB) ومن أسلوب (PERT - CRM) في إعداد وجدولة المشروع والرقابة عليه. وتلخصت مشكلة الدراسة في أن غياب التخطيط الإداري والهندسي السليم لتلك المشاريع لعب دورًا كبيرًا في تعثر الشركات، وأن عدم الفهم الجيد للتخطيط والجدولة وأهميتها ومراحلها أدى إلى فقدان السيطرة على عوامل التحكم في المشروع من حيث التنفيذ والتكلفة والجودة. وتكمن أهمية البحث من خلال الخوض في موضوع جدولة المشاريع التي تقوم بها الوحدات الحكومية لإنجاز مشاريعها. وقد تم الاعتماد على أسلوب جمع البيانات في هذه الدراسة. وتحددت حدود الدراسة المكانية والزمانية في وزارة التربية، وزارة الصناعة، ووزارة الإسكان، للأعوام 2011م - 2016م. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من الاستنتاجات أهمها: عدم استخدام الأساليب العلمية في وضع جدولة تنفيذ الأعمال على مستوى كل نشاط من أنشطة البناء بالاعتماد على المقاييس المعيارية. وقدمت الدراسة عدة توصيات أبرزها: أن تقوم شركات المقاولات بتخصيص قسم مهمته الدراسة المستفيضة لمخططات المشروع للمواصفات العامة والخاصة؛ لتمكين هذه الشركات من فهم طبيعة المشروع الهندسي وتحليل بياناته وتحديد أهدافه.

1.2.1.1.4 دراسة (حسن، 2018)، بعنوان: "تقويم جدولة تنفيذ مشاريع الأبنية المدرسية (مشروع وزارة التربية رقم (1) المنفذة من قبل شركة (ف) العامة" في العراق.

تهدف الدراسة إلى الخوض في موضوع جدولة المشاريع التي تقوم بها الوحدات الحكومية لإنجاز مشاريعها، ومدى الاستخدام الأمثل للموارد لتعزيز تحسين الأداء للأعمال المنفذة في كافة مراحل المشروع. وتكمن مشكلة الدراسة في وجود العديد من الصعوبات التي تعترض وتواجه عمل المشروعات، ومن أهم الصعوبات عدم وضع الوحدات الحكومية جدولة فعلية لتنفيذ مشاريعها من خلال عدم اتباع الأساليب العلمية في تنفيذ وإنجاز المشاريع الإنشائية، ومن ضمنها الموازنة الاستثمارية. ومن أبرز الاستنتاجات التي توصلت إليها الباحثة: عدم جدية المقاولين المكلفين بإنجاز المشاريع في الوقت المحدد لها؛ وذلك لعدم التناسب بين مدة العقد وحجم المشروع، إذ أوصت الباحثة بضرورة دراسة وتقدير المدد الزمنية لتنفيذ المشروع قبل إبرام العقد، وعدم الاعتماد على الفترات الزمنية القصيرة التي لا تتناسب مع حجم المشروع.

1.2.1.1.5 دراسة (حسن، 2018)، بعنوان: "توظيف أدوات إدارة الكلفة في أسلوب التنفيذ المتسارع للمشاريع الإنشائية لغرض ترشيد الكلفة" بحث تطبيقي في مشروع تحويل شط الديوانية/ الهيئة العامة لمشاريع الري والاستصلاح في العراق.

تهدف الدراسة في إمكانية توظيف بعض من أدوات إدارة الكلفة متمثلة في الكلفة المستهدفة وهندسة القيمة على المشاريع. وقد استندت فرضية الدراسة إلى أن إدارة تكلفة المشاريع الإنشائية المعتمدة على آلية عمل أسلوب التنفيذ المتسارع تؤدي إلى اختزال الوقت وترشيد التكاليف وتحسين الجودة باستعمال أدوات إدارة الكلفة الحديثة خلال دورة حياة المشروع. وقد تم تطبيق البحث واعتماد البيانات من 2008م لغاية 2015م. ومن أهم النتائج التي تم الوصول إليها: إن استخدام إدارة الكلفة في الوحدات الحكومية أصبح مطلباً أساسياً على وفق التوجيهات الحديثة في المحافظة على موارد الدولة والرقابة على الأداء.

1.2.1.1.6 دراسة (حسن، 2017)، بعنوان: "تصميم وتطبيق نموذج رياضي متعدد الأهداف لتقييم جودة المشروع. دراسة حالة في شركة سعد العامة للإنشاءات" العراق.

هدفت الدراسة إلى السعي لتحديد أوقات بدء المشروع ونهايته وتحديد الأنشطة الحرجة التي لا يمكن التجاوز عليها والمسار الحرج من خلال تضمين مقدار التقديم والتأخير بين الأنشطة، كما هدفت إلى بناء نموذج متعدد الأهداف لتقييم جودة المشروع. وتلخصت مشكلة الدراسة في السؤالين الآتيين: كيف يمكن بناء نموذج متعدد الأهداف لتقييم المشروع؟ وهل هناك مشكلة لإدارة المشروع ذات أهداف وأبعاد متعددة ومتعارضة؟، وتمثلت حدود الدراسة الزمنية في المدة (2016/01/01 - 2017/02/15)، وقد اختيرت شركة سعد العامة التابعة لوزارة الاعمار والاسكان مكاناً لإجراء الدراسة. واستنتج الباحث أن استعمال الأساليب العلمية الحديثة والبرامج الرصينة له أثر كبير في سرعة الإنجاز وتشخيص الأخطاء والتأخير الناتج عنها. وقدمت الدراسة عدة توصيات إلى شركة سعد العامة منها: التوصية إلى إدارة المشاريع في الشركة باعتماد النتائج التي توصلت إليها الدراسة لضمان نجاح خططها في المستقبل لمختلف المشاريع.

1.2.1.1.7 دراسة (صالح، 2017)، بعنوان: "إدارة الوقت وأثرها في إنجاز المشاريع الإنشائية بحث وصفي تحليلي في وزارة الإعمار والإسكان" العراق.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقات بين كل بُعد من أبعاد إدارة الوقت، وأثره في إنجاز المشروع، ومعرفة أسبابها تمهيداً لوضع الآليات الملائمة لها، وتحديد المشكلات الرئيسة التي تواجه إدارة المشروع. وقد تم اعتمد الباحث الاستبانة أداة لقياس تأثير إدارة الوقت في إنجاز المشاريع الإنشائية؛ لكونها المصدر الرئيس لجمع البيانات، وبلغت عينة البحث (50) مهندساً. وقد توصل الباحث إلى مجموعة استنتاجات شخّصت الواقع الزمني اليومي وجدولة الأنشطة اليومية، وغياب المصادقية والواقعية في إعداد الجداول الزمنية الخاصة بالمشروع عند الإدارة الدنيا والعليا؛ مما يؤدي إلى عدم إنجاز المشاريع ضمن الوقت المخطط والسرعة المطلوبة لإنجازه، ولهذا تركزت التوصية الأساسية في مشاركة الدوائر والمهندسين والعاملين فيها في مشاريع مشتركة مع شركات أجنبية ذات حداثّة عالية في جميع الجوانب الفنية والإدارية؛ لمعرفة مدى أهمية إدارة الوقت وإنجاز

المشاريع ضمن الزمن المحدد لتلك الشركات، وإعادة النظر في أسباب البناء الجاهز، ودراسة جوانبها الإيجابية بالنسبة للبناء التقليدي.

1.2.1.1.8 دراسة (محمود، 2017)، بعنوان: "إدارة مخاطر مشاريع التشييد في العراق".

إن الهدف الأساسي من الدراسة هو فهم عوامل المخاطر التي قد تواجه المشاريع الإنشائية في العراق، كما تهدف الدراسة إلى قياس ومعرفة أكثر أنواع المخاطر تكرارًا من أجل تلافي حدوثها مستقبلاً أو تقليل تأثيرها. وقد تكوّن مجتمع الدراسة من مهندسين واستشاريين، وجمعت البيانات عن طريق الاستبيانات التي تم توزيعها. وتلخصت مشكلة الدراسة في المخاطر المحتمل حدوثها التي قد يتعرض لها المشروع، والتي يمكن أن تهدد أهداف المشروع. وكشفت الدراسة عن العديد من الاستنتاجات أهمها: أن اختيار جهة التصميم بالاعتماد على أدنى الأسعار يعدّ من أهم العامل التي تؤثر سلباً في تحسين جودة التصاميم وشموليّتها؛ بسبب ضعف المؤهلات التي تحملها الجهة المتعاقد معها لإنجاز التصميم، كما أن التداخل بين مراحل إعداد التصاميم والتنفيذ يعدّ عاملاً عامّاً؛ لأنه من التصاميم الأكثر مرونة للتنفيذ، ويعطي فريق الإشراف الفرصة للتعبير عن آرائهم على التصميم المُعدّ دون التأثير في الجدول الزمني للمشروع. وقد أوصت الدراسة بأنّ المتابعة الدقيقة لمراحل تنفيذ المشروع مهمة للغاية، وضرورة تهيئة كل مستلزمات تنفيذ المشروع قبل البدء بالعمل.

1.2.1.1.9 دراسة (أحمد، 2016)، بعنوان: "توظيف الحلول الإبداعية لتحقيق متطلبات

التحسين المستمر للجودة في مشاريع مياه الشرب - بحث ميداني في دائرة ماء بغداد".

تهدف الدراسة إلى وتوظيف مداخل التفكير الناقد الإبداعي وأدوات الحلول الإبداعية للمشكلات في التحسين المستمر للجودة، والتعريف بآليات التفكير النظامي والمنهجي لاتخاذ القرارات وحل المشكلات وتشخيص مستوى توظيف الحلول الإبداعية للمشكلات في مشاريع مياه الشرب. وكانت عينة الدراسة مشروع ماء مدينة الصدر، باستعمال منهج دراسة حالة، وجرى استعمال قائمة الفحص بمقياس يتكون من خمسة درجات. وتلخصت مشكلة الدراسة في التغييرات

والتحديات التي يواجهها قطاع الماء الناتجة عن النمو السكاني ومتطلبات الجودة. وتوصلت الدراسة إلى أن تقنية مخطط المفردات والمدى المتحرك هي الحاسمة كوسيلة إبداعية لإنجاز غاية التحسين المستمر للجودة في المشروع، بوصفها تضمن المراقبة الدقيقة لاستقرار سلوك العملية، وتوجّه لاتباع المسالك المناسبة للتصرف في قيودها؛ بغرض تحسينها تدريجياً، وعليه قدّمت الدراسة توصية بضرورة التوجيه لاعتماد مخطط المفردات والمدى المتحرك وسيلة رئيسة لتحقيق الرقابة المتلاقية على العملية لضمان ضبطها وتحسينها وباستخدام التطبيقات الإحصائية (SPSS)؛ لضمان التوثيق، فضلاً عن ترويج الطرائق المبسطة باستخدام الاوراق البيانية وكإجراء تشغيلي يومي بوصفها الحاسمة لضمان استقرار وتحسين عملية الإنتاج، مع إقامة الدورات التعليمية بهذا الخصوص.

1.2.1.1.10 دراسة (البغدادى، علي، الحسيني، 2016)، بعنوان: "تأثير إعادة تصميم العمليات في التميز بإدارة المشاريع".

تهدف الدراسة إلى تحديد العلاقة والتأثير بين إعادة تصميم العمليات وإدارة المشاريع وتميزها، كما تهدف إلى تطوير نموذج إحصائي قابل للاختبار بين العلاقة والتأثير بين إعادة تصميم العملية والتميز بإدارة المشاريع. وتتلخص مشكلة الدراسة في العلاقة بين إعادة تصميم العمليات والتميز بإدارة المشاريع، وهل يمكن تطوير نموذج إحصائي قابل للاختبار بين دور إعادة تصميم العملية بأبعادها في التميز بإدارة المشاريع؟ وما طبيعة ونوع علاقتي الارتباط والتأثير بين إعادة تصميم العمليات والتميز بإدارة المشاريع؟ وشمل مجتمع الدراسة كلاً من: (الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة التنفيذية) لدى شركة الواحة للمشروبات الغازية والعصائر والمياه المعدنية واللدائن وإنتاج الأغذية البلاستيكية المحدودة. وقد تم استخدام عدد من الوسائل الإحصائية في الدراسة منها: تحليل الارتباط، والإحصاء الوصفي، والتوزيع الطبيعي. وللدراسة عددٌ من النتائج منها: إظهار الفجوات المعرفية المتعلقة بتحديد العلاقة والتأثير بين إعادة تصميم العملية الإنتاجية، وتحقيق التميز بإدارة المشاريع. ومن أبرز توصيات الدراسة: الابتعاد عن التقنيات التقليدية

للتصميم، وكسر الحواجز التي تعيق تضمين إجراءات إعادة تصميم العلمية، وما يمكن أن تحققه من نتائج في تحسين أداء العملية الإنتاجية وزيادة الربحية.

1.2.1.1.11 دراسة (بلال، 2016)، بعنوان: "مراقبة التسيير كآلية لمراقبة إدارة المشاريع لعينة من المشاريع الإنشائية والإنتاجية لولاية سوق أهراس".

تهدف الدراسة إلى معالجة موضوع مهم قادر على تحسين أداء المشاريع في الالتزام بمواعيد الإنجاز. تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي بهدف الإحاطة بجوانب الموضوع وفهم كل مكوناته وأبعاده. وتم استخدام المسح الميداني؛ لكونه أكثر المناهج المستخدمة في مجالات الدراسة. ويتكون مجتمع الدراسة من المشاريع الإنتاجية والإنشائية التي تنشط في ولاية سوق أهراس في القطاعين العام والخاص لسنة 2016. وقد اقتصر حدود الدراسة على مشاريع على مستوى ولاية سوق أهراس، واقتصارها أيضاً على المشاريع الإنشائية والإنتاجية سنة 2016. ومن خلال الدراسة تم استنتاج ما يأتي: وجود أثر ذي دلالة إحصائية في أثر مراقبة التسيير في محور الجدولة الزمنية للمشاريع التي شملها الاستطلاع، حيث قدرت النسبة المئوية (86.64%)، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية في أثر مراقبة التسيير في محور المراقبة المالية للمشاريع التي شملها الاستطلاع، حيث قدرت النسبة المئوية (92.30%). ومن أبرز توصيات الدراسة: تظهر أهمية مراقبة التسيير من خلال الدراسة؛ إذ تعتمد عليها العديد من المشاريع الإنشائية والإنتاجية في أداء وظائفها ومهامها للوصول إلى الأداء الأمثل.

1.2.1.1.12 دراسة (الحسناوي، 2016)، بعنوان: "تجارب إدارة المشروع في ضوء خصائص المنظمة المتعلمة بحث ميداني لآراء عينة من العاملين في الهيئة العامة للطرائق والجسور".

تهدف الدراسة إلى ضمان نجاح إدارات هذه المشاريع من خلال تحديد العوامل التي تسهم في ذلك عن طريق اختبار متغيري البحث الرئيسيين: (خصائص المنظمة المتعلمة، ونجاح إدارة المشروع) بالهيئة العامة للطرق والجسور. وقد تم اختيار عينة من المجتمع مكونة من (150) فرداً، وعينة بلغ حجمها (43) فرداً. وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة

البحث ومتغيراته، منها: الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل ارتباط بيرسون، والانحدار الخطي البسيط. وتم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات في ضوء نتائج تحليل إجابات عينة البحث ومن أهمها: وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية لأغلب خصائص المنظمة في نجاح إدارة المشروع، وبناءً على ذلك توصي الدراسة بضرورة توجيه اهتمام أكبر لخصائص المنظمة المتعلمة لتأثيرها في نجاح إدارة المشروع.

1.2.1.1.13 دراسة (عنبر، 2016)، بعنوان: "دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتكوّن مجتمع الدراسة من مديري ومنسقي المشاريع في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، وقد بلغ عددهم (560) منسق مشروع. واستخدم الباحث طريقة العينة العشوائية البسيطة، واستخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات، فتم توزيعها على عينة الدراسة، وتم استرداد (191) استبانة، أي ما نسبته (87%). وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر المعايير الدولية لإدارة المشاريع (إدارة تكامل المشروع، وإدارة نطاق المشروع، وإدارة وقت المشروع، وإدارة تكلفة المشروع، وإدارة جودة المشروع، وإدارة موارد المشروع، وإدارة مخاطر المشروع، وإدارة مشتريات المشروع، وإدارة اتصالات المشروع وزيادة جودة المشروع). وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير للمعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع، وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: ضرورة الاعتماد على تكاليف معيارية لتحديد التكاليف الحقيقية لإنجاز المشروع.

1.2.1.1.14 دراسة (كاظم، 2016)، بعنوان: "تقييم أداء المشاريع الصغيرة على وفق مدخل بطاقة الأداء المتوازن". دراسة تطبيقية في شركة الفضلي للصناعات الإنشائية".

هدفت الدراسة إلى تقديم الدعم للمشاريع الصغيرة من خلال توفير الأدوات التي تمكن من قياس أدائها، ومعرفة نقاط الضعف، والعمل على معالجتها. وتحدد مشكلة الدراسة باستخدام طرائق

التقييم التقليدية للمشاريع الصغيرة، متمثلة بمعايير قياس الأداء المالي فقط، التي لا تعطي صورة كاملة عن أداء تلك المشاريع. وقد حُدِّت المدة الزمانية للدراسة من (2014/04/01 - 2015/03/01) في المديرية العامة للتنمية الصناعية. وتوصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: ضعف بعض جوانب منظورات بطاقة الأداء المتوازن، وعلى هذه الاستنتاجات بُنيت مجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة القيام بإجراء تعديلات جدية وسريعة لتلك الجوانب.

1.2.1.1.15 دراسة (محمد، 2016)، بعنوان: "تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية في العراق".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى اسهام تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الحد من مخاطر التنفيذ في المشاريع الإنشائية في العراق، ومن أهم النتائج التي تمَّ توصل إليها: إنَّ دعم الإدارة العليا يؤثر تأثيراً عالياً في إدارة المخاطر، بالإضافة إلى التحسين المستمر والتدريب والتعليم، في حين إن مشاركة كافة العاملين في المنظمة والتحفيز المستمر والتركيز على الزبون كمتطلبات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تأثير متوسط في إدارة المخاطر.

1.2.1.1.16 دراسة (جميل، 2015)، بعنوان: "اعتماد إطار إدارة مخاطر المشروع (ERM)⁽¹⁾ لتأكيد جودة الرقابة، جامعة الكوفة".

تهدف الدراسة إلى قياس مدى اعتماد المدقق بأعماله الرقابية والتدقيقية على إدارة المخاطر، وتحقيق جودة الرقابة جودة الرقابة من خلال تطبيق إطار (ERM). وتتخلص مشكلة الدراسة في اعتماد الإطار التقليدي للرقابة الداخلية بصورة مطلقة كنظام رئيس في دراسة وتقييم الرقابة الداخلية. تم اعتماد أكثر من منهج علمي في البحث لتحقيق أهدافه ومعالجة مشاكله، ومنها: المنهج الاستنباطي والمنهج الاستقرائي. وتمَّ التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها: اعتماد الإطار الحديث للرقابة الداخلية (ERM) وآلية عمله نحو استباق الحدث لتحقيق الأهداف

(1) Enterprise Risk Management.

الإستراتيجية للوحدة الاقتصادية، من خلال تركيز إجراءاته على منع حدوث المخاطر قبل وقوعها وطرائق معالجتها. وقدم الباحث توصيات في ضوء ما توصل اليه البحث من نتائج أهمها: تشكيل إدارة مخاطر مستقلة في الهيكل التنظيمي، تعمل على قراءة المتغيرات في بيئة الأعمال لتحديد الفرص والمخاطر وإدارتها؛ لتحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية، وأيضاً تفعيل دور العاملين في إدارة المخاطر وتطوير كفاءتهم وتعريفهم بالمهام المطلوبة منهم لمواجهة التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال المؤثرة في الوحدة الاقتصادية، من خلال وضع برامج إدارية كمتقدمة وتطبيقها.

1.2.1.1.17 دراسة (رشيد، 2015)، بعنوان: "تقييم تأثير المخاطر على أهداف وسلامة المشاريع الإنشائية في العراق".

تهدف الدراسة إلى التخطيط الفعال لتحليل وإدارة المخاطر، والتوصل إلى إجراءات للاستجابة للمخاطر بما يكفل إدارة هذه المخاطر في مشاريع البناء. وقد تم دراسة عدد من مشاريع البناء المنجزة، وكذا تمت الاستفادة من الدراسات النظرية ومقابلة عدد من الخبراء في صناعة التشييد لتحديد مدى تأثير هذه المخاطر في كل من أهداف المشروع وسلامته. توصلت الدراسة إلى بعض النتائج المهمة في تقييم وإدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية، ومنها: إنّ أهم مخاطر مشاريع التشييد هي عدم توافر المخططات للشبكات الخدمية المارة خلال الموقع كالمخططات (الكهربائية، والهاتف، والماء)، والفروق بين التنفيذ والمواصفات المطلوبة؛ نتيجةً لسوء فهم المخططات والمواصفات. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أبرزها: ضرورة تطوير الثقافة الإدارية لمديري المشاريع من خلال الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في جميع مرافق المشاريع الإنشائية وتأهيل وتطوير الكوادر الهندسية في مجال تحليل وإدارة المخاطر من خلال الدورات التعليمية والتأهيلية للمهندسين لغرض تطبيقها والاستفادة منها في مشاريع التشييد.

1.2.1.1.18 دراسة (محمود، 2015)، بعنوان: "تشخيص واقع إدارة المعلومات لعينة من مشاريع جامعة الموصل" دراسة تحليلية.

تهدف الدراسة إلى التعرف إلى وصف المعلومات لبعض مشاريع الجامعة، والتعرف إلى جودة معلومات بعض مشاريع الجامعة عن طريق مجموعة من المعايير والقيام بتقييم (وصف،

وجودة، وتكامل) المعلومات لبعض مشاريع الجامعة. وتلخصت مشكلة الدراسة في وجود فجوة بين المعلومات الخاصة بالمشروع والميدان. وقد تم اعتماد مجموعة من المقاييس تحدد مدى قدرة الجامعة على التعامل مع المعلومات وكيفية إدارتها، وقد تضمنت الدراسة اختيار أسلوب المقابلة مع مجموعة من المديرين والمسؤولين المباشرين عن تنفيذ المشاريع، وتوصلت الدراسة إلى أنَّ موضوع إدارة المعلومات من الموضوعات المهمة في المنظمات وخصوصاً في عملية اتخاذ القرار.

1.2.1.1.19 دراسة (إسماعيل، 2014)، بعنوان: "تقييم دور وكفاءة المكاتب الاستشارية في إدارة عملية تنفيذ مشاريع التشييد الهندسية: PMO حالة دراسية إنشاء جامعة الملك فيصل-الأحساء-المملكة العربية السعودية".

تهدف الدراسة بصورة أساسية إلى التعرف إلى المقاييس والاشتراطات الدولية والمحلية في مجال الاستشارات الهندسية والمراقبة الفنية. واقتصرت الدراسة في حدودها المكانية على المكاتب الهندسية التي من مهامها الإشراف على تنفيذ المشاريع بصورة أساسية وشركات المقاولات والهيئات المالكة لمشاريع هندسية بصورة ثانوية، وذلك في حدود المملكة العربية السعودية ومشروع جامعة الملك فيصل بالأحساء في مناطق الدمام والخبر والظهران والأحساء والرياض، وبعض المكاتب في أبو ظبي ودبي والبحرين وقطر لها علاقة بمشروع جامعة الملك فيصل، واقتصرت في حدودها الزمنية في المدة من 2011م - 2013م. اعتمدت منهجية الدراسة على المدخل الوصفي التحليلي معتمداً في صياغة مداخله على مصادر أولية، وهي دراسة ميدانية مدعمة باستبانة في جمع البيانات مكوّنة من (72) بنداً، تمّ توزيع (120) استبانة على مديري المشاريع ومديري التنفيذ التي تمثل مكاتب التصميم الهندسية ومكاتب الإشراف على إدارة التنفيذ وشركات للمقاولات ومالكي مشروع جامعة الملك فيصل وأصحاب المصلحة Stakeholders الذين يمثلون في مجملهم مجتمع الدراسة في مجال مشاريع التشييد الهندسية في المملكة العربية السعودية بصورة عامة، وفي مشاريع تشييد جامعة الملك فيصل كحالة دراسية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من عدم تطبيق المكاتب الاستشارية للمقاييس الدولية في المجالات الثلاث وهي الوظائف والخدمات والمراقبة الفنية في عدم نجاح أهداف مشاريع التشييد

الهندسية، وكذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من غياب الكفاءة العلمية والتقنية والمعرفية والإدارية لهيكل المكاتب الاستشارية في عدم نجاح أهداف مشاريع التشييد الهندسية.

1.2.1.1.20 دراسة (حسن، 2014)، بعنوان: "تقييم جودة المشروع وفق المواصفة الدولية (ISO 10006: 2003). دراسة حالة في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية / مشروع الأبنية الجامعية في الجادرية".

تهدف الدراسة إلى تشخيص الفجوة القائمة بين المتطلبات القياسية للمواصفة الدولية وواقع نظام إدارة جودة المشروع في شركة المنصور العامة لتقديم إطار معرفي عن مفهوم جودة المشروع في المشروع، وتوضح مشكلة الدراسة في حاجة الشركات إلى تطبيق المواصفة الدولية الخاصة بمتطلبات إدارة جودة المشروع (ISO 10006: 2003). واعتمد الباحث منهج دراسة الحالة بوصفه منهجاً من مناهج البحث العلمي الذي يستند إلى الوصف التفصيلي والدقيق باعتماده أكثر من أسلوب بحثي. وتمثلت الحدود الزمنية للدراسة من (2014/01/01 – 2014/07/01)، وتم تطبيق الدراسة على شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية ومشروع الأبنية الجامعية كعينة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى العديد من الاستنتاجات أهمها: إنّ إدارة المشروع تحتل أهمية كبيرة في الوقت الحاضر لارتباطها بالمجتمع، وأوصت الباحثة إلى ضرورة تطبيق المواصفة (ISO 10006: 2003) على جميع المشاريع التي تنجزها الشركة؛ لكون الشركة قد حققت على مستوى الأداء الفعلي العديد من متطلبات المواصفة على مستوى مشروع الأبنية الجامعية.

1.2.1.1.21 دراسة (ناجي، 2014)، بعنوان: "تقييم الأداء الإنشائي لمشاريع محافظة ديالى باستخدام تقنية تقييم البدائل المتعددة المعايير النسبية المعقدة بعلاقات رمادية (COPRAS – G)⁽¹⁾".

تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية الأداء الإنشائي، وكيف يمكن توظيف أسس تقنية (COPRAS – G) في تقييم الأداء الإنشائي من خلال تحديد قائمة بالمشاريع الرئيسة واختيار

⁽¹⁾ أسلوب تقييم البدائل المتعددة المعايير النسبية المعقدة بعلاقات رمادية.

المشروع الامثل، وقد تم جمع البيانات الخاصة عن طريق المقابلات الشخصية لذوي الاختصاص من المصممين والمنفذين، وأظهرت نتائج تحليل البيانات أن معايير الكلفة، الوقت، والنوعية هي أكثر المعايير أهمية لإجراء المقارنات الثنائية بين المشاريع. وتم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات من بينها: الإسراع في تطبيق تقنيات اتخاذ القرار متعدد المعايير في تقييم المشاريع، بالإضافة إلى الإسراع في تطبيق النظم المقترحة للأداء الإنشائي من قبل الباحثين لمساعدة مديري الشركات على اتخاذ القرار الكفاء الذي سيؤدي إلى عملية ضبط وسيطرة أكثر فعالية على المشروع الإنشائي.

1.2.1.1.22 دراسة (جاسم، 2013)، بعنوان: "اختيار شركة الإنشاء المثلى من ناحية إدارة جودة التخطيط الإنشائي باعتماد تقنية (1)AHP.

تهدف الدراسة إلى تقييم إدارة جودة التخطيط الإنشائي لعدد من شركات التنفيذ من خلال تحديد المعايير المستخدمة لتحديد الشركة المثلى من ناحية إدارة جودة التخطيط الإنشائي، واعتماد أساسيات تقنية التدرج التحليلي في تقييم المشاريع من ناحية إدارة جودة التخطيط الإنشائي، وقد تم جمع البيانات من المقابلات الشخصية من المصممين والمنفذين. أظهرت نتائج تحليل البيانات لأفراد العينة أن معايير تخطيط الفعاليات، والرقابة على جودة الأعمال، والسيطرة على الكلفة، وإدارة الموارد هي أكثر المعايير أهمية لإجراء المقارنات الثنائية بين الشركات، وأن معيار تخطيط الفعاليات والرقابة على جودة الأعمال هي أكثر أهمية من بقية المعايير في الشركات. وتوصلت الباحثة إلى أن نجاح استخدام أسلوب التدرج التحليلي في تقييم شركات الإنشاء من ناحية إدارة جودة التخطيط، وذلك من خلال إجراء المقارنات الزوجية بين هذه الشركات للاعتبارات الرئيسة المعتمدة عليها، وأن عدم معرفة أغلب المهندسين العاملين في المشاريع الإنشائية مما يصعب عملية إجراء الاستبيان الميداني، الأمر الذي أدى إلى استخدام الباحثة العمليات الحسابية التي تحقق من اتساق مصفوفة التدرج التحليلي. وقد أوصت الباحثة على ضرورة دمج تقنيات المشروع

(1) AHP: (Analytic Hierarchy Process) هو أسلوب التدرج التحليلي.

للحصول على النتائج الدقيقة، وهذا ما تم تحقيقه في هذا البحث من خلال دمج تقنية AHP مع متطلبات إدارة جودة التخطيط الإنشائي.

1.2.1.1.23 دراسة (عبد النبي، 2013)، بعنوان: استخدام أسلوب BERT في مراجعة وتقييم البرامج. "دراسة تطبيقية في بناية الاقسام العلمية - الكلية التقنية الهندسية بصره".

تهدف الدراسة إلى إعداد سيناريو لمسار العمليات في المشروع، وتوفير أدوات تحليل لحل المشكلات وتقديمها للإدارة لإيجاد الحلول المكنة لها. وتتلخص مشكلة في أنَّ السبب الرئيس لعدم إنجاز المشاريع في الوقت المحدد وبالموارد المخطط لها هو التنبؤات غير الدقيقة للمخصصات المالية والتقدير الزمني لإنجاز المشروع. وقد تم استعراض المفهوم النظري في ضوء المصادر والمراجع ذات العلاقة عن تطبيق الأسلوب الرياضي من خلال ما توافر من معلومات عن الفترات الزمنية اللازمة لتنفيذ الأعمال. وتم اختيار البيانات لسنة 2010م لأغراض تقدير تنفيذ المشروع في الكلية التقنية الهندسية في البصرة - بناية القاعات الدراسية. وتوصل الباحث إلى جملة من الاستنتاجات أهمها: افتقار المشروع إلى استخدام الأساليب الكمية في تقدير وقت الإنجاز الفعلي بشكل دقيق؛ وذلك بسبب أن المشروع يتكون من مجموعة غير محدودة وواضحة من الأنشطة. وقدّم الباحث عدة توصيات أبرزها: ضغط زمن إنجاز المشروع بهدف تحقيق العوائد الاقتصادية، وهذا بالتأكيد يؤثر في مستوى التكاليف المباشرة منها والتكاليف غير المباشرة، وذلك بتعديل الخطط وإعادة جدولة العمل باستمرار.

1.2.1.1.24 دراسة (كاظم، 2013)، بعنوان: "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة المشروع الهندسي المحلي".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى البرمجيات الحاسوبية ومستوى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المستخدمة في المنظمات الاستشارية الهندسية. وحددت مشكلة البحث بعدم توافر الدراسات التي تحدد البرمجيات الحاسوبية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تساعد في رفع كفاءة الأداء في إدارة المشروع الهندسي في المراحل التصميمية والتنفيذية. وتوصلت الدراسة إلى

أن هناك تبايناً في مكونات البيئة الحاسوبية بالنسبة للمنظمات الاستشارية الحكومية والمنظمات الاستشارية في القطاع الخاص، فيما يخص استخدام الشبكات الداخلية، وأن هناك تمييزاً للمنظمات، إذ إن التنظيم البسيط يعتمد على البريد الإلكتروني بصورة كبيرة جداً، في حين إن التنظيمات ذات التنظيم التنفيذي تعتمد على البريد الإلكتروني بصورة أكثر من الموقع الإلكتروني، وقد أوصت الدراسة بضرورة أن يكون رؤساء المنظمات الاستشارية الحكومية والخاصة من حملة الشهادات العليا، وأن تكون خبرة رئيس المنظمة أكثر من (20) سنة لزيادة الكفاءة.

1.2.1.1.25 دراسة (العتيبي، 2012)، بعنوان: "قياس وتحليل تكاليف الجودة وأثره على الأداء الإستراتيجي في قطاع الإنشاء، بحث تطبيقي في شركة سعد العامة".

هدفت الدراسة إلى إيجاد هيكل لتكاليف الجودة وفق التصنيف التقليدي (وقاية، وتقييم، وفشل)، الذي يمكن منه احتساب هذه التكاليف. وتأتي أهمية البحث عن طريق بيان أهمية قياس وتحليل تكاليف الجودة وأثرها في الأداء الإستراتيجي لشركات الإنشاء. وقد تم تطبيق الدراسة على شركة سعد العامة، وتم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات أبرزها: إن صناعة الإنشاء تأخرت عن باقي الصناعات الأخرى في تبني وتطبيق أسلوب تكاليف الجودة، وإن مقاييس تكاليف الجودة المالية وغير المالية تساعد على تحسين الجودة عن طريق إجراء المقارنات بين فترة وأخرى، وتحديد الأولويات للمشاكل والعيوب المتكررة لغرض معالجتها. وجود حالات فشل كبيرة في تنفيذ الأعمال والتكؤ في التجهيز من المقاولين الثانويين والمجهزين. وقدم الباحث مجموعة من التوصيات أبرزها: أن تسعى الشركة لنشر ثقافة الجودة والتكاليف المتعلقة بها بين المستويات المختلفة من العاملين بدءاً من الإدارة العليا إلى أدنى مستوى. يوصى بتبني المواصفة ISO10006/2003 وتطبيقها؛ إذ إن العمل بهذه المواصفة وتطبيق بنودها في الوحدات الاقتصادية ومشاريع الإنشاء يساعد في التحسين المستمر لأدائها.

1.2.1.1.26 دراسة (علي، 2011)، بعنوان: "السيطرة على الكلفة والوقت خلال مرحلتي التخطيط والإنشاء في المشاريع الإنشائية".

تهدف الدراسة إلى تطوير نظام جدولة يتضمن تحليل توافق الوقت مع الكلفة وتسوية الموارد وإدارة التدفق النقدي خلال مرحلة التخطيط والسيطرة على المشروع خلال مرحلة التشييد. وتوصل الباحث إلى العديد من الاستنتاجات منها: إنَّ استخدام الجداول يساعد في الحصول على الحلول المثلى أثناء مرحلة التخطيط لإجراء التحليل للوقت والكلفة وتسوية الموارد وإدارة التدفق النقدي، وتقديم حلول مماثلة للحلول اليدوية. كما وضعت الدراسة عددًا من التوصيات والمقترحات بشأن تبني واستخدام نتائج البحث في حقل التخطيط وإدارة المشاريع الإنشائية، وضرورة إعادة تشغيل البرنامج المصمم أثناء إجراء تحليل مفاضلة الكلف والوقت وتسوية الموارد، ويقترح اعتماد نتائج البحث في مجال التطبيق من خلال استخدام النموذج في مرحلتي التخطيط والبناء وإدارة مشاريع البناء.

1.2.1.1.27 دراسة (الطائي، ساكو، 2009)، بعنوان: "إدارة وتخطيط الكلفة في مشاريع التشييد".

تهدف الدراسة إلى تأكيد أهمية اتّباع الإدارة السليمة والتخطيط المحكم للكلفة منذ بداية اقرار المشروع الإنشائي؛ لتسهيل مهمة وضع الأسس الصحيحة لمتابعة وضبط كلفة المشروع. وقد كانت صياغة فرضية البحث مركزة على واقع حال المشروع، وهو المؤشر لتحديد الأسس الصحيحة في إدارة وتخطيط الكلفة في تنفيذ المشاريع ضمن منهج واضح، والأخذ في الحسبان بما هو معمول به حاليًا؛ من أجل تقييم هذه الأسس وتطويرها قدر الإمكان. وقد تمَّ اتّباع منهجية البحث الآتية:

- أ- استعراض معظم المصادر المحلية والعالمية ذات الصلة المباشرة بموضوع البحث؛ لغرض الوقوف على أحداث التقنيات الإدارية والتخطيطية الخاصة بكلف التشييد ومتابعتها والسيطرة عليها.
- ب- دراسة حالة لخمس مشاريع من مشاريع التشييد قيد الإنشاء في مكان الدراسة (العراق)، وقد تم تحليل تلك المشاريع؛ من أجل الوقوف على الجوانب السلبية والإيجابية المتعلقة بموضوع البحث.

ج- القيام باستبيان مفتوح وتحليله، ثم تصميم الاستبيان المغلق النظامي بالاعتماد على ما جُمِعَ من بيانات ومعلومات من خلال الدراسة النظرية والاستبيان المفتوح؛ للتعرف والتحقق من بعض الأمور المتعلقة بواقع إدارة وتخطيط الكلفة في مشاريع التشييد في ظل المتغيرات الكثيرة التي أثرت فيها. وبعد تطبيق المنهجية تم التوصل إلى إثبات فرضية البحث المذكورة، وانطلاقاً من هذه الفرضية تم اقتراح خطة علمية مناسبة لإدارة وتخطيط الكلفة بصيغة تُسهّل من عملية متابعة وضبط الكلفة الإنشائية لكافة تفاصيل المشروع الإنشائي؛ من أجل معالجة نقاط الضعف في وقتها المناسب.

1.2.1.1.28 دراسة (النعمي، 2000)، بعنوان: "التخطيط والرقابة في تنفيذ المشاريع الإنشائية دراسة مقارنة للأسلوبين التقليدي والمتسارع".

هدفت الدراسة إلى تحليل موضوع اختزال عنصر الوقت والعوامل التي تؤدي إلى زيادة الكلفة والوقت في أسلوب التنفيذ المتسارع، ومن أبرز نتائج الدراسة: بناء نظام إداري لمتابعة التنفيذ بصورة متسلسلة، ابتداءً من عملية التخطيط، وانتهاءً بعملية الرقابة، وتوسيع قاعدة المعلومات لإدارة المشاريع لأساليب التنفيذ.

1.2.1.2 الدراسات الأجنبية:

1.2.1.2.1 دراسة (Li، Akintye، Holt، 2017) بعنوان: "تطبيقية لحوكمة المشروع بين محترفي إدارة المشاريع الصينيين".

تستكشف الدراسة مفاهيم حوكمة المشاريع و"الإدارة المؤسسية"، وكيف يمكن الجمع بينهما، وكيف يمكن ضمان قابلية حوكمة المشاريع التنظيمية، ويبدأ هذا البحث من مهام حوكمة المشروع المباشرة والسيطرة عليها بأربعة عناصر رئيسة؛ بناءً على الفرضية القائلة بأنه بدون وجود دعم فعال لأنظمة الإدارة والتنظيم، فإنه لا يمكن لحوكمة المشروع وإدارته العمل بفعالية. واستناداً إلى مسح استبيان وجهاً لوجه للمهنيين في إدارة المشاريع في الصين، تنتج هذه الدراسة أنطولوجيا التدابير "الأوامر والرقابة" لإدارة المشاريع على المستوى التشغيلي. وضعت هذه الدراسة إطاراً

تشغيلًا لإدارة المشاريع لمعالجة هذا الأمر. وقد تم تلخيص التدابير من المقابلة مع المهنيين الصناعيين، وشمل المزيد من الدراسة التجريبية استطلاعات الرأي وجهاً لوجه. أتاح تحليل العوامل الاستكشافية للبيانات الناتجة تكنولوجيا التدابير "المباشرة والتحكم" لإدارة المشاريع على المستوى التشغيلي، التي تضم نموذجًا من أربعة أنظمة فرعية: (الرقابة الإدارية المعيارية، والسيطرة على المعتقد، وآلية الحوافز، وإدارة المخاطر).

1.2.1.2.2 دراسة (AftabM، Sarwar، Amin، Sawar، 2016) بعنوان: "تأثير مؤشرات أداء إدارة المشروع على نجاح المشروع فيما يتعلق بقطاع صناعة البناء والتشييد لمدينة بنجاب / باكستان".

هدفت الدراسة إلى تحديد قوة العلاقة بين العناصر المختلفة لمؤشرات أداء إدارة المشروع ونجاح المشروع، وقد كانت حدود الدراسة في مدينة بنجاب، باكستان. وفي هذه الدراسة تم اعتماد استبيان مسحي في مجال صناعة البناء والتشييد في باكستان؛ للتحقق من الخواص المحددة لمؤشرات أداء المشروع ومدى تأثيرها في نجاح المشروع. وقد تم جمع (139) استبيانًا مكتملاً تم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS). وقد أُجريت هذه الدراسة لقياس تأثير مؤشرات أداء إدارة المشروع في نجاح المشروع والموظفين، وكذلك شركات البناء الخاصة في باكستان، وبخاصة في محافظة بنجاب، وقد تكونت عينة البحث من: (مدير المشروع، وقيادات الفرق، ومهندسي المواقع، ومهندسي المشروع). ومن النتائج أفضت إليها الدراسة أنَّ جميع الفرضيات كانت مهمة من الناحية التحليلية، إذ إنَّ أداء إدارة المشروع من العوامل المهمة جدًا في توضيح قوة التأثير في نجاح المشروع المتعلقة بشركات البناء والتشييد في باكستان، وكذا أثبتت نتائج الدراسة أنَّ قيادة إدارة المشروع وطاقم العمل هم العوامل الرئيسة التي تؤثر في نجاح المشروع، إذ إنَّ قيادة إدارة المشروع لها مسؤوليات رئيسة للتعامل مع دفة قيادة المشروع بكل مصادره وأركانه، الأمر الذي يؤثر في جعل المشروع ينجح في النهاية.

1.2.1.2.3 دراسة Serrador، Turner، (2015) بعنوان: "العلاقة بين نجاح المشروع وكفاءة المشروع".

تهدف هذه الدراسة لتحديد مدى نجاح المشروع وعلاقته بالكفاءة لهذا المشروع، وتحقيق النتائج المرجوة منه. وقد تم اعتماد طريقة ونهج الفلسفة الوضعية، وتم تجميع البيانات لمدة (12) أسبوعاً، وقد تمَّ اعتماد واختيار فئات مختلفة، مثل: مديري المشاريع، بواقع (304) مُديري مشاريع، ومديري البرامج، بواقع (72) مُديري برامج، وقد قام المشاركون بإعطاء معلومات مختلفة عن أدوارهم العديدة التي أسهمت في تحقيق الكفاءة للمشاريع التي نُفِّذت مسبقاً، وأظهرت النتائج أنَّ أكثر الذين قاموا بوضع الإجابات هم من الولايات المتحدة الأمريكية بنسبة (36%) ثم كندا، والهند. وبموجب التحاليل والنتائج للمعلومات المُتَحَصَّل عليها تبين ما يأتي:

أ- أداء المشروع وتنفيذه يُعدُّ أمراً مهماً لكفاءة المشروع.

ب- سرعة الربح لا تعتمد على المدة الزمنية له، ولكن مدى الكفاءة للعمل الخاص بالمشروع وجديته هما ما يُحدِّدان نتائج المشروع وفائدته.

توصي الدراسة بأن يكون هناك معيار للمشروع بموجبه يتم تحديد كفاءته، وأن يتم تحليل المعوقات التي واجهت المشروع من جميع النواحي المختلفة بشكل دوري، وأن تتولد فكرة أن الربح السريع لا يدل على كفاءة المشروع، وإنما مدى استدامة المشروع ورضا العملاء يُمثِّلان الربح الحقيقي أكثر من الربح المادي.

1.2.1.2.4 دراسة Bido، (Patah)، (2015) بعنوان: "إدارة المشروع وآثاره على نجاح المشروع: مقارنات عبر البلاد وعبر الصناعة".

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف آثار إدارة المشاريع في نجاح أي مشروع في ظل معايير الجدولة والتكلفة والهوامش، واعتمدت هذه الدراسة نهجاً للطوارئ يقوم بتقييم مدى تعقيد المشروع وفقاً لـ (4) فئات، وتأثير قطاع الصناعة والبلدان. تضمنت منهجية الدراسة دراسة ميدانية في (3) دول هي: (الأرجنتين، والبرازيل، وشيلي)، مع وحدات أعمال من عشر صناعات مختلفة على مدى (3) سنوات، وتم تحليل البيانات من إجمالي (1387) مشروعاً. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة

كبيرة وإيجابية بين جدول متغير الاستجابة مع العوامل التمكينية لإدارة المشروع وجهود إدارة المشروع في التدريب وتطوير القدرات.

1.2.1.2.5 دراسة (Serrador، Turner، 2014) بعنوان: "العلاقة بين نجاح المشروع وكفاءة المشروع".

هدفت الدراسة إلى تصحيح التغافل من أن كفاءة المشروع مرتبطة بنجاح للمشروع. وتلخصت مشكلة الدراسة في تركيز ركزت المقاييس التقليدية لنجاح المشروع على ما يسمى بالمثلث الحديدي، وهو استكمال نطاق العمل المحدد للمواصفات، وتلبية أهداف الوقت والميزانية؛ إذ إنَّ الكثير من أدبيات إدارة المشروع تُعَدُّ أنَّ المشاريع تنتهي عند تسليمها إلى العميل، وهذه هي النقطة التي تنتهي عندها إدارة المشروع. واستنتجت الدراسة أنَّ كفاءة المشروع مرتبطة بنسبة (60%) برضا أصحاب المصلحة، و(56%) مرتبطة بنجاح المشروع بشكل عام. وقدمت الدراسة العديد من التوصيات أبرزها: أنَّ مديري المشاريع يحتاجون إلى معايير تحكم في المشروع تتطلع إلى ما هو أبعد من إكمال نطاق المشروع في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية، وأنَّه يجب أن يدرك الممارسون أنَّهم عندما يخططون ويتحكمون في المشروع، فإنَّه يجب عليهم أخذ تدابير النجاح الأوسع في الحُساب، وجعلها جزءًا من عملية التخطيط والرقابة.

1.2.1.2.6 دراسة (Sanjuine، Froese) بعنوان: "تطبيق معايير إدارة المشروع وعوامل النجاح لتطوير أداة تقييم إدارة المشروع".

تهدف الدراسة إلى التركيز على تقييم ممارسات إدارة المشاريع التي تم تنفيذها لمشاريع البناء، إذ يُعَدُّ تحديد العناصر المحددة المراد تقييمها (أهداف التقييم) من المكونات المركزية لأيِّ خطة تقييم. وتلخصت مشكلة الدراسة في الممارسات الضعيفة لإدارة المشاريع في المنظمات المالكة للمشاريع. واستنتجت الدراسة أنه بالإمكان استخدام أداة التقييم لتشخيص نقاط القوة والضعف في مؤسسات البناء؛ إذ إنَّ أدوات التقييم المقترحة تركز على ما تم تنفيذه بالفعل، في حين أنَّ أدوات التقييم التقليدية تركز أثناء التقييم بناءً على معرفة مدير المشروع.

1.2.1.2.7 دراسة Corti،(Landoni، 2011) بعنوان: "إدارة المشاريع التطويرية الدولية".

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح الطرائق المعيارية في تنفيذ إدارة المشاريع التطويرية، التي تهدف أساساً لتحسين الظروف المعيشية في الدول الناشئة، مثل: تعزيز جوانب الصحة، والتعليم، والبيئة، والجانب الزراعي. وقد اعتمدت الدراسة في الوصول للنتائج المرجوة على نمط المقارنة بين وكالات ومنظمات إدارة المشاريع التطويرية المختلفة في العالم، وبخاصةً توضيح أوجه المقارنة بين الوكالات الحكومية الرئيسة، وهي: الوكالة الأسترالية للتطوير الدولي، الوكالة الكندية للتطوير الدولي، اللجنة الأوروبية، الوكالة اليابانية للتعاون الدولي، اعتمد البحث على أسلوب المقارنة التحليلية بين العينات المختارة في البحث. وفي هذا البحث تمت متابعة أثر تاريخ دورة إدارة المشاريع وأدواتها الرئيسة والإطار المنطقي الرئيس، كما تمت معرفة الاختلافات في طرائق تنفيذ المشاريع التطويرية وكيفية إدارتها، وتبنت الدراسة المقارنة التحليلية بين الوكالات والمنظمات الدولية المختارة؛ لغرض عمل المقارنة في هذه الدراسة التحليلية بأسلوب المقارنة الدقيقة التحليلية.

1.2.1.2.8 دراسة Mojtabehi،(Makui، Mousavi، 2010) بعنوان: "تحديد مخاطر المشروع وتقييمها في وقت واحد باستخدام تقنية اتخاذ القرار الجماعي متعدد السمات".

هدفت الدراسة إلى تقديم منهجية جديدة لتحديد وتقييم المخاطر في وقت واحد من خلال تطبيق تقنية (MAGDM). وتتضمن هذه الرسالة إجراءً جديداً لتصنيف المخاطر المحتملة، سُمّي بهيكل توزيع المخاطر المحتملة، بناءً على هيكل تقسيم عمل المشروع. وقد قدمت الدراسة استنتاجات عدة منها: تقديم نهج جديد لتصنيف المخاطر المحتملة، فتمّ تطوير منهجية جديدة لتحديد وتقييم مخاطر المشروع باستخدام تقنيات جديدة، وكذا تم تحديد معايير جديدة لإدارة مخاطر المشروع، التي تغطي تحديد المخاطر ومشكلات التقييم في وقت واحد.

1.2.1.2.9 دراسة Ahlemann ، (2008 بعنوان: "معايير إدارة المشروع - الانتشار والتطبيق في ألمانيا وسويسرا".

تسعى هذه الدراسة إلى تعميق فهم مدى وكيفية استخدام معايير إدارة المشاريع في ألمانيا وسويسرا. علاوة على ذلك، تتناول الدراسة مسألة ما إذا كانت المعايير تلبي عمومًا توقعات مستخدميها، ويشمل ذلك التوقعات التي غالبًا ما تكون مرتفعة جدًا، أو التجارب التي توصف بالسلبية من غير سبب موضوعي. وتُعدُّ هذه التفاصيل مهمة جدًا؛ لأنَّ قبول هذه المعايير وتطبيقها يعتمد بشدة على موقف وسلوك المستخدمين تجاهها. ولهذا الغرض تقارن هذه الدراسة بين التوقعات المسبقة والنتائج الفعلية المحققة من تطبيق هذه المعايير. وقد تم إنشاء الفرضيات لهذه الدراسة من خلال تحليل بعض البحوث المتعلقة بالمعايير وإدارة المشاريع. بالإضافة إلى ذلك، فقد أجريت مقابلات استكشافية قصيرة مع الممارسين؛ من أجل الحصول على فهم أعمق لتصوراتهم وملاحظاتهم. وتخاطب الدراسة بشكل خاص خبراء إدارة المشاريع المسؤولين عن تطوير إدارة المشاريع في منظماتهم، أو الذين يعملون كمستشارين للمنظمات الأخرى، وقد تم تصميم الاستبيان من خلال تطبيق خدمة على الإنترنت؛ سعيًا لتمكين كل مشارك محتمل من الوصول إلى الاستبيان، طالما كان الاتصال بالإنترنت متاحًا. وقد تمَّ إجراء اختبار مسبق مع ما يقرب من (20) خبيرًا من خبراء إدارة المشاريع، قدّموا خلاله إجابات عن أكثر الأسئلة الواردة أهميةً في الاستبيان. وتمَّ استخدام عدة قنوات للاتصال بالمشاركين المحتملين، وأهمُّها بوابة الإنترنت الألمانية "موقع الاختصاص".

والجدول الآتي يوضح الدراسات السابقة، ومتغيراتها، ونتائجها:

جدول رقم (1-1) الدراسات السابقة، ومتغيراتها، ونتائجها

الرقم	الدراسة	دولة الدراسة	مجتمع الدراسة	متغيرات الدراسة	أبرز نتائج الدراسة
أولاً الدراسات العربية					
1	دعامي 2019	بغداد - العراق	(49) مستجيباً من مشاريع	التحول من إدارة المشاريع إلى	توفير مقومات التحول من إدارة

الرقم	الدراسة	دولة الدراسة	مجتمع الدراسة	متغيرات الدراسة	أبرز نتائج الدراسة
			أمانة بغداد	قيادة المشاريع	المشاريع إلى قيادة المشاريع بمستويات متدنية لمديري مشاريع أمانة بغداد.
2	الافندي 2018	العراق	مدير الشركة، المدير التنفيذي	جودة المشروع	أن جودة إدارة المشروع تحتل أهمية كبيرة في الوقت الحاضر؛ وذلك بسبب حجم الأموال التي يتم صرفها أو تخصيصها على المشاريع، وأن استخدام المواصفة يؤدي إلى أن تكون العروض المقمنة من قبل الشركة واقعية وأكثر كفاءة وفاعلية في عملية الحصول على المناقصات.
3	حسن 2018	-	عينة من المشاريع التي تقوم بها الوحدات الحكومية	تقويم جدولة تنفيذ مشاريع الأبنية المدرسية	عدم جدية المقاولين المكلفين بإنجاز المشاريع في الوقت المحدد لها؛ وذلك لعدم التناسب بين مدة العقد وحجم المشروع.
4	حسن 2018	-	مشروع تحويل شط الديوانية	أسلوب التنفيذ المتسارع للمشاريع الإنشائية	أن استخدام إدارة الكلفة في الوحدات الحكومية أصبح مطلباً أساسياً على وفق التوجيهات الحديثة في المحافظة على موارد الدولة والرقابة على الأداء.
5	حسن 2018	-	وزارة التربية وزارة الصناعة وزارة الاسكان	تخطيط وجدولة تنفيذ المشاريع الحكومية	عدم استخدام الأساليب العلمية في وضع جدولة تنفيذ الأعمال على مستوى كل نشاط من أنشطة البناء بالاعتماد على المقاييس المعيارية.

الرقم	الدراسة	دولة الدراسة	مجتمع الدراسة	متغيرات الدراسة	أبرز نتائج الدراسة
6	حسن 2017	العراق	شركة سعد العامة للإنشاءات	زمن المشروع جودة المشروع	استخدام الأساليب العملية الحديثة والبرامج له دور في سرعة الإنجاز وتشخيص الأخطاء والتأخير الناتج عنها.
7	صالح 2017	العراق	(50) مهندساً؛ لكونهم منفذين للمشروعات الإنشائية: (وزارة الإعمار والإسكان)	بدء المشروع، وتخطيط المشروع، وتنفيذ المشروع، وإغلاق المشروع	شخصت الواقع الزمني اليومي وجدولة الأنشطة اليومية وغياب المصادقية والواقعية في إعداد الجداول الزمنية الخاصة بالمشروع عند الإدارة الدنيا والعليا؛ مما يؤدي إلى عدم إنجاز المشاريع ضمن الوقت المخطط والسرعة المطلوبة لإنجازه.
8	محمود 2017	العراق	عينة من المهندسين والاستشاريين العراقيين	إدارة المخاطر جودة المشروع	أن الاعتماد على ادنى الأسعار عند تصميم المشروع يؤثر سلباً في جودة التصميم.
9	أحمد 2016	بغداد	دائرة ماء بغداد	جودة مشاريع مياه الشرب	أن تقنية مخطط المفردات والمدى المتحرك هي الحاسمة كوسيلة إبداعية لإنجاز غاية التحسين المستمر لجودة المشروع.
10	البغدادي، علي الحسيني 2016	العراق	الإدارة العليا، والإدارة لوسطى، والإدارة التنفيذية) لدى شركة الواحة للمشروبات الغازية والعصائر والمياه المعدنية واللدائن وإنتاج الاغطية البلاستيكية المحدودة.	إعادة تصميم العمليات	إظهار الفجوات المعرفية المتعلقة بتحديد العلاقة والتأثير بين إعادة تصميم العملية الإنتاجية وتحقيق التميز بإدارة المشاريع.

الرقم	الدراسة	دولة الدراسة	مجتمع الدراسة	متغيرات الدراسة	أبرز نتائج الدراسة
11	بلال 2016	ولاية سوق أهراس	من المشاريع الإنتاجية والإنشائية التي تنشط في ولاية سوق اهراس لسنة 2016	إدارة المشاريع	وجود أثر ذي دلالة إحصائية على أثر مراقبة التسيير في محور الجدولة الزمنية للمشاريع التي شملها الاستطلاع. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للأثر مراقبة التسيير في محور المراقبة المالية للمشاريع التي شملها الاستطلاع.
12	الحسناوي 2016	العراق	مجتمع عشوائي مكون من (150) فرداً، وعينة بلغ حجمها (43) فرداً.	إدارة المشاريع	وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية لأغلب خصائص المنظمة في نجاح إدارة المشروع.
13	عنبر 2016	قطاع غزة	مديرو ومنسقي المشاريع في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.	جودة المشروع	وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر المعايير الدولية لإدارة المشاريع (إدارة تكامل المشروع، وإدارة نطاق المشروع، وإدارة وقت المشروع، وإدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع، وإدارة موارد المشروع، وإدارة مخاطر المشروع، وإدارة مشتريات المشروع، وإدارة اتصالات المشروع) وزيادة جودة المشروع.
14	كاظم 2016	-	شركة الفضلي للصناعات الإنشائية في المديرية العامة للتتمية الصناعية	أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	ضعف بعض جوانب منظورات بطاقة الأداء المتوازن.

الرقم	الدراسة	دولة الدراسة	مجتمع الدراسة	متغيرات الدراسة	أبرز نتائج الدراسة
15	محمد 2016	العراق	مجموعة من خبراء قطاع صناعة التشييد	إدارة المخاطر	دعم الإدارة العليا يؤثر تأثيراً عالياً في إدارة المخاطر، بالإضافة إلى التحسين المستمر والتدريب والتعليم، في حين إن لمشاركة كافة العاملين في المنظمة والتحفيز المستمر والتركيز على الزبون كمتطلبات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تأثيراً متوسطاً في إدارة المخاطر.
16	جميل 2015	العراق	العاملون في إدارة المخاطر	جودة الرقابة	تشكيل إدارة مخاطر مستقلة في الهيكل التنظيمي، تعمل على قراءة المتغيرات في بيئة الأعمال لتحديد الفرص والمخاطر وإدارتها لتحقيق أهداف الـوحد الاقتصادية، وأيضاً تفعيل دور العاملين في إدارة المخاطر وتطوير كفاءتهم وتعريفهم بالمهام المطلوبة منهم لمواجهة التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال المؤثرة في الوحدة الاقتصادية، من خلال وضع برامج إدارية متقدمة وتطبيقها.
17	رشيد 2015	العراق	عدد من مشاريع البناء المنجزة في العراق	إدارة المخاطر سلامة المشاريع	من أهم المخاطر عدم توافر المخططات للشبكات المحلية (كهرباء - ماء - هاتف) التي تمت بموقع المشروع.
18	محمود 2015	الموصل العراق	مجموعة من المديرين والمسؤولين المباشرين عن تنفيذ المشاريع	إدارة المعلومات	إدارة المعلومات من الموضوعات المهمة في المنظمات، وخصوصاً في عملية اتخاذ القرار.

الرقم	الدراسة	دولة الدراسة	مجتمع الدراسة	متغيرات الدراسة	أبرز نتائج الدراسة
19	إسماعيل 2014	السعودية	إنشاء جامعة الملك فيصل - الأحساء	الكفاءة، الوقت، الكلفة	وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من عدم تطبيق المكاتب الاستشارية للمقاييس الدولية في المجالات الثلاث وهي: الوظائف والخدمات والمراقبة الفنية في عدم نجاح أهداف مشاريع التشييد الهندسية.
20	حسن 2014	الجادرية	شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية ومشروع الأبنية الجامعة	تقييم جودة المشروع	غدارة المشروع تحتل أهمية كبيرة في الوقت الحاضر لارتباطها بالمجتمع حيث أوصت الباحثة بضرورة تطبيق المواصفة (ISO 10006: 2003) على جميع المشاريع التي تنجزها الشركة؛ لكون الشركة قد حققت على مستوى الأداء الفعلي العديد من متطلبات المواصفة على مستوى مشروع الأبنية الجامعية.
21	ناجي 2014	ديالى	عينة من المشاريع الإنشائية لمحافظة ديالى	الأداء تقنية تقييم البدائل المتعددة المعايير	الإسراع في تطبيق تقنيات اتخاذ القرار متعدد المعايير في تقييم المشاريع لمساعدة مديري الشركات على اتخاذ القرار الكفؤ.
22	جاسم 2013	-	المصممين والمنفذين	إدارة جودة التخطيط الإنشائي	أن معايير تخطيط الفعاليات، الرقابة على جودة الأعمال، السيطرة على الكلفة، وإدارة

الرقم	الدراسة	دولة الدراسة	مجتمع الدراسة	متغيرات الدراسة	أبرز نتائج الدراسة
					الموارد هي أكثر المعايير أهمية لإجراء المقارنات الثنائية بين الشركات، وأن معياري تخطيط الفعاليات والرقابة على جودة الأعمال هي أكثر أهمية من بقية المعايير في الشركات.
23	عبد النبي 2013	العراق	موظفو وطلاب كلية التقنية الهندسية	استخدام أسلوب BERT	افتقار المشروع إلى استخدام الأساليب الكمية في تقدير وقت الإنجاز الفعلي بشكل دقيق وذلك بسبب أن المشروع يتكون من مجموعة غير محدودة وواضحة من الأنشطة .
24	كاظم 2013	العراق	رؤساء المنظمات الاستشارية الحكومية	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	وجود تباين في مكونات البيئة الحاسوبية بالنسبة للمنظمات الاستشارية الحكومية والمنظمات الاستشارية في القطاع الخاص.
25	العتيبي 2012	السعودية	شركة سعد العامة	الأداء الإستراتيجي	إن صناعة الإنشاء تأخرت عن باقي الصناعات الأخرى في تبني وتطبيق أسلوب تكاليف الجودة. إن مقاييس تكاليف الجودة المالية وغير المالية تساعد على تحسين الجودة عن طريق إجراء المقارنات بين فترة وأخرى وتحديد

الرقم	الدراسة	دولة الدراسة	مجتمع الدراسة	متغيرات الدراسة	أبرز نتائج الدراسة
					الأولويات للمشكلات والعيوب المتكررة لغرض معالجتها.
26	علي 2011	-	عينة من المشاريع الانشائية	السيطرة على الكلفة والوقت	إن استخدام الجداول يساعد في الحصول على الحلول المثلى أثناء مرحلة التخطيط لإجراء التحليل للوقت والكلفة وتسوية الموارد وإدارة التدفق النقدي، وتقديم حلول مماثلة للحلول اليدوية
27	الطائي، ساكو 2009	العراق	خمسة مشاريع إنشائية قيد التنفيذ أثناء الدراسة	الكلفة	وجود ضعف واضح في مجال التخطيط لمختلف التشكيلات والقطاعات المحلية سببه عدم الاهتمام بالاستخدام الأمثل للمستويات الثلاثة لعملية التخطيط والبرمجة في المشاريع والاعتماد على نوع واحد من أنواع التخطيط التقليدي والتركيز على الوقت وإهمال مجالات التخطيط الأخرى مثل استخدام البدائل وهندسة القيمة وتحسين النوعية.
28	النعمي 2000	-	-	التخطيط والرقابة	بناء نظام إداري لمتابعة التنفيذ بصورة متسلسلة ابتداء من عملية التخطيط وانتهاء بعملية الرقابة وتوسيع قاعدة المعلومات لإدارة المشاريع لأساليب التنفيذ.
ثانياً: الدراسات الأجنبية					
1	Li، Akintye	الصين	المهنيون في إدارة المشاريع في	حوكمة المشروع	استناداً إلى مسح استبيان وجهاً لوجه للمهنيين في إدارة المشاريع

الرقم	الدراسة	دولة الدراسة	مجتمع الدراسة	متغيرات الدراسة	أبرز نتائج الدراسة
	Holt، 2017		الصين.		في الصين، تنتج هذه الدراسة أنطولوجيا التدابير "الأوامر والرقابة" لإدارة المشاريع على المستوى التشغيلي.
2	AftabM، Sarwar، Amin، Sawar 2016	باكستان	قطاع صناعة البناء والتشييد.	مؤشرات الأداء نجاح المشروع	إن جميع الفرضيات كانت هامة من الناحية التحليلية حيث أداء إدارة المشروع من العوامل الهامة جدًا في توضيح قوة التأثير على نجاح المشروع المتعلقة بشركات البناء والتشييد في باكستان
3	Serrador، Turner 2015	الولايات المتحدة الأمريكية كندا الهند	مديرو المشاريع، ومديرو البرامج.	نجاح المشروع كفاءة المشروع	أداء المشروع وتنفيذه يعد أمرًا مهمًا لكفاءة المشروع.
4	Patah، Bido، 2015	الأرجنتين البرازيل شيلي	1387مشروعا	إدارة المشروع نجاح المشروع	وجود علاقة كبيرة وإيجابية بين جدول متغير الاستجابة مع العوامل التمكينية لإدارة المشروع وجهود إدارة المشروع في التدريب وتطوير القدرات.
5	Serrador، Turner 2014	-	مديرو المشاريع	نجاح المشروع كفاءة المشروع	كفاءة المشروع مرتبطة بنسبة 60% برضا أصحاب المصلحة و56% مرتبطة بنجاح المشروع بشكل عام.

الرقم	الدراسة	دولة الدراسة	مجتمع الدراسة	متغيرات الدراسة	أبرز نتائج الدراسة
6	Sanjuan Froese	-	المنظمات المالكة للمشاريع	معايير إدارة المشاريع. أداة تقييم المشاريع.	أنه بالإمكان استخدام أداة التقييم لتشخيص نقاط القوة والضعف في مؤسسات البناء..
7	Landoni، Corti 2011	أستراليا كندا أوروبا اليابان	الوكالة الأسترالية، والوكالة الكندية، واللجنة الأوروبية، الوكالة اليابانية.	طرائق تنفيذ المشاريع التطويرية وكيفية إدارتها	الوصول إلى نمط المقارنة بين وكالات ومنظمات إدارة المشاريع التطويرية المختلفة في العالم، لتوضيح أوجه المقارنة بين الوكالات الحكومية الرئيسة.
8	Mojtahedi، Mousavi، Makui 2010	-	-	تقييم المشروع	تقديم نهج جديد لتصنيف المخاطر المحتملة حيث تم تطوير منهجية جديدة لتحديد وتقييم مخاطر المشروع باستخدام تقنيات جديدة وتم تحديد معايير جديدة لإدارة مخاطر المشروع التي تغطي تحديد المخاطر ومشكلات التقييم في وقت واحد.
9	Ahlemann 2008	ألمانيا وسويسرا	عينة من البحوث المتعلقة بالمعايير وإدارة المشاريع	معايير إدارة المشاريع	المقارنة بين التوقعات المسبقة والنتائج الفعلية المحققة للمشروع من تطبيق معايير إدارة المشاريع.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

1.2.1.3 مناقشة الدراسات السابقة

استعرض الباحث (37) دراسة من الدراسات السابقة، منها (28) دراسة عربية، و(9) دراسات أجنبية، ويتضح من هذه الدراسات أن هناك تركيزاً واضحاً على موضوع إدارة المشاريع،

وقد أوصت معظمها بضرورة إجراء المزيد من البحوث والدراسات في مجال إدارة المشاريع؛ لما له من دور بارز في زيادة جودة القرارات والنتائج.

وقد تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في تكوين صورة واضحة عن مفهوم معايير إدارة المشاريع، كما كان لها دور كبير في إثراء الإطار النظري للدراسة، وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة، سواءً العربية أو الأجنبية، في بعض المتغيرات المستقلة، واختلافها مع الدراسات السابقة في المتغير التابع. وقد ركزت الدراسات السابقة على ضرورة تطبيق معايير إدارة المشاريع الدولية: (إدارة تكامل المشروع، وإدارة نطاق المشروع، وإدارة وقت المشروع، وإدارة كلفة المشروع، وإدارة جودة المشروع، وإدارة موارد المشروع، وإدارة الاتصالات في المشروع، وإدارة المخاطر في المشروع، وإدارة المشتريات في المشروع) للحصول على مشاريع ذات جودة مطابقة لمعايير جودة المشاريع وفقاً للوكالة الأمريكية لجودة المشاريع (USAID 1998).

1.2.1.4 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة: بأنها اختارت مجتمعاً للدراسة مختصاً بتنفيذ المشاريع التنموية يتمثل في (الصندوق الاجتماعي للتنمية)، وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بحدثة الموضوع، وندره الدراسات المحلية التي تناولت هذا الموضوع من جهة أخرى، إذ إنه على المستوى المحلي لا توجد دراسات تناولت موضوع المعايير الدولية لإدارة المشاريع، وبحسب البحث والاطلاع على الكثير من الدراسات السابقة، سواءً العربية والأجنبية فإن معظم الدراسات العربية والأجنبية تناولت فقط ما بين ثلاثة إلى خمسة معايير فقط وهي (إدارة وقت المشروع، وإدارة جودة المشروع، وإدارة تكامل المشروع، وإدارة نطاق المشروع، وإدارة وقت المشروع، وإدارة جودة المشروع، وإدارة اتصالات المشروع، وإدارة موارد المشروع، وإدارة كلفة المشروع، وإدارة مشتريات المشروع، وإدارة مخاطر المشروع)، وفي هذه الدراسة يتم معرفة هل لمعايير إدارة المشاريع الدولية دور في تحسين جودة المشروع؟، ويتم تقييم المشاريع لمعرفة مدى امتثال تلك المشاريع للجودة المطلوبة عن طريق المعايير الدولية لتقييم جودة المشاريع وهي: (الارتباط، والكفاءة، والفاعلية، والأثر، والاستدامة).

الفصل الثاني

المعايير الدولية لإدارة المشاريع وتحسين جودة المشاريع

المبحث الأول: المعايير الدولية لإدارة المشاريع.

المبحث الثاني: تحسين جودة المشاريع.

المبحث الأول

2.1.1 المعايير الدولية لإدارة المشاريع

إنَّ المعيار هو وثيقةٌ وُضِعَتْ بوساطة سُلْطَةٍ أو عُرِفَ أو موافقة عامة كنموذج أو مثال. ووفقاً لمعيار المعهد الوطني الأمريكي للمعايير (ANSI) فقد طُوِّرَ معيار إدارة المشاريع باستخدام عملية قائمة على مفاهيم الإجماع والانفتاح والإجراءات الواجبة والتوازن. ويعد معيار إدارة المشاريع مرجعاً أساسياً لبرامج معهد إدارة المشاريع الخاصة بالتنوير المهني لإدارة المشاريع وممارسة إدارة المشاريع. ولأنه من الضروري أن تكون إدارة المشاريع مخصصة لتناسب احتياجات المشروع؛ فإن المعيار والدليل كلاهما يستندان إلى الممارسات الوصفية، بدلاً من الممارسات المبنية على وجهات النظر، لذلك يحدد هذا المعيار العمليات التي تُعَدُّ ممارسات جيدة في غالبية المشاريع أغلب الوقت. كما يحدد المعيار أيضاً المدخلات والمخرجات التي ترتبط عادة بتلك العمليات، ولا يتطلب المعيار إجراء أي عملية أو ممارسة بعينها، كما يُدرج معيار إدارة المشاريع كجزءٍ ثانٍ من الدليل المعرفي لإدارة المشاريع (PMB¹OK GUIDE)، (2017:p61).

2.1.2 مفهوم إدارة المشاريع Project management concept

تُعَرَّفُ الإدارة بأنها (علم وفن)؛ لأنَّ الإدارة كعلم له نظريات وأصول وقواعد، ولهذا يمكن التعبير عن إدارة المشاريع بأنها علم وفن لحل المشكلات ضمن الوقت المحدد مسبقاً والموارد المتاحة (Khairaldin)، (93-94: 2012)، وتعني كذلك ممارسة المسؤولية ووضع القرار حول المشاريع وصلاحيات التنفيذ والمسألة عند تقديم النتائج حسب ما هو متوقع من الزبون والالتزامات والمحددات المتفق عليها (Najam)، (2013:p70). ويمكن أيضاً وصف إدارة المشاريع بأنها ترتيب المشروع ونهج يُتَّبَعُ من خلال تطبيق المهارات والمعارف والتقنيات اللازمة والأدوات لأنشطة المشروع لتلبية متطلبات المشروع (Campbell)، (2011:p5). وهي العملية المنهجية لإدارة العمل بكفاءة وفاعلية للنتائج المخطط لها. ويتعلق فن إدارة المشروع بكيفية استخدام مدير المشروع

¹ Project Management Body of Knowledge

لصلاحيته، مثل: التأثير، والتأثر، والتنظيم، بالإضافة إلى المهارات الشخصية (Mulcahy's)،
(2018:p27)

لقد برزت إدارة المشاريع في بداية الأمر في مشاريع البناء والتشييد، وتوسعت مع مرور الوقت إلى مشاريع أخرى، ثم تطورت إلى سياقات أكاديمية وصناعية وخدمية، لذلك فإن العديد من المنظمات بدأت تدرك أن عليها أن تقدم أفضل عمل عبر مواءمة مشاريعها مع إستراتيجيات مرنة تستجيب لبيئات سريعة التغيير؛ لضمان المزيد من الكفاءة والاستخدام الفعال للموارد، وخصوصاً الموارد البشرية في المنظمة (Heerkens)، (2014:p10). وقد اختلفت وجهات نظر الباحثين في مجال إدارة المشاريع حول إيجاد تعريفٍ محدّدٍ لها، إذ عُرِّفت إدارة المشروع بأنها مجموعة من الإجراءات والأنشطة المترابطة التي تؤدي إلى تحقيق منتج محدد سلفاً، أو نتيجة، أو خدمة (Milosevic)، et. Al، (2010:p29). ويرى آخَرُ بأنها التخطيط والجدولة والسيطرة على جميع الأنشطة التي يجب القيام بها لتحقيق أهداف المشروع (Modesto & Tichaponwa، 2009:p25) في حين عرّفها المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع (PMBOK) بأنها تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والأساليب لتلبية متطلبات أنشطة المشروع (P¹MI)، (2008:p10). ويُعرّفها العبيدي بأنها فن توجيه الموارد البشرية والمادية وتنسيقها، خلال فترة حياة المشروع باستخدام التقنيات الحديثة، لتحقيق الأهداف المحددة بالطريقة التي تمكن من إنجاز المشروع ومراعاة عوامل الجودة والتوقيت والتكلفة (العبيدي، 2009: ص 10).

وتتلخص معايير إدارة المشاريع في الآتي:

2.1.2.1 إدارة معرفة المشروع:

وهي عملية استخدام المعرفة الحالية وتكوين معرفة جديدة لتحقيق أهداف المشروع والإسهام في التعليم المؤسسي. والمنافع الأساسية لهذه العملية هي رفع المعرفة التنظيمية المسبقة لإنتاج أو تحسين نواتج المشروع، وإتاحة المعرفة التي أنشأها المشروع لدعم العمليات التنظيمية والمشاريع أو المراحل المستقبلية، وتؤدي هذه العملية على مدار المشروع (PMI)، (2013:p19).

¹ Project Management Institute

ويُعدُّ دليلُ (PMBOK) الأساس الذي يساعد المنظمات في بناء منهجيات وسياسات وإجراءات وقواعد وأدوات وتقنيات ومراحل دورة الحياة اللازمة لممارسة إدارة المشروع (كاظم، 2016: ص42). ويتم وصف الممارسة الجيدة عند وجود اتفاق عام على أن تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات في عمليات إدارة المشروع يمكن أن يعزز فرصة النجاح للعديد من المشاريع في تقديم القيم والنتائج المتوقعة للأعمال (PMI)، (2017: p1-2).

2.1.2.2 إدارة تكامل المشروع Project Integration Management:

تتضمن مجال المعرفة في إدارة تكامل المشاريع على تجميع، وتحديد، وتنسيق جميع العمليات والأنشطة المختلفة عبر مراحل المشروع، ويشتمل التكامل على خصائص الوحدة والتوحيد والاتصال والعلاقات المتبادلة، ويجب تطبيق هذه الإجراءات من بداية المشروع وإلى الانتهاء منه وإغلاقه (Kanagarajoo)، (2018: p 23).

وتشمل العمليات المتكاملة في إدارة المشاريع كما ورد في PMI على ما يأتي (PMI)، (2017: p70)

- أ- تطوير وثيقة المشروع Develop Project Charter: وهي عملية تطوير وثيقة تخول رسمًا وجود مشروع وتزود مدير المشروع بسلطة لتوفير موارد المنظمة لأنشطة المشروع.
- ب- تطوير خطة المشروع Develop Project Management Plan: وهي عملية تحديد وإعداد وتنسيق جميع مكونات الخطة وتوحيدها في خطة متكاملة لإدارة المشروع.
- ج- توجيه وإدارة عمل المشروع Direct and manage Project Work: وهي عملية قيادة وتنفيذ العمل المحدد في خطة إدارة المشروع وتنفيذ التغييرات المعتمدة لتحقيق أهداف المشروع.
- د- إدارة المعرفة بالمشروع Manage Project Knowledge: وهي عملية استخدام المعرفة الحالية وخلق معرفة جديدة لتحقيق أهداف المشروع والمساهمة في التعلم التنظيمي.
- هـ- رقابة ومتابعة عمل المشروع Monitor and Control Project Work: وهي عملية تتبع ومراجعة وإعداد التقارير حول التقدم الشامل لتحقيق أهداف الأداء المحددة في خطة إدارة المشروع.

و- أداء الرقابة المتكاملة للتغيير **Perform Integrated Change Control**: وهي عملية مراجعة جميع طلبات التغيير والموافقة على التغييرات ومراقبة التغييرات على التسليمات وأصول العملية التنظيمية ووثائق المشروع وخطة إدارة المشروع.

ز- إغلاق المشروع أو المرحلة **Close Project or Phase**: وهي عملية إنهاء جميع الأنشطة على مستوى كل عمليات إدارة المشروع للإنتهاء بصور رسمية من المشروع أو مرحلة واحدة من المشروع وإغلاقه.

2.1.2.3 إدارة نطاق المشروع **Project Scope Management**:

تتضمن تحديد نطاق المشروع القيام بما هو مطلوب وليس بما هو أكثر من المطلوب، إذ من الضروري لكل مشروع تحديد نطاقه وتوثيقه بوضوح؛ حتى يتمكن المشروع من التقدم بطريقة منسقة، إذ إنَّ تحديد النطاق دون رؤية متفق عليها وموثقة تؤدي إلى نسبة ضئيلة في تحقيق النجاح، ويُعبَّر عن النطاق بأنه الطريقة العملية لتنفيذ الإستراتيجية (Mirza)، (2013: p 723)، ويُعرَّف نطاق المشروع بأنه العمليات التي تكون إدارة المشروع ملزمة بتطبيقها ومراقبتها لضمان إكمال المشروع بنجاح (Al-muhayawi and Al-waeli)، (2013: p 15) .

وقد أشار (PMI)، (2013: p105) إلى أنَّ إدارة نطاق المشروع تتضمن العمليات الآتية:

- أ- خطة إدارة النطاق **Plan Scope Management**: تقوم عملية إنشاء خطة إدارة النطاق بتوثيق كيفية تحديد نطاق المشروع والتحقق من صحته والتحكم فيه.
- ب- جمع المتطلبات **Collect Requirements**: وهي عملية تحديد وتوثيق وإدارة احتياجات ومتطلبات أصحاب المصالح لتحقيق أهداف المشروع.
- ج- تحديد النطاق **Define Scope**: وهي عملية تطوير وصف مفصل للمشروع والمنتج.
- د- إنشاء هيكل تجزئة العمل **Create WBS**: وهي عملية تقسيم نتائج تسليم المشروع وأعمال المشروع إلى مكونات أصغر وأكثر قابلية للإدارة.
- هـ- التحقق من موثوقية النطاق **Validate Scope**: وهي عملية إضفاء الطابع الرسمي على قبول نتائج المشروع المكتملة.

و- نطاق التحكم Scope Control: وهي عملية مراقبة حالة المشروع ونطاق المنتج وإدارة التغييرات على خط الأساس للنطاق.

2.1.2.4 إدارة وقت المشروع Project Time Management:

يُنظرُ إلى إدارة الوقت على أنها العنصر الأقل مرونة ويجب التعامل معه بفاعلية لكي يستطيع التعامل مع باقي الإدارات الأخرى، فهي تخصيص وقت لكل إدارة من خلال وضع الأهداف والأولويات وتحديد الأوقات الضائعة، واستعمال الأساليب الإدارية وأنشطة المنظمة التي تتكيف مع الظروف الانية والمستقبلية، التي تعتمد على المواهب والقدرة في الترشيد للوقت في تنفيذها (Saleh)، (p30: 2016).

وتتكون عمليات إدارة الوقت من الآتي (PMI)، (p173: 2017):

أ- خطة إدارة الجدولة Plan Schedule Management: وهي عملية وضع السياسات والإجراءات والمستندات الخاصة بتخطيط جدولة أعمال المشروع وتطويره وإدارته وتنفيذه والتحكم فيه.

ب- تحديد الأنشطة Define Activities: وهي عملية تحديد وتوثيق الإجراءات المحددة التي يتعين القيام بها لتحقيق أهداف المشروع.

ج- تتابع الأنشطة Sequence Activities: وهي عملية تحديد وتوثيق العلاقات بين أنشطة المشروع وتتابعها.

د- تقدير فترات النشاط Estimate Activities Duration: وهي عملية تقدير عدد فترات العمل اللازمة لإكمال الأنشطة الفردية بالموارد المقدرة.

هـ- تطوير الجدولة Develop Schedule: وهي عملية تحليل تسلسل النشاط، والمدد، ومتطلبات الموارد، وقيود الجدول الزمني لإنشاء نموذج الجدولة اللازم لتنفيذ المشروع ورصده والتحكم فيه.

و- جدولة الرقابة Control Schedule: وهي عملية مراقبة حالة المشروع لتحديث جدولته وإدارة التغييرات فيه.

2.1.2.5 إدارة كلفة المشروع:

تُعرَّفُ الإدارة الكفوية في المشاريع بأنها: مجموعة العمليات المتضمنة عملية تخطيط الكلفة، وعملية تخطيط الميزانية، وعملية التخطيط، وعملية مراقبة الكلف والتحكم بها. ويطلق على هذه العمليات بالإدارة الكفوية للمشاريع، وتُعنى بإدارة تكاليف المشروع وكلفة الموارد اللازمة لإنهاء أنشطة المشروع والجدولة الخاصة به، آخذةً في الحُساب كلفة الصيانة ودعم منتج المشروع أو خدمته أو نتائجه خلال دورة حياة المشروع (الكندي، 2018:ص71).

إنَّ جميع المشاريع لديها ميزانية محدودة، ومديرو المشاريع على استعداد لإنفاق مبلغ مُعَيَّن من المال لتسليم منتج أو خدمة جديدة، وإنَّ تقليل تكلفة المشروع يقابلها إمَّا تقليل نطاقه أو زيادة وقته (stern)، (p 15: 2017).

وتشمل عمليات إدارة كلفة المشروع ما يأتي (Alshamri)، (p 55: 2007) :

أ- تقدير التكاليف Estimate Costs: وهي عملية تحديد كيفية تقدير تكاليف المشروع ووضع ميزانية لها وإدارتها ومراقبتها والتحكم فيها.

ب- تحديد الميزانية Determine Budget: وهي عملية تجميع التكاليف التقديرية للأنشطة الفردية أو مجموعات العمل لإنشاء خطة معتمده للتكلفة.

ج- رقابة الكلفة Control Costs: وهي عملية مراقبة حالة المشروع لتحديث الميزانية وإدارة التغييرات في أساس التكلفة.

وقد ضع الكُتَّاب والباحثون العديد من التقنيات لكلف المشاريع، ويصنف بوني (Bonnie) كلف المشاريع في الآتي:

أ- كلف مباشرة: وهي الكلف القابلة للتحميل على الأنشطة المحددة للمشروع، وتشمل: (كلفة الأرض الحضرية، وكلف إنشاء الطرق، وعناصر التنظيم القضائي، وكلف الخدمات الفنية، وكلف الخدمات الاجتماعية، وكلف بناء الوحدات السكنية).

ب- كلف غير مباشرة: وهي الكلف التي لا يمكن تحميلها على الأنشطة المحددة للمشروع، وتشمل الكلف المستقبلية، مثل: (الصيانة، والتشغيل، وجمع النفايات، وكلف الاستبدال، والكلف المهنية

(الأجور الاستشارية)، وتصميم وتخطيط الكلف، والتأمين، وتعديلات التصاميم، وكلف الإدارة الهندسية). (Bonnie J.B 1998)، (P.15).

في حين يُصنَّف باري (Barry)، (7-3 p. 1983m كلف المشاريع بحسب الآتي:

أ- الكلف المتعلقة بالأرض: طبوغرافية الأرض وانحدار التربة وأنواعها وتحملها.

ب- الكلف المالية والقانونية للمشروع: كلف استعمالات الحضرية والضرائب والرسوم وغيرها.

ج- الكلف للخدمات العامة: وتتعلق بتوفير أبنية الخدمات العامة (التعليمية - الصحية - الدينية... إلخ)

د- كلف الخدمات الفنية: وهي كلف الطرق وتجهيز البنى التحتية (الكهرباء - ماء - نقل عام وأضاءة الشوارع - تجميع النفايات).

أمّا أوكتاي (Oktay) فيُصنَّف كلف المشاريع على النحو الآتي:

أ- كلف الأرض: (كلف الموقع - الخدمات).

ب- الخدمات الفنية: وتشمل البنى الفنية والخدمات العامة.

ج- مواد البناء: (عناصر الإنتاج، الطابوق، البلوك، الأسمنت).

د- الموارد البشرية: (الأيدي العاملة) (Oktay، 1980، P. 7).

2.1.2.6 إدارة جودة المشروع:

وتتضمن جميع العمليات للتأكد من أن المشروع سييلي 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)، (208 p: 2017). وتُعرَّف 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 المنظمة (Jens et al)، (p44: 2007).

وتشمل عمليات إدارة جودة المشروع الآتي (PMI)، (p227: 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.

2.1.2.7 إدارة الموارد البشرية للمشروع Management:

تتمثل إدارة الموارد البشرية للمشروع بالعمليات التي تنظم وتدير أعضاء فريق المشروع، ويتكون فريق المشروع من أشخاص لديهم أدوار ومسؤوليات محددة لإكمال المشروع، وقد يكون لأعضاء الفريق مجموعة مهارات متنوعة، وقد يتم تعيينهم بدوام كامل أو جزئي، ويمكن إضافتهم أو إزالتهم من الفريق مع تقدم المشروع، ويمكن الإشارة إلى أعضاء الفريق أيضا باسم موظفي المشروع، وعلى الرغم من تعيين أدوار ومسؤوليات محددة لأعضاء فريق المشروع، فإن مشاركة أعضاء الفريق في تخطيط المشروع واتخاذ القرارات أمر مفيد، وتضيف مشاركة أعضاء الفريق أثناء التخطيط خبرتهم إلى العملية وتعزز التزامهم بالمشروع (PMI، 2013: p255).

وتتضمن إدارة عمليات الموارد البشرية للمشروع ما يأتي (PMI، 2004: p199):

- أ- تخطيط الموارد البشرية Human Resource Planning: وهو عملية وضع خطة للتوظيف وتحديد وتوثيق المسؤوليات والأدوار للأشخاص وقد يكون هؤلاء من داخل المشروع أو من خارجه.
- ب- الحصول على فريق المشروع Acquire Project Team: وهو عملية الحصول على الكمية المطلوبة من الموارد البشرية لإكمال المشروع.
- ج- تطوير فريق المشروع Develop Project Team: وهو مجموع العمليات التي تهدف إلى تحسين كفاءة أعضاء الفريق وزيادة الترابط وتحسين مهاراتهم الذي ينعكس على تحسين أداء المشروع.

د- إدارة فريق العمل Manage Project Team: وهي مجموع العمليات التي تشمل أداء أعضاء الفريق ومتابعة سلوكهم ومعالجة الصراعات وإدارة التغيير لتحسين أداء المشروع.

2.1.2.8 إدارة الاتصالات في المشروع:

وتتضمن إدارة التواصل بالمشروع العمليات اللازمة لضمان تلبية احتياجات المشروع والمعنيين به من العمليات من خلال تطوير المنتجات وتنفيذ الأنشطة المصممة لتحقيق التبادل الفعال للمعلومات. (PMI، 2013:p431). وتتكون إدارة اتصالات المشروع من جزئين، الجزء الأول تعلم كيفية وضع إستراتيجية لضمان التواصل الفعال لأصحاب المصالح، والجزء الثاني هو تنفيذ الأنشطة اللازمة لتنفيذ إستراتيجية الاتصال (Yap et al.، 2018 :p2).

ويمكن إيجاز عمليات إدارة التواصل بالمشروع كالاتي (PMI، 2013:p432) :

أ- خطة إدارة التواصل Plan Communication Management: وهي عملية تطوير نهج وخطة مناسبة لأنشطة اتصالات المشروع بناء على احتياجات كل صاحب مصلحة او مجموعة من المعلومات والأصول التنظيمية المتاحة واحتياجات المشروع.

ب- إدارة التواصل Manage Communication: وهي عملية ضمان جمع البيانات في المشروع في الوقت المناسب وبشكل مناسب وإنشاء وتوزيع وتخزين واسترجاع وإدارة ومراقبة والتخلص النهائي من معلومات المشروع.

ج- متابعة التواصل Monitor Communication: وهي عملية ضمان تلبية احتياجات المشروع من المعلومات وأصحاب المصالح.

2.1.2.9 إدارة مخاطر المشروع Project Risk Management:

تشتمل إدارة المخاطر على عمليات تحديد وتحليل وتقييم السيطرة والتقليل والقضاء على المخاطر غير المقبولة، قد تستخدم المنظمة تجنب المخاطر او الاحتفاظ بالمخاطر أو أي إستراتيجية أخرى لإدارة التهديدات التي تتضمن عادة تجنب التهديدات أو تقليل التأثير السلبي أو

احتمال التهديد (Jasim and Khalafa)، (p18: 2018). إنَّ الغرض من إدارة المخاطر هو تقليل عدد ونطاق المفاجآت قدر الإمكان (Najam)، (p196: 2010).

وتتضمن عمليات إدارة المخاطر للمشروع كما أشار إليها (PMI)، (p273: 2008) ما يأتي:

أ- خطة إدارة المخاطر Plan Risk Management: وهي عملية تحديد كيفية إجراء أنشطة إدارة المخاطر للمشروع.

ب- تحديد المخاطر Identify Risks: وهو تحديد المخاطر التي من المحتمل حدوثها وتسجيل نتائجها.

ج- إجراء التحليل النوعي للمخاطر Perform Qualitative Risk Analysis: وهو وضع أولويات للمخاطر لاتخاذ إجراءات بشأنها من خلال تقييم حدوثها وأثرها.

د- إجراء التحليل الكمي للمخاطر Perform Quantitative Risk Analysis: وهو التحليل الرقمي بتأثيرات المخاطر المعروفة على إجمالي أهداف المشروع.

هـ- خطة استجابة المخاطر Plan Risk Responses: وهو تعزيز الفرص وتقليل التهديدات التي تواجه أهداف المشروع من خلال تطوير الخيارات والإجراءات.

و- تنفيذ استجابة المخاطر Implement Risk Responses: وهي عملية تتبع المخاطر المعروفة وتحديد المخاطر الجديدة ومتابعة المخاطر المتبقية وتنفيذ.

2.1.2.10 إدارة المشتريات في المشروع:

يُقصدُ بإدارة المشتريات تنفيذ مجموعة من العمليات المستخدمة للتخطيط والحصول على (شراء) الاحتياجات من خارج فريق المشروع لإكمال المشروع، وهناك طرفان رئيسان مشتركان في إدارة المشتريات هما: المشتري، وهو من يقوم بشراء المواد، والبائع، وهو من يقوم بتسليم السلع والمشتريات إلى المشتري (PMI)، (p 470: 2013).

وتتضمن عمليات إدارة المشتريات للمشاريع ما يأتي (PMI)، (p459: 2017):

- أ- خطة إدارة المشتريات Plan Procurement Management: وهي عملية توثيق قرارات الشراء للمشروع، وتحديد النهج، وتحديد البائعين المحتملين.
- ب- إجراء عمليات الشراء Conduct Procurement: وهي عملية الحصول على ردود البائع، واختيار البائع، ومنح العقد.
- ج- مراقبة المشتريات Control Procurement: وهي هي عملية إدارة علاقات المشتريات، ومراقبة أداء العقد، وإجراء التغييرات والتصحيحات بحسب الاقتضاء، وإغلاق العقود.

2.1.3 إدارة المشاريع من وجهات نظر فلسفية مختلفة

نوقشت إدارة المشاريع الاحترافية من وجهات نظر فلسفية مختلفة، ولكن يتفق الجميع على أنها تتطوي على المعرفة والقدرة على جعل الأشياء تحدث، إذ تأتي المعرفة والمهارات عمومًا من مدير المشروع الذي يتمتع بخبرة في إدارة المشروعات (كمال، 2019: ص 47). وقد أشار (Caland & Ireland، 2004: p14) إلى أن الفلسفة هي نظرة مستقبلية حول شيء ما، كمجال ممارسة الفكر ومعاني أخرى لهذه الكلمة تتضمن "طريقة التفكير"، وأن حقل إدارة المشروع يشمل الإطار المفاهيمي، والعمليات، والتقنيات والمهارات والمبادئ، وأن إدارة المشاريع الاحترافية لها ممارساتها المعروفة، إذ تعمل على تطوير طريقة التفكير لمديري المشاريع؛ لكي يصبحوا أكثر مهنية وحرفية، لذلك فهي فلسفة يمكن النظر إليها بمنظورات عدة، وبمعنى آخر كيفما يفكر الفرد في إدارة المشروع سينعكس واقعًا في مجال العمل في المشروع.

وقد بيّنت (Mulcahy، PMP، 2018: p27) الرائدة في إدارة المشاريع الاحترافية أن إدارة المشروعات أصبحت أحد الخيارات المهنية العليا للعديد من الأفراد المهتمين والممارسين، إذ يستمر مجتمع إدارة المشاريع في الحصول على الاعتراف عالميًا من خلال التقدم والتفوق في مجالها في جميع أنحاء العالم. وتُعَدُّ إدارة المشروع علمًا وفنًا على حد سواء، فهي (علمٌ) لكونها العملية المنهجية لإدارة العمل بكفاءة وفعالية للنتائج المخططة، ويشمل ذلك تفصيل الجهود لتلبية احتياجات المشروع واستخدام العمليات والأدوات المناسبة لإنجاز العمل، أمّا كونها (فنًا) فلأنَّ إدارة المشروع تتعلق بكيفية استخدام مدير المشروع للمهارات، مثل: التأثير، والتنظيم، فضلًا عن

المهارات الشخصية الأخرى، وفرق العمل. وقد قدّم (Kerzner)، (3: p 2003) تعريفًا لإدارة المشاريع بأنها: تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة موارد الشركات؛ لتحقيق هدف قصير الأجل نسبيًا تمّ إنشاؤه لإنجاز أهداف محددة. في حين أنّ إدارة المشاريع وفقًا لـ (OGC)، (p17: 2009) هي تخطيط وتفويض ومراقبة وسيطرة على جميع جوانب المشروع لتحقيق أهداف المشروع ضمن أهداف الأداء المتوقعة للوقت والتكلفة والجودة والنطاق والفوائد والمخاطر. ويُعرّف (WestLand)، (2: p 2006) إدارة المشروع بأنها المهارات، والأدوات، والتقنيات، والعمليات الإدارية اللازمة لتنفيذ المشروع بنجاح، ويرى أنّها تتضمن الآتي:

- أ- مجموعة من المهارات: وهي المعرفة المتخصصة والمهارات والخبرات المطلوبة للحدّ من المستوى المخاطر داخل المشروع، وصولًا إلى تعزيز احتمالية النجاح.
- ب- سلسلة من العمليات الإدارية: إذ إنّ هناك حاجةً إلى العديد من العمليات والتقنيات لرصد ومراقبة الوقت والتكلفة والجودة ونطاق المشاريع، وتتضمن الأمثلة على ذلك إدارة الوقت، وإدارة التكاليف، وإدارة الجودة، وإدارة التغيير، وإدارة المخاطر.

2.1.4 منهجية PMBOK:

لا بد من الإشارة في بادئ الأمر إلى أنّ الدليل المعرفي لإدارة المشاريع (PMBOK) كمصطلح هو مختصر لـ (Project Management Body Of Knowledge)، ومعناه (هيكل معرفة إدارة المشاريع). وقد وصّف (Sonnekus & Labuschagne)، (184: p 2006) دليل PMBOK® بأنه مجموعة من الأخلاقيات والمعايير التي طوّرها معهد إدارة المشاريع PMI لمهنة إدارة المشروع، إذ يُعدّ PMBOK مصطلحًا شاملاً يصف مجموع المعرفة في مهنة إدارة المشاريع. في حين ذكر (Marshuka)، (27: p 2014) أنّ PMBOK هي منهجية إدارة المشاريع التقليدية الأكثر استخدامًا على نطاق واسع، وقد اكتسبت قبولًا عالميًا عندما تمّ إصدارها عام 1996 مجانًا على موقع الويب PMI-USA، وقد تضمّن الإصدار الأخير من PMBOK الطبعة السادسة (PMI)، (p49) (2017) ممارسةً موزعةً على (5) مجموعات، تمثل مجموعات عملية إدارة المشروع وهي: (البدء، والتخطيط، والتنفيذ، والمراقبة والتحكم، والإغلاق)، و(10) مجالات معرفة

لإدارة المشروع أشار إليها Arends)، (p32: 2013 وقسمها على فئتين رئيسيتين هما: الوظائف الأساسية: (النطاق، والوقت، والتكلفة، والجودة) وتسهيل الوظائف: (الموارد البشرية، والاتصالات، والخطر، والمشتريات، وأصحاب المصلحة) مع إدارة التكامل التي تربطها ببعضها.

2.1.5 تعريف المشروع:

إن تعدد التعريفات للمشروع من قبل مؤلفين مختلفين يعود إلى حقيقة أنَّ المشروع عبارة عن كلمة متعددة التخصصات، لها معنى مختلف من منظور وتوجهات مختلفة (المهندسون، والإداريون، والاجتماعيون، وما إلى ذلك)، وقد وُضعت تعريفات من تجاربهم فيما يتعلق بمهنتهم، وعلى الرغم من تعدد التعريفات التي تناولتها الأدبيات السابقة الخاصة بمفهوم المشروع، إلا أنها قد تختلف نظرياً وتتشابه عملياً إلى حد كبير. (Abdul Azeez & Ibraheem)، (p 1: 2011 ، وقد قدّم Levin)، (p 3: 2002 تعريفاً للمشروع بأنه: مجموعة من المهام، يتم تنفيذها في فترة زمنية محددة؛ من أجل تلبية مجموعة محددة من الأهداف، من المرجح أن يكون برنامجاً لمرة واحدة لديه دورة حياته، مع بداية ونهاية محددة، ويحتوي على نطاق العمل الذي يمكن تصنيفه إلى مهام محددة، ولديه ميزانية، ويتطلب استخدام موارد متعددة. وأشار Olson)، (p5: 2004 إلى أن المشروع إنجاز نشاط جديد ومعقد، إذ يتضمن العديد من الأنشطة المحددة. في حين اتَّسم تعريف Allan)، (p 5: 2004 بالبساطة إذ عدَّ المشروع نشاطاً مُحدَّداً يتضمن الابتكار والتغيير، وله هدف واضح، ومجموعة من النتائج، وتاريخ البدء والانتهاء. وذكر (السوداني، 2018:ص 7) في مضمون كتابه (إدارة المشروع - مدخل عملياتي) أنَّ المشروع عملية نظامية تبدأ بالتخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه، فالتنفيذ والرقابة الإدارية مجموعة من الموارد المالية والبشرية والمادية والمعلوماتية لتحقيق أهداف المنظمة والمشروع بكفاءة وفاعلية، وبالشكل الذي يضيف قيمة للمنظمة، مع ملاحظة أن هذا المشروع لديه نقطة بداية هي مرحلة البدء بالمشروع، وينتهي بمرحلة إغلاق المشروع، كما أنه يخضع لقيود ومحددات، مثل: الكلفة، والوقت، والجودة، والموارد.

المبحث الثاني

2.2.1 تحسين جودة المشاريع

يطلب الزبون قبل إبرام أي عقد ضمان جودة المشروع، والمنظمة بدورها قد تتعهد بمستوى الجودة المطلوبة، وإذا حصل الفشل في تحقيق الجودة المرجوة يمكن أن يكون ذلك مدمراً وعواقبه طويلة الأمد على كل من يدير المشروع والنموذج المنفذة للمشروع ككل (Rose، 2005:p. 3). وحاول بعض الباحثين والمتخصصين في مجال إدارة العمليات وإدارة المشاريع تقديم مفهوم لجودة المشروع، فعُرِّفَتْ بأنها تمثل الوفاء بالاحتياجات في نطاق محدد من الأعمال ضمن الميزانية والجدول الزمني المحدد لتلبية متطلبات الزبون (Mashwamaa et al، 2017:p 449).

2.2.2 جودة المشروع:

تُعَرَّفُ الجودة بأنها الدرجة العليا من النوعية أو القيمة (الشبلي، 55ص:2009)، وعُرِّفَتْ منظمة الأيزو الجودة بأنها الصفات المميزة للمنتج أو النشاط أو العملية أو المؤسسة أو الشخص، التي تجعله مُلبيًا للحاجات المتوقعة (أيزو، 2000:69). وعُرِّفَها آخرُ بأنها عملية التوافق والمطابقة للمتطلبات أو الملاءمة للاستخدام، ويُقصدُ بها الامتثال لمتطلبات عمليات المشروع من خلال تلبية للمواصفات الموضوعية (Schwalbe)، (2011: p194).

وتُعَرَّفُ جودة المشروع بأنها درجة مستوى الكفاءة لمجموعة من الخصائص المتأصلة في المشروع التي تلبي متطلبات الزبون (IPMA)، (2006: p48). في حين يرى آخرُ بأنَّ جودة المشروع هي "مطابقته للمواصفات من منظور إدارة المشروع أو المنظمة، وهي مقارنة أو مطابقة المشروع بالحد الأقصى لتوقعات الزبون وأصحاب المصلحة" (نجم، 2013:ص 234).

ويتضح من خلال ما تم استعراضه أعلاه أنَّ بيئة إدارة المشاريع تُظهرُ تعريفاتٍ للجودة أقلَّ وضوحاً، وعلى الرغم من التعريفات التي ذُكِرَتْ من قِبَلِ الباحثين والدراسات السابقة، إلا أنَّ مفهوم جودة المشروع لا يزال يتطلب المزيد من دقة الوصف والقياس؛ لأن وصف الجودة يستند إلى جوانب موضوعية شخصية، وتستند إلى المعرفة والحكم الذاتي في تحديد ووصف المواصفات

ومدى الامتثال ومطابقة تلك المواصفات على المشروع. وتظهر العديد من الصعوبات والمشكلات لدى الباحثين عندما يُراد قياس جودة المشروع في الواقع العملي، فكثير من الأحيان لا يستطيع أصحاب المصلحة تقييم الجودة الحقيقية لنتائج المشروع، إلا بعد القرب من نهاية المشروع أو أي وقت لاحق. وقد حدّد Basu، (p39: 2012) أبعاد جودة المشروع ببعدين هما: جودة التصميم، وجودة العملية، فضلاً عن إضافة بُعد ثالث وهو جودة المنظمة. ويمكن توضيح تلك الأبعاد بالآتي:

- أ- جودة التصميم (جودة المواصفات): ويُقصدُ بها جميع الإجراءات والقرارات التي تحدد مستوى خصائص جودة المشروع، وهي جوهر الأسلوب الذي يعمل على تحويل رغبات ومتطلبات الزبون إلى أساليب هندسية وفنية يمكن إنجازها (السيسي، 2011: ص 28).
- ب- جودة العملية (جودة المطابقة): وتعني مدى تحقيق وتنفيذ التصميم الذي تم تحديده مسبقاً بحسب متطلبات ورغبات الزبون (الطائي، 2009: ص 71)، وكلما كانت مواصفات التصميم المحددة متطابقة مع القدرات التكنولوجية للعملية إنجاز المشروع أدّى ذلك جودة مشروع متميزة وعالية (الدراكة، الشبلي، 2011: ص 60).
- ج- جودة المنظمة (الثقافة المستدامة): وتعني الإدراك والسعي بتحقيق الجودة المستدامة للمنظمة، وتتضمن الدور الوظيفي الشامل الذي يؤديه الأفراد داخل المنظمة عندما تبدأ في تغيير نهجها نحو ثقافة شمولية للجودة Basu، (p4: 2013).

2.2.3 إدارة الجودة الشاملة:

تُعَدُّ إدارة الجودة الشاملة TQM: فلسفةً إداريةً أحدثت تغييراً كبيراً في تفكير وممارسات المديرين في المنظمات التي تبنتها، وقد حظيت باهتمام واسع من العديد من المفكرين والباحثين في حقول المعارف الإنسانية الهادفة للتطوير والتحسين المستمر في الأداء الإنتاجي والخدمي وفي مختلف المنظمات، وقد أصبح لزاماً على المنظمات العمل على استكمال مقومات نظم الجودة؛ لكي تحظى بقبول عالمي، وبحسب معايير الجودة والمواصفات الخاصة بها، ويمكن تعريفها بالآتي: "هي مجموعة من المبادئ والمعتقدات التي تمثل القاعدة الأساسية للمنظمة ذات النمو

الدائم، وهي تعتمد على تطبيق الأساليب الكمية وبمشاركة الموارد البشرية، ولتحسين العمليات داخل المنظمة لغرض تلبية وتجاوز حاجات الزبون في الحاضر والمستقبل" (Koranyem 2013: p1265).

يكتنف تحديد مفهوم دقيق لإدارة الجودة الشاملة صعوبة واضحة؛ وذلك لتعدد الاتجاهات التي تناولها الكتاب والباحثون عند تعريفهم لها (خضير، 2013). إذ تمَّ تعريفها بأنها: "مفتاح العملية لتحقيق رضا الزبون من خلال الخصائص التي يمتاز بها المنتج أو الخدمة، وهي عملية تتطلب مشاركة من قبل جميع الأفراد في المنظمة" (Kotler & Armstrong، 1999: p 55)، كما عُرِّفت بأنها: "برنامج متكامل كلياً يساعد على كسب الميزة التنافسية والتحسين المستمر لكل مظهر من مظاهر الثقافة التنظيمية" (Bergquist et al، 2007: p 5)، وعُرِّفت أيضاً بأنها: "فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والجميع، وتحقيق أهداف المنظمة بأكفاً الطرائق وأقلها تكلفة، عن طريق الاستخدام لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير" (قريشي، 2009: ص3). ومن ناحية أخرى عُرِّفت بأنها: "مدخل لتحسين نوعية المنتجات والخدمات وبشكل مستمر، من خلال مشاركة جميع الأفراد العاملين في المنظمة (Shahin & Dabestani، 2011: p2).

وعُرِّفَ (المحياوي، 2009) إدارة الجودة الشاملة بأنها: "الوصف الشامل لكل عمليات الإنتاج والعمليات المقترحة لتحسين الجودة وبشكل مستمر، ويهدف إلى التحقق من الشمولية والتكاملية في جودة المنتجات وخدمة المستهلك".

2.2.4 تقييم المشاريع

يُعَدُّ تقييم الأداء انعكاساً لقدرات وقابلية المنظمات عند أدائها الوظائف المتعددة (كاظم، 90ص:2016). وقد اختلف الباحثون في تعريف تقييم الأداء؛ بسبب الاختلاف المتباين في الأداء، وكلٌّ بحسب اختصاصه ونظريته للأمور من زوايته الخاصة (القيسي، 2013: ص 15). وقد عَرَّفَ (العبيدي، 6ص:2009) عملية التقييم بأنها عملية قياس مدى منهجية وموضوعية وملاءمة المشاريع الجارية والمنجزة أدائها ومدى نجاحها، وهل تخطيط وتنفيذ المشروع تمَّ وفق ما

خُطِّطَ له. ويكون التقييم بالإجابة عن أسئلة محددة، تزوّد مُديري المشاريع بالمعلومات حول النظريات المستعملة في التنفيذ؛ للتمكن من اتخاذ القرار الصحيح بشأن تعديل السياسات والإجراءات الجارية، وكذلك الاستفادة في تنفيذ المشروعات مستقبلاً. في حين أشار (الكرخي) إلى تقييم الأداء "بأنّه جميع العمليات والدراسات التي ترمي لتحديد مستوى العلاقة التي تربط بين الموارد المتاحة وكفاءة استخدامها من قبل المنظمة، مع دراسة تطوير العلاقة المذكورة خلال فترات معينة متتابعة أو مدة زمنية محددة، عن طريق إجراء المقارنات بين المستهدف والمتحقق من الأهداف، بالاستناد إلى مقاييس ومعايير معينة" (الكرخي، 2013:ص169).

2.2.5 أهمية عملية التقييم:

إنّ تقييم المشروعات هي المرحلة الأخيرة في مجال اختيار وإعداد وتنفيذ المشاريع، بمعنى آخر فإنّ التقييم هو الخطوط الأخيرة التي يجب على إدارة المشروع القيام بها لتحديد هل المشروع مناسب وملائم أم لا؟ وهل يجب أن يستمر هذا المشروع أم يجب التعديل عليه وإنهاؤه؟. يحظى التقييم بأهمية كبيرة؛ لأنه بمنزلة إلقاء نظرة للخلف؛ للتأكد من أن الطريق الذي يتم السير فيه هو ذلك الطريق الذي تم تحديده منذ البداية (البنا، 13ص:2011).

وتزداد أهمية التقييم في الدول النامية، وتكون الحاجة أكبر إلى تقييم المشاريع الاستثمارية والإغاثية؛ ذلك لأنّ الخُطَط التي تُرسم في هذه الدول كثيراً ما تفتقر إلى الموضوعية وعدم توافر البيانات الدقيقة والمتكاملة، ومن ثمّ تكون التنبؤات بالمشاريع وبرامج التشغيل هي الأخرى غير متكاملة؛ مما يستدعي تقييم الأداء أولاً بأول، ومرحلةً بمرحلة، والقيام بعمليات التصحيح وكشف الانحرافات قبل حدوثها، الأمر الذي يكفي تلك المؤسسات الكثير من العناء (البنا، 27ص:2011).

2.2.6 أهداف عملية تقييم المشاريع:

أشارت الوكالة اليابانية للتعاون (JICA)⁽¹⁾، (2004) إلى هدفين رئيسيين للتقييم، هما:

أ- توفير ما يلزم من معلومات لاتخاذ قرارات صحيحة بشأن العمليات أو السياسات أو الإستراتيجيات المرتبطة بالمشاريع المقبلة.

ب- تقييم أدائه وتقديمه إلى أصحاب المصالح من القائمين على المشروع؛ لإثبات فاعلية المشروع ومطابقته للنتائج المخطط لها، وللمتطلبات القانونية والمالية (حماد، 48ص: 2021).

وقد أشارت (IFAD)، (2009) إلى أن المنظمات تهدف من خلال عملية التقييم لمشاريعها تلبية رغبات الممولين لهذه المشاريع، وإقناعهم بمدى ملائمة أي مشروع وكفاءته وفاعليته وأثره واستدامته، واستغلال الموارد بشكل صحيح، وتصحيح أي أخطاء ومحاولة تجنبها؛ لضمان تحقيق الجودة في المشروعات، ومن ثم تحقيق رضا جميع الأطراف التي لها علاقة بالمشروع.

2.2.7 المعايير الدولية لتقييم الجودة

تتفق الكثير من المؤسسات الدولية والمانحة، ومنها البنك الدولي، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وصندوق الأمم المتحدة، والوكالة اليابانية للتعاون، على أن هناك خمسة معايير أساسية لتقييم جودة المشاريع في المؤسسات غير الربحية، وهي:

2.2.7.1 الارتباط

يشير معيار الارتباط إلى درجة استمرار صحة وملاءمة مخرجات المشروع بحسب ما حُطِّطَ له، ويعمل على تقدير تحقق الارتباط بين الخطط ونتائج المشروع وحاجات المستفيدين (JICA)، (2004) . وقد عرَّفَ (العبيدي، 88ص: 2009) الارتباط بأنه درجة الملاءمة لنواتج المشروع على النحو المُحَطَّط له. في حين عرَّفَ (حماد، 10ص: 2010) معيار الارتباط بأنه قياس مدى ملائمة المشروع للمنظمات غير الربحية، والممولين، والفئات المستهدفة، وتحديد

⁽¹⁾ الوكالة اليابانية للتعاون.

احتياجاتهم بشكل دقيق. ولمعيار الارتباط أثر كبير في زيادة جودة المشروع، فتحدد الاحتياج للفئة المستهدفة وتصميم المشروع بما يتناسب مع أصحاب المصلحة والمعنيين، وتحليل المخاطر المحتمل مواجهتها أثناء تنفيذ المشروع، والتنسيق الجيد مع الشركاء سيؤدي في نهاية المطاف إلى سير أنشطة المشروع بالشكل الصحيح، ومن ثم تحقيق الجودة في جميع مراحل وأنشطة المشروع؛ مما يؤدي إلى نجاح المشروع.

2.2.7.2 الكفاءة

وهي قياس وتقدير النتائج التي تم تحقيقها مقارنة بالنفقات والموارد المستخدمة في المشروع خلال فترة زمنية محددة (USAID)، (1998). ويُعرّف مكتب تقييم المشاريع (IFAD)، (2009) الكفاءة بأنها مقياس لدى تحويل الموارد المالية والخبرات والوقت إلى نتائج بطريقة اقتصادية ذات جودة عالية، حيث يُبين معيار الكفاءة مدى تحقيق المخرجات المُخطّط لها، وكذلك مدى مرونة الإدارة اليومية لمواجهة أي مخاطر قد يتعرض لها المشروع، والتنسيق مع الشركاء بشكل مستمر، وكذلك تكاليف المخرجات. وتحقيق معيار الكفاءة في مشروع ما سيكون هناك أثر واضح في زيادة جودة المشروع، ومن ثم نجاحه وتحقيق أهداف المؤسسة.

2.2.7.3 الفاعلية

يركز معيار فاعلية المشروع على مدى تحقيق المخرجات ومدى جودتها، وهل نواتج المشروع ستحقق لنا الهدف من إنشاء المشروع (المعهد العربي للتخطيط، 133ص:2005). وعَرّفَ (أبو رمضان، ص8:2013) معيار الفاعلية بأنه مدى تحقيق المشروع للنتائج المخطط لها، ويُشير أبو رمضان إلى أنّ التزام المنظمات بمعيار الفاعلية يساعد المؤسسات على تلافي المخاطر التي قد يتعرض لها المشروع، وأنّ الالتزام بمعيار الفاعلية يؤدي إلى تحقيق الجودة في أنشطة المشروع، وجودة في مخرجاته.

2.2.7.4 الأثر

عرّف دليل الاتحاد الاوربي لإدارة المشاريع معيار الأثر بأنه العملية التي تفحص أثر المشروع على المدى البعيد، ويكون التنفيذ والأداء ناجحين إذا كانت المدخلات اللازمة لتنفيذ النشاطات المخططة، وإنجاز المخرجات المتوقعة في الوقت المناسب (PCM)، (2004 . كما عرّف (العبيدي، 79ص:2009) معيار الأثر بأنه التأثيرات الإيجابية والسلبية على المدى الطويل في المؤسسة بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر، وهذه التأثيرات قد تكون اقتصادية أو اجتماعية أو تكنولوجية، ويمكن القول إنّ هناك علاقة بين معيار الأثر وجودة المشروع؛ إذ إنّ المؤسسات ومديري المشاريع والممولين يسعون إلى تحقيق مشاريع ذات جودة عالية، بحيث لا يكون هدف المؤسسة إنجاز المشروع فحسب.

2.2.7.5 الاستدامة

وهي مدى استمرار نتائج المشروع، واحتمال استمرارها بعد انتهاء المشروع وتوقف الموارد (IFAD)، (2009 ، وعرّف (المعهد الأوربي لإدارة المشاريع، 20:2004) معيار الاستدامة بأنه ديمومة نتائج المشروع بعد انتهائه. ويمكن القول إنّ هناك علاقة وثيقة بين استدامة المشروع وجودته، فالاستدامة تعني مدى كفاية موازنة المشروع لتحقيق مخرجات وأهداف المشروع.

2.2.8 العلاقة بين المعايير الدولية الأساسية لإدارة المشاريع وجودة المشاريع:

إن إدارة المشروع كمجال مستقل للنشاط المهني لها منهجياتها وأدواتها ومعاييرها، وتستخدم مجتمعات المهنيين المختلفة منهجيات مختلفة لإدارة المشاريع وفقاً للنموذج المفاهيمي الأساسي لنهج المشروع الذي يختارونه، وهذا يرجع إلى حقيقة أنّ إدارة المشروع التي تطورت في اقتصاد السوق، هي ثقافة إدارة السوق والنشاط المهني في بيئة السوق والأنظمة ذات الطبيعة الاجتماعية في الاقتصاد.

ومن السمات المهمة لإدارة المشاريع كنظام مهني راسخ وجود أنظمة وشهادات متطورة لمختصّي إدارة المشاريع ومديري المشاريع، إذ تتمتع هذه الأنظمة بوضع دولي ووطني، هدفها

الرئيس هو إنشاء مجتمع من المهنيين بثقافة إدارة مشتركة لنوع السوق؛ ونتيجة لذلك، وُجِدَ أنَّ هناك لغة مهنية موحدة ونظامَ قِيَمٍ مُعْتَرَفًا بِهِ، ونهجًا موحدًا لتنفيذ المشاريع. ولا تعتمد مثل هذه الثقافة الإدارية على خصوصيات البلد الذي يتم فيه تنفيذ المشروع، ومع ذلك فهي تتيح للمرء أن يأخذ في الحُسابِ الممارسة العملية الخصائص الاجتماعية والاقتصادية، والتقاليد، والثقافة الوطنية، وخصائص الأديان، ونمط الحياة..إلخ.

وفي الوقت الحاضر هناك اهتمام متزايد بسرعة باستخدام مناهج أخرى على وجه الخصوص "النشاط" أو "الإدارة"، التي يتم قبولها كقاعدة رسمية في أكثر من (30) دولة حول العالم، ويتم التعبير عن هذا النهج في معايير التأهيل الدولية (ICB IPMA) - بخط الأساس الدولي للكفاءة (IPMA). والجمعيات الوطنية المهنية لما يقرب من (20) دولة لديها بالفعل مجموعة معارف (RM) الخاصة بها (RM VoK)، التي أساسها هذا المعيار الدولي الخاص. وقد تم استخدام نموذج العملية الأكثر استخدامًا في مثل هذه المستندات المعروفة التي تحدد الأسس المنهجية لإدارة المشاريع، مثل: هيئة إدارة المشاريع (PMBOK) التابعة للمعهد الأمريكي لإدارة المشاريع (PMI)، التي يُعْتَرَفُ بها على نطاق واسع على أنها أمرٌ واقع، ومعياري (ISO 10006: 1997)، الذي أعطى عددًا من أهم أحكام (RMVOC) حالة المعيار القانوني استبدال مراجعة (PMBOK) الأولى لعام 1987، وقد تمَّ التعرف إلى مراجعة دليل هيئة إدارة المشاريع المعرفية (دليل PMBOK) لعام 1996 كمعيار وطني للولايات المتحدة (PMI) / ANSI 99-001-2000).

المبحث الثالث

3.2 الصندوق الاجتماعي للتنمية

2.3.1 الصندوق الاجتماعي للتنمية

أنشئ الصندوق الاجتماعي للتنمية بموجب القانون رقم 10 للعام 1997؛ للإسهام في تحقيق وتنسيق برامجه مع أهداف خطة الدولة الاجتماعية والاقتصادية، والحد من الفقر، وقد نفذ ثلاث مراحل من عملياته، وبدأ مرحلتها الرابعة في بداية عام 2011.

2.3.2 مجالات التدخلات

يعمل الصندوق الاجتماعي ضمن عدة نطاقات هي: التدريب، والتعليم، والصحة، والمياه، والزراعة، والتمويل الأصغر، والصرف الصحي (موقع الصندوق الاجتماعي للتنمية). وقد قام الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت بتنفيذ حوالي (90) مشروعاً في مختلف القطاعات، وبعده تدخلات، بتكلفة تقديرية (111,300,12) مليون دولار أمريكي، لإجمالي التمويلات للمشاريع المنجزة خلال المدة من يناير لعام 2017م، حتى نهاية ديسمبر لعام 2020م، بلغ إجمالي المبالغ المنصرفة لهذه المشاريع حوالي (11,267,547) مليون دولار أمريكي، ووصل عدد المستفيدين المباشرين من هذه المشاريع حوالي (271,496) مستفيداً.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

المبحث الأول: إجراءات الدراسة

المبحث الثاني: التحليل الوصفي للعينة والمتغيرات
الأساسية للدراسة

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول

3.1 إجراءات الدراسة

يضم هذا الفصل الجانب للدراسة الميدانية (الإطار الميداني) لما ورد في الإطار المنهجي، حيث قام الباحث بتحديد مجتمع وعينة الدراسة، ومن ثَمَّ التعريف بأداة الدراسة، وتمَّ القيام بالتحليل الإحصائي الخاص باختبار ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، ومن ثَمَّ تمَّ عرض وتحليل الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة الديموغرافية (البيانات الشخصية والوظيفية) والأساسية (المعايير الدولية لإدارة المشاريع الجودة)، وقد استخدم الباحث برنامج التحليل الإحصائي (SPSS₂₅) *Statistical Package for Social Sciences* من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تخدم فروض الدراسة وفقاً لدرجة التوافر والتطبيق للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

3.1.1 التعريف بأداة الدراسة:

بالاعتماد على الدراسات السابقة والإطار النظري المتعلق بموضوع الرسالة، ولأغراض تغطية الجانب الميداني، تم تصميم استبانة مؤلفة من ثلاثة أجزاء تم توزيعها على أفراد عينة البحث، وقد شملت استبانة الاستبانة مجموعة من الأسئلة مُقسَّمة على محاور. ويمكن للباحث بيان تلك المحاور والأهداف المنشودة منها على النحو الآتي:

المحور الأول: يتناول معلومات عامة عن عينة الدراسة (البيانات الشخصية والوظيفية)، حيث تمَّ السؤال عن نوع الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والوظيفة التي يشغلها الشخص المجيب، وسنوات خبرته في مجال المنظمات الإنسانية. والهدف من تلك الأسئلة إجراء دراسة مقارنة بين مستوى إدراك هؤلاء الأفراد لمتغيرات الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية المتعلقة بهم: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة).

المحور الثاني: ويتضمن مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع متمثلة في:

- **المعيار الأول: إدارة تكامل المشروع:** والهدف منها تقييم مستوى تطبيق العمليات المترابطة والمتكاملة لإدارة المشروع التي تبدأ من وصف المشروع في وثيقة المشروع وحتى إغلاق المشروع.
- **المعيار الثاني: إدارة نطاق المشروع:** والهدف منها تقييم مستوى تطبيق العمليات المتعلقة بالمشروع والعمليات التي لا علاقة لها بالمشروع والتي يجب تجنبها.
- **المعيار الثالث: إدارة الوقت للمشروع:** والهدف منها تقييم مستوى تطبيق العمليات اللازمة لإدارة واستكمال المشروع بالوقت المناسب.
- **المعيار الرابع: إدارة تكلفة المشروع:** والهدف منها تقييم مستوى تطبيق عمل تقديرات كاملة لتكاليف المشروع بالاستعانة بالدراسة المقترحة أو الأولوية للمشروع.
- **المعيار الخامس: إدارة جودة المشروع:** والهدف منها تقييم مستوى تطبيق وممارسة أنظمة إدارة الجودة عبر مجموعة من السياسات والإجراءات.
- **المعيار السادس: إدارة موارد المشروع:** والهدف منها معرفة توفير الموارد اللازمة في الوقت المحدد وبالتكلفة المعقولة ضمن موازنة المشروع.
- **المعيار السابع: إدارة التواصل بالمشروع:** والهدف منها تقييم مستوى تطبيق عملية تخطيط وجمع وتوزيع وإدارة وضبط معلومات المشروع، وضمان إيصالها للجهات المعنية في الوقت المناسب.
- **المعيار الثامن: إدارة مخاطر المشروع:** والهدف منها معرفة قدرة الإدارة العليا في الصندوق الاجتماعي على تحديد العناصر التي تؤثر على المشروع وطرائق مواجهتها.
- **المعيار التاسع: إدارة مشتريات المشروع:** والهدف منها تقييم إمكانية الحصول على كافة الموارد من السلع والخدمات اللازمة للمشروع؛ من أجل ضمان إنجازه في الوقت المحدد وضمان تحقيق الجودة المنشودة.
- **المعيار العاشر: إدارة المعنيين بالمشروع:** والهدف منها معرفة الأطراف المعنية بالمشروع، سواءً أكانوا أفراداً أم منظماتٍ أم مجموعات، الذين يؤثرون ويتأثرون بالمشروع ونتائجه.

المحور الثالث: ويتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بمعايير جودة المشروع (بحسب المعايير الدولية للتقييم)، وتقيس خمسة معايير هي: (الارتباط، والكفاءة، والفاعلية، والأثر، والاستدامة)

وُتُعبّر عن المتغير التابع في الدراسة. وقد لجأ الباحث إلى دمج تلك المعايير الخمسة، وتم أخذ المتوسط الحسابي لها كنتيجة مُعبّرة عن تحسين جودة المشاريع بشكل عام؛ وذلك بسبب كثرة أبعاد المتغير المستقل؛ وخوفاً من الاستطراد في تفاصيل قد تُكسبُ البحث حجماً مُبالغاً فيه وتشتتاً في الأفكار الرئيسة قد يُخرجُه عن أهداف الدراسة.

3.1.2 اختبار ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة.

يعبر ثبات المقياس عن الاتساق الداخلي للعبارات المستخدمة في قياس محور أو بعد معين، وقد اعتمد الباحث على أسلوب تحليل معامل الارتباط ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لقياس ثبات فقرات المجالات المشمولة بالاستبانة، ويمكن الإشارة إلى أن معامل الارتباط ألفا تتراوح بين (الصفر والواحد) ويمكن الحكم على المقياس بأنه يتمتع بالثبات حين لا تقل قيمة هذا المعامل عن الحد الأدنى (0.70).

وتم التأكد من صدق الأداة واختبار ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة بما يلي:

3.1.2.1 صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة على (4) محكمين من الأساتذة المتخصصين في مجال إدارة الأعمال، وممن يعملون في كلية العلوم الإدارية - جامعة حضرموت، وقد قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة الاستبانة لهذه الدراسة.

3.1.2.2 صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب معاملات الصدق للاستبانة بحسب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة بالدرجة الكلية للمعيار، أي بمعنى أن كل فقرة من فقرات الأداة ارتبطت بالدرجة الكلية للمعيار الذي انضوت تحته، حيث يلاحظ من الجدول أدناه أن الفقرات التي احتوتها الاستبانة ارتبطت ارتباطاً مغنويًا بالمعايير الدولية التي أدرجت تحتها.

ويلاحظ أن أقل معامل ارتباط بلغ (0.010) للفقرة رقم (1) بالدرجة الكلية للمعيار الدولي إدارة تكامل المشروع، وأن أعلى معامل ارتباط بلغ (0.978) للفقرة رقم (8) بالدرجة الكلية للمعيار

الذي أُدرجت تحته وهو إدارة نطاق المشروع وكان ارتباطاً معنوياً، وهذا يدل على أن جميع الفقرات التي احتوتها الأداة تنتمي إلى المجالات التي شملتها الدراسة وصالحة للهدف التي وضعت لقياسه، كما هو موضح في الجدول رقم (1-3) الآتي.

جدول (1-3) صدق الاتساق الداخلي (معامل الارتباط للمتغير المستقل والتابع)

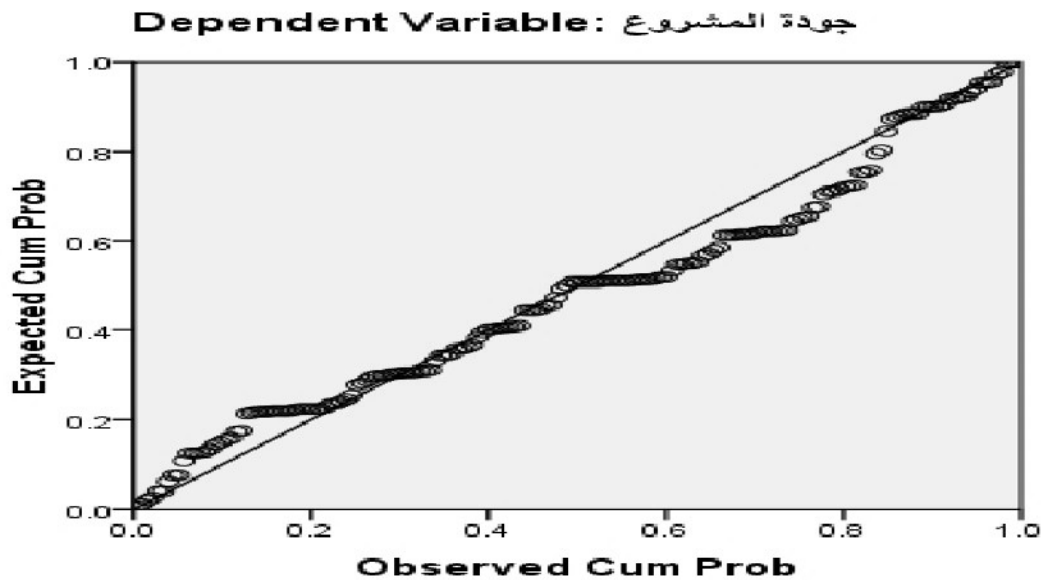
معامل الارتباط لفقرات المتغير المستقل (المعايير الدولية لإدارة المشاريع)									
إدارة التكامل بالمشروع		إدارة النطاق بالمشروع		إدارة الوقت بالمشروع		إدارة التكلفة بالمشروع		إدارة الجودة بالمشروع	
رقم الفقرة	معامل الارتباط (r)	رقم الفقرة	معامل الارتباط (r)	رقم الفقرة	معامل الارتباط (r)	رقم الفقرة	معامل الارتباط (r)	رقم الفقرة	معامل الارتباط (r)
1	0.010	6	0.955	11	0.825	16	0.914	20	0.794
2	0.107	7	0.952	12	0.952	17	0.970	21	0.932
3	0.084	8	0.978	13	0.862	18	0.965	22	0.903
4	0.217	9	0.872	14	0.885	19	0.963	23	0.892
5	0.319	10	0.973	15	0.949	-	-	24	0.900
إدارة الموارد المشروع		إدارة التواصل بالمشروع		إدارة المخاطر للمشروع		إدارة المشتريات المشروع		إدارة المعنيين بالمشروع	

معامل الارتباط (r)	رقم الفقرة	معامل الارتباط (r)	رقم الفقرة	معامل الارتباط (r)	رقم الفقرة	معامل الارتباط (r)	رقم الفقرة	معامل الارتباط (r)	رقم الفقرة
0.895	44	0.912	39	0.360	34	0.962	30	0.949	25
0.962	45	0.926	40	0.492	35	0.931	31	0.962	26
0.950	46	0.903	41	0.370	36	0.873	32	0.934	27
0.948	47	0.952	42	0.079	37	0.951	33	0.964	28
0.923	48	0.935	43	0.208	38	-	-	0.875	29
0.901	49	-	-	-	-	-	-	-	-
معامل الارتباط لفقرات المتغير التابع (جودة المشروع)									
معيار الارتباط (r)		معيار الارتباط (r)		معيار الارتباط (r)		معيار الارتباط (r)		معيار الارتباط (r)	
معامل الارتباط (r)	رقم الفقرة	معامل الارتباط (r)	رقم الفقرة	معامل الارتباط (r)	رقم الفقرة	معامل الارتباط (r)	رقم الفقرة	معامل الارتباط (r)	رقم الفقرة
0.960	67	0.924	63	0.851	59	0.952	54	0.943	50
0.942	68	0.969	64	0.945	60	0.925	55	0.944	51
0.965	69	0.922	65	0.929	61	0.937	56	0.954	52

0.967	70	0.889	66	0.850	62	0.926	57	0.919	53
-	-	-	-	-	-	0.832	58	-	-

3.1.2.3 اختبار استقلالية المتغيرات المستقلة:

قبل إجراء تحليل الانحدار لا بُدَّ من اختبار طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع كونها خطية أم غير خطية، ويظهر من الشكل أنَّها خطية، إذ يمثل المحور الرأسي المتغير التابع (تحسين جودة المشروع)، في حين أنَّ المحور الأفقي يمثل المتوسطات الحسابية للمتغيرات المستقلة المتمثلة بالمعايير الدولية.



شكل رقم (3-6) العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

ويمكن معرفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة من خلال حساب مصفوفة معاملات ارتباط

بيرسون (Correlation Matrix Person) مثلما هو موضَّح في الجدول رقم (3-2).

جدول رقم (2-3) مصفوفة الارتباط للمتغيرات المستقلة

المتغيرات	المشروع تكامل	المشروع نطاق	المشروع الوقت	المشروع تكلفة	المشروع جودة	المشروع موارد	المشروع التواصل	المشروع مخاطر	المشروع مشتريات	المشروع بالمعنيين	المعايير الدولية	تحسين جودة المشروع
تكامل المشروع	1	.619	.711	.628	.684	.664	.650	.497	.654	.682	.706	.668
نطاق المشروع		1	.957	.958	.977	.977	.972	.568	.977	.962	.979	.982
وقت المشروع			1	.945	.975	.977	.965	.606	.974	.982	.987	.973
تكلفة المشروع				1	.963	.949	.930	.589	.952	.958	.966	.980
جودة المشروع					1	.980	.967	.602	.981	.984	.991	.984
موارد المشروع						1	.985	.595	.988	.978	.990	.984
التواصل بالمشروع							1	.572	.985	.963	.979	.972
مخاطر المشروع								1	.560	.585	.644	.591
مشتريات المشروع									1	.977	.987	.984
المعنيين بالمشروع										1	.988	.979
المعايير الدولية											1	.990
تحسين جودة المشروع												1

يتبين من الجدول رقم (2-3) وجود علاقات ارتباط متفاوتة لأبعاد الدراسة، وقد تبين أن جميع تلك العلاقات طرية، وقد بلغ أقوى ارتباط (0.988) وكان بين المعيارين إدارة (مشتريات المشروع وموارد المشروع)، كما تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائيًا بين

(إدارة تكامل المشروع) من جهة والمعايير الدولية الأخرى لإدارة المشاريع من جهة أخرى. وبناء على ذلك لا توجد مشكلة ارتباط تام بين المتغيرات المستقلة، وعليه يمكننا استخدام اختبارات تحليل الانحدار للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

3.1.2.4 اختبار ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة:

يُعبّر ثبات المقياس عن الاتساق الداخلي للعبارات المستخدمة في قياس محور أو بُعد مُعيّن، وقد اعتمد الباحث على أسلوب تحليل معامل الارتباط ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لقياس ثبات فقرات المجالات المشمولة بالاستبانة، ويمكن الإشارة إلى أنّ معامل الارتباط ألفا يتراوح بين (الصفر والواحد)، ويمكن الحكم على المقياس بأنه يتمتع بالثبات حين لا تقل قيمة هذا المعامل عن الحد الأدنى (0.70). ويمكن توضيح قيمة معامل ألفا كرونباخ للمتغيرات المستقلة التي تمثل المعايير الدولية لإدارة المشاريع على النحو الموضح في الجدول رقم (3-3) الآتي، إذ تُعدّ جميع هذه القيم مقبولة. وبناء على ذلك يمكن للباحث القول إنّ جميع المقاييس المستخدمة في قياس هذه المعايير تتميز بالثبات الداخلي لعبّاراتها، باستثناء المعيار الأول (إدارة تكامل المشروع) (0.528)، والمعيار الثامن (إدارة مخاطر المشروع) (0.523)، فإنهما أقل من الحد الأدنى لقيمة معامل ألفا كرونباخ.

جدول رقم (3-3) قيمة معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

المعيار	المجالات	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
	المعايير الدولية لإدارة المشاريع	49	0.989
الأول	إدارة تكامل المشروع	5	0.528
الثاني	إدارة نطاق المشروع	5	0.979
الثالث	إدارة الوقت للمشروع	5	0.956
الرابع	إدارة تكلفة المشروع	4	0.980
الخامس	إدارة جودة المشروع	5	0.955
السادس	إدارة موارد المشروع	5	0.978
السابع	إدارة التواصل بالمشروع	4	0.971

المعيار	المجالات	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الثامن	إدارة مخاطر المشروع	5	0.523
التاسع	إدارة مشتريات المشروع	5	0.969
العاشر	إدارة المعنيين بالمشروع	6	0.978
جودة المشروع		21	0.993
الأول	معيار الارتباط	4	0.976
الثاني	معيار الكفاءة	5	0.970
الثالث	معيار الفاعلية	4	0.955
الرابع	معيار الأثر	4	0.968
الخامس	معيار الاستدامة	4	0.982
عدد فقرات الاستبانة إجمالاً		70	0.994

المبحث الثاني

3.2.1 التحليل الوصفي لعينة الدراسة

3.2.1.1 التحليل الوصفي لعينة الدراسة:

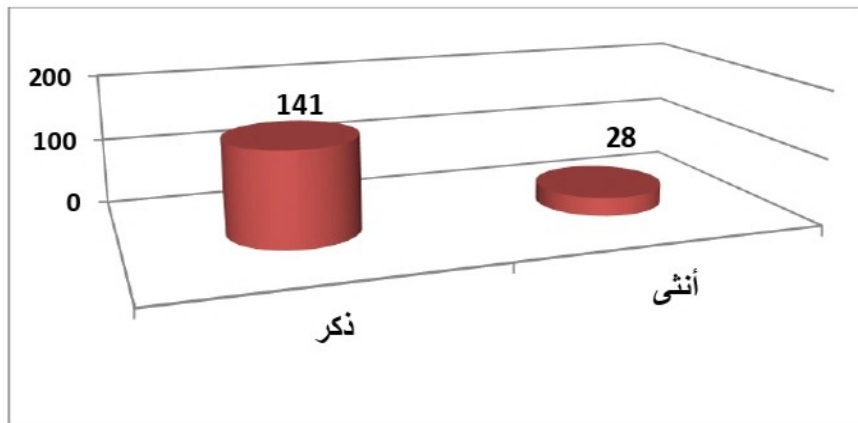
تم حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية (البيانات الشخصية والوظيفية) المشمولة في الاستبانة: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)، بحسب الآتي:

3.2.1.2 توزيع مفردات العينة وفقاً للجنس:

يلاحظ من الجدول رقم (3-4) أنَّ نسبة الذكور (83.4%)، وهذا يدل على طبيعة المهام التي تتطلب توظيف الذكور في إدارة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بحضرموت على الرغم من وجود عدد ليس بسيط من الاناث الشاغرات لوظائف الصندوق الاجتماعي للتنمية.

جدول رقم (3-4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

م	الجنس	العدد	النسبة المئوية
1	ذكر	141	83.4%
2	أنثى	28	16.6%
	الإجمالي	169	100%



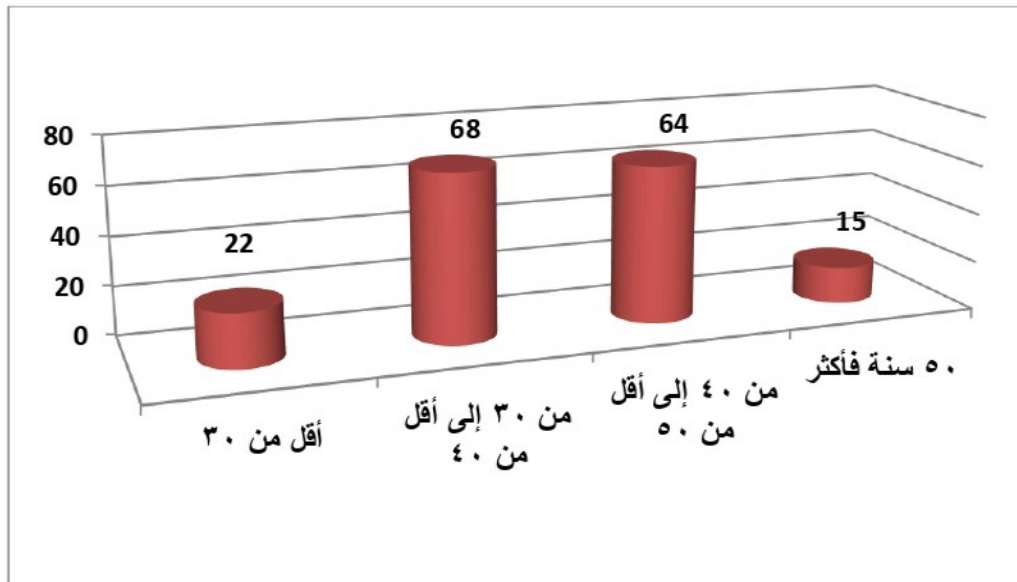
شكل (3-1) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير الجنس

3.2.1.3 توزيع مفردات العينة وفقاً للعمر:

يلاحظ من الجدول رقم (3-5) أنَّ نصف العينة من الإداريين بما نسبته (53.2%) تقل أعمارهم عن 40 سنة، وأنَّ ما نسبته (37.9%) من عينة الدراسة بلغت أعمارهم (من 40 إلى أقل من 50 سنة)، في حين أنَّ الذين أعمارهم تزيد عن (50) سنة فأكثر يشكلون (9%). وعليه نستنتج أنَّ تلك المشاريع تتجه لأنَّ يكون كادرها الإداري من الفئة الشباب؛ لما يمكن أن يُسهم هؤلاء مستقبلاً في تحسين جودة المشاريع.

جدول رقم (3-5) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

م	الفئات العمرية	العدد	النسبة المئوية
1	أقل من 30 سنة	22	13.0%
2	من 30 - أقل من 40 سنة	68	40.2%
3	من 40 - أقل من 50 سنة	64	37.9%
4	50 سنة فأكثر	15	8.9%
الإجمالي		169	100%



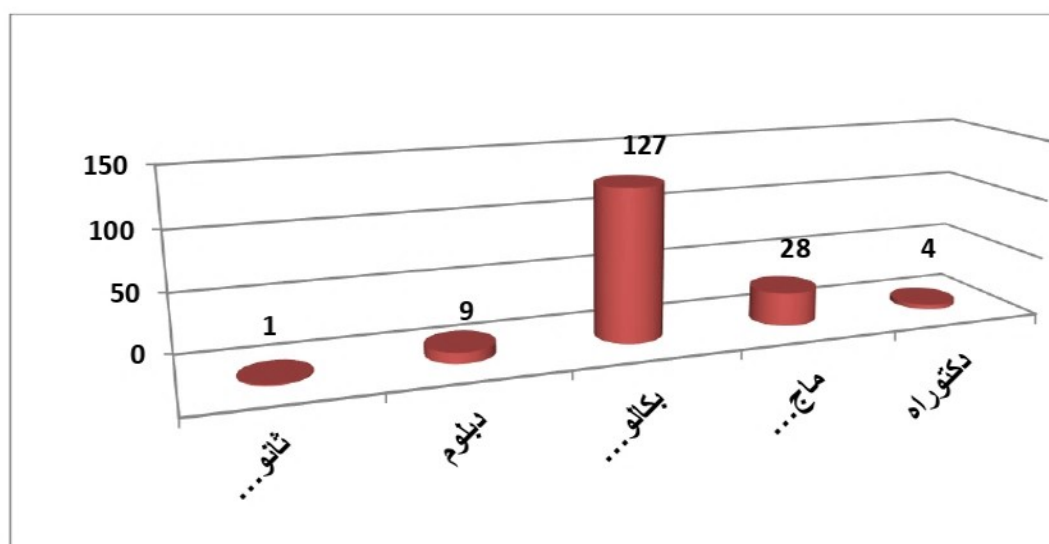
شكل (3-2) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير العمر

3.2.1.4 توزيع مفردات العينة وفقا للمؤهل العلمي:

يوضح الجدول رقم (3-6) أنَّ نسبةً عاليةً من أفراد العينة (75.1%) هم من حملة الإجازة الجامعية، أي أن مؤهلهم العلمي (بكالوريوس)، تليها نسبة (16.6%) لحملة الماجستير، وتليها نسبة (5.3%) لحملة الدبلوم وخصوصاً من حملة الدبلومات التخصصية (الإدارية والهندسية)، ثم نسبة (2.4%) لحملة الدكتوراه، وهم من الإداريين الذين استقروا في وظائفهم، وتدرّجوا في تحصيلهم العلمي، وأخيراً يُلاحظ أنَّ نسبة (0.6%) ممن يحملون شهادة الثانوية العامة، وهم في الغالب من الذين لم يتابعوا تحصيلهم العلمي.

جدول رقم (3-6) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

م	المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
1	ثانوية عامة	1	0.6%
2	دبلوم	9	5.3%
3	بكالوريوس	127	75.1%
4	ماجستير	28	16.6%
5	دكتوراه	4	2.4%
	الإجمالي	169	100%



شكل (3-3) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي

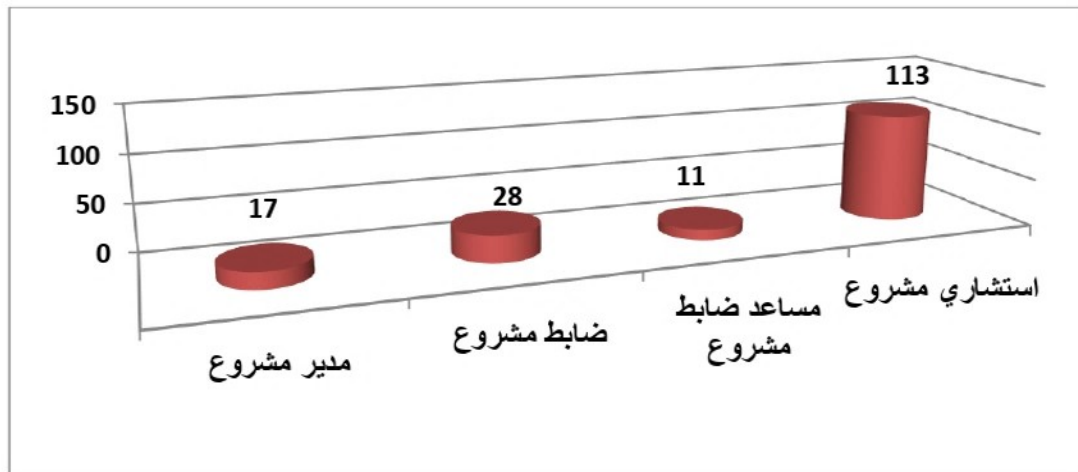
3.2.1.5 توزيع مفردات العينة وفقا للمسمى الوظيفي:

يلاحظ من الجدول رقم (3-7) أنَّ نسبة أفراد عينة الدراسة الذين يشغلون وظيفة استشاري بلغت (70%)، وقد احتلت المرتبة الأولى من حيث نسبة التجاوب مع استمارة البحث، ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة الأفراد في شغل هذه الوظيفة وقدرتهم على فهم المعايير الدولية في تحسين جودة المشاريع، كما لاحظ الباحث أنَّ قلة أعداد مساعد ضابط مشروع لذلك كانت نسبة إسهام هذه الفئة في عينة الدراسة (6.5%)، وهي النسبة الأقل.

جدول رقم (3-7) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

م	المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
1	مدير مشروع	17	10.0%
2	ضابط مشروع	28	16.6%
3	مساعد ضابط مشروع	11	6.5%
4	استشاري مشروع	113	66.9%
	الإجمالي	169	100%

ويُلاحظ كذلك أنَّ نسبة (16.6%) من أفراد عينة الدراسة يندرجون ضمن المُسمَّى الوظيفي ضابط مشروع، وكذا يُلاحظ أنَّ نسبة إسهام مدير مشروع بلغت (10%)، مثلما هو مبين في الشكل (3-4).



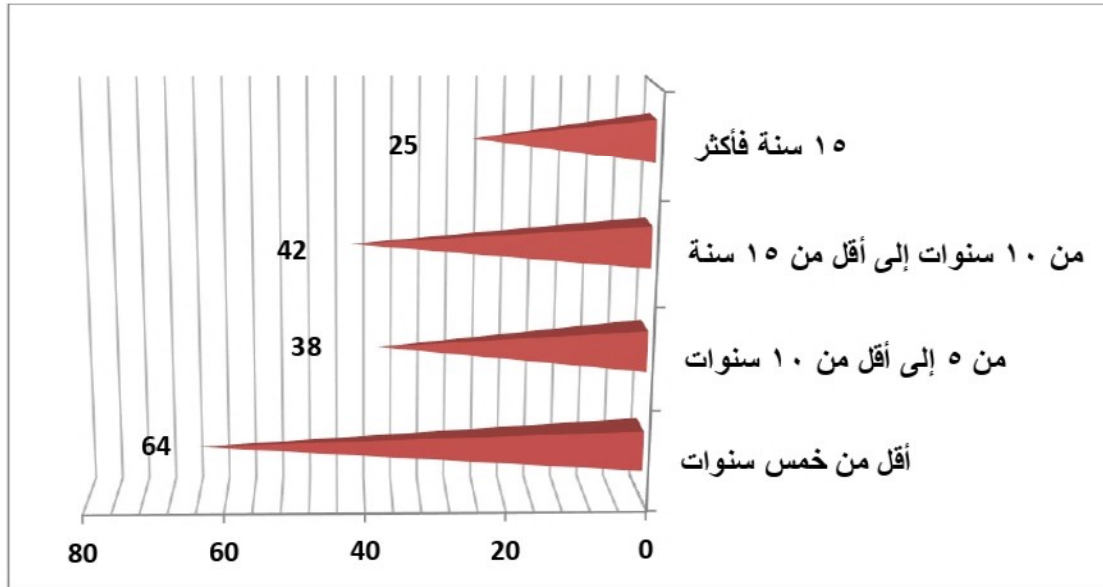
شكل (3-4) توزيع أفراد العينة بحسب متغير المسمى الوظيفي

3.2.1.6 توزيع مفردات العينة وفقا لسنوات الخبرة:

يُلاحظُ من الجدول رقم (3-8) أنَّ نسبة عالية من أفراد عينة الدراسة بلغت (60.4%) تقلُّ خبرتهم عن عشر سنوات، وذلك يؤكد ما سبق ملاحظته في الفقرة الخاصة بالعمر، التي تُبيِّن أنَّ نصف أفراد العينة (53.2%) تقلُّ أعمارهم عن 40 سنة، في حين أنَّ ما نسبته (40%) تزيد خبرتهم عن عشر سنوات، وتمَّ تصنيفهم ما بين مدير مشروع، وضابط مشروع، ومساعد ضابط مشروع.

جدول رقم (3-8) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

م	سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
1	أقل من خمس سنوات	64	37.9%
2	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	38	22.5%
3	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	42	24.9%
4	15 سنة فأكثر	25	14.7%
	الإجمالي	169	100%



شكل (3-5) توزيع أفراد العينة بحسب متغير سنوات الخبرة

3.2.2 التحليل الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية:

لتقييم الإحصاءات الوصفية وغيرها من المتوسطات الحسابية الخاصة بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع، تمّ اعتماد وتعريف خمسة مستويات أساسية لدرجة تطبيق المعايير الدولية لكل المعايير العشرة الخاصة بالمتغيرات المستقلة، وذلك باستخدام المتوسط الحسابي الموضح في الجدول رقم (3-9)، حيثُ يُلاحَظُ مستوى الفقرة على بنود الأداة من خلال مدى المتوسط طبقاً للمعادلة الآتية:

طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) مقسوماً على عدد المستويات.

$$\frac{5-1}{5} = \frac{4}{5} = 0.80 \quad \text{وذلك يعني:}$$

وقد استعان الباحث بالجدول رقم (3-7) للحكم على درجة الموافقة لإجابات أفراد العينة من خلال خمسة مستويات أساسية؛ لتسهيل عملية المقارنة بين المتوسطات الحسابية التي يتم الحصول عليها وإرجاعها إلى تلك المستويات.

جدول رقم (3-9) المحك الإحصائي للحكم على الإجابات

الدرجة الوزنية	بدائل الإجابة	مدى المتوسط المرجح	مستوى درجة تطبيق المعيار
5	موافق بشدة	4.20 - 5	مُطبَّقٌ بشدَّة
4	موافق	3.40 - 4.19	مُطبَّقٌ
3	محايد	2.60 - 3.39	محايد
2	غير موافق	1.80 - 2.59	غير مُطبَّقٌ
1	غير موافق بشدة	1 - 1.79	غير مُطبَّقٌ مطلقاً

المصدر: عبد الفتاح عز (2014)، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام (SPSS)، جامعة الزيتونة.

3.2.3 التحليل الوصفي للمعايير الدولية لإدارة المشاريع مجتمعة:

جدول رقم (3-10) ملخص التحليل الوصفي لمعايير إدارة المشاريع

المعيار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الرتبة
إدارة تكامل المشروع	4.38	0.296	مطبقة بشدة	1
إدارة نطاق المشروع	4.14	0.675	مطبقة	4
إدارة الوقت للمشروع	4.02	0.734	مطبقة	7
إدارة تكلفة المشروع	4.23	0.675	مطبقة بشدة	2
إدارة جودة المشروع	4.15	0.687	مطبقة	3
إدارة موارد المشروع	4.09	0.664	مطبقة	5
إدارة التواصل بالمشروع	4.08	0.661	مطبقة	6
إدارة المخاطر بالمشروع	3.98	0.429	مطبقة	8
إدارة مشتريات المشروع	4.09	0.701	مطبقة	5
إدارة المعنيين بالمشروع	4.13	0.737	مطبقة	4
المتوسط العام	4.29			

يلاحظ من الجدول رقم (3-10) أن الصندوق الاجتماعي للتنمية بحضرموت يطبق بشدة إدارة تكامل المشروع وإدارة تكلفة المشروع في المشاريع التي يتم تنفيذها.

3.2.3.1 التحليل الوصفي لإدارة تكامل المشروع:

يلاحظ من الجدول رقم (3-11) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات المعيار الأول مرتفعة جداً، وتقع ضمن نطاق المستوى الأول، مما يعني أن إدارة تكامل المشروع في مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية - حضرموت مطبقة بشدة، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المعيار الدولي (4.38)، وانحراف معياري بلغ (0.296).

جدول رقم (3-11) الإحصاءات الوصفية لإدارة تكامل المشروع

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة تطبيق المعيار	الرتبة
1	يتم وضع خطة شاملة لإدارة المشروع قبل البدء به.	4.62	0.556	مطبقة بشدة	1
2	يتم تطوير خطة المشروع بشكل مستمر لتحقيق الأهداف.	4.32	0.711	مطبقة بشدة	3
3	يتم تحديد مسؤوليات وصلاحيات كل موظف في المشروع بشكل واضح.	4.41	0.621	مطبقة بشدة	2
4	يقوم الصندوق الاجتماعي بعمليات الرقابة والتقييم بصورة مستمرة على أنشطة المشاريع	4.32	0.693	مطبقة بشدة	4
5	يتم إدارة جميع أنشطة المشروع بشكل متوازي لضمان تحقيق الجودة.	4.22	0.631	مطبقة بشدة	5
المتوسط العام لمعيار إدارة تكامل المشروع		4.38	0.296	مطبقة بشدة	

3.2.3.2 التحليل الوصفي لإدارة نطاق المشروع:

يلاحظ من الجدول رقم (3-12) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات المعيار الثاني تقع في نطاق المستوى الثاني (3.40-4.19)، باستثناء الفقرة (6) التي جاءت في المستوى الأول بمتوسط حسابي عالٍ بلغ (4.25)، مما يعني أن إدارة نطاق المشروع في المشاريع قيد الدراسة التابعة للصندوق الاجتماعي للتنمية - حضرموت مطبقة. وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لهذا المعيار الدولي (4.14)، وانحراف معياري بلغ (0.675).

جدول رقم (3-12) التحليل الوصفي لإدارة نطاق المشروع

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة تطبيق المعيار	الرتبة
6	يحرص الصندوق الاجتماعي على تحقيق أهداف أصحاب المصلحة بشكل دقيق (ممولين، ومستفيدين، وعاملين).	4.25	0.688	مطبقة بشدة	1

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة تطبيق المعيار	الرتبة
7	يحرص الصندوق الاجتماعي على وضع تصور تفصيلي لمخرجات المشروع.	4.09	0.662	مطبقة	4
8	يحرص الصندوق الاجتماعي على وضع تصور تفصيلي لأنشطة المشروع.	4.17	0.661	مطبقة	2
9	يتم تقسيم أنشطة المشروع إلى مكونات صغيرة ليسهل مراقبتها ومتابعتها.	4.04	0.816	مطبقة	5
10	تتفق الأنشطة المنفذة مع الأهداف المراد تحقيقها من المشاريع.	4.15	0.707	مطبقة	3
المتوسط العام لمعيار إدارة نطاق المشروع		4.14	0.675	مطبقة	

3.2.3.3 التحليل الوصفي لإدارة الوقت للمشروع:

يلاحظ من الجدول رقم (3-13) الذي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المعيار الدولي الثالث لإدارة المشاريع أنَّ جميع الفقرات تعبر عن تطبيق الجدول الزمني للمشروع، ماعدا الفقرة (11) التي جاءت في المستوى الأول بمتوسط حسابي عالٍ بلغ (4.37)، مما يعني أن إدارة الجدول الزمني للمشروع مطبقة في المشاريع قيد الدراسة. وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لهذا المعيار (4.02)، وانحراف معياري بلغ (0.734).

جدول رقم (3-13) الإحصاءات الوصفية لإدارة الوقت للمشروع

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة تطبيق المعيار	الرتبة
11	تتم جدولة جميع الأنشطة الخاصة بالمشروع وتحديد مدتها.	4.37	0.615	مطبقة بشدة	1
12	يلتزم الصندوق الاجتماعي بتنفيذ الأنشطة وفقاً لجدولها الزمنية.	4.12	0.773	مطبقة	2
13	يتمشى تقدير الوقت اللازم لإنجاز المشروع مع قيمته المالية.	3.68	0.941	مطبقة	5

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة تطبيق المعيار	الرتبة
14	يتناسب الوقت المحدد لإنجاز أنشطة المشروع مع الكلفة والجهود المبذولة.	3.86	0.823	مطبقة	4
15	يتم تحديد تتابع زمني منطقي لأنشطة المشروع.	4.05	0.789	مطبقة	3
المتوسط العام لمعيار إدارة الوقت للمشروع		4.02	0.734	مطبقة	

3.2.3.4 التحليل الوصفي لإدارة تكلفة المشروع:

يلاحظ من الجدول رقم (3-13) الذي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المعيار الدولي الرابع لإدارة المشاريع أن جميع الفقرات تعبر عن تطبيق الجدول الزمني للمشروع، ما عدا الفقرتين (16، 17) التي جاءت في المستوى الأول بمتوسط حسابي عالٍ بلغ (4.34 - 4.27) على التوالي، مما يعني أن إدارة تكلفة المشروع مطبقة بشدة في المشاريع قيد الدراسة. وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لهذا المعيار (4.02)، وبانحراف معياري بلغ (0.734).

جدول رقم (3-14) التحليل الوصفي لإدارة تكلفة المشروع

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة تطبيق المعيار	الرتبة
16	يقوم الصندوق الاجتماعي بوضع موازنة تحدد فيها تكاليف جميع أنشطة المشروع.	4.34	0.626	مطبقة بشدة	1
17	تتناسب موازنة المشروع مع الأهداف والمخرجات المراد تحقيقها.	4.27	0.652	مطبقة بشدة	3
18	يلتزم الصندوق الاجتماعي بالموازنة المخصصة لتنفيذ المشروع.	4.17	0.716	مطبقة	4
19	يقوم الصندوق الاجتماعي بمراقبة المصاريف بصورة مستمرة.	4.15	0.816	مطبقة	2
المتوسط العام لمعيار إدارة تكلفة المشروع		4.23	0.675	مطبقة بشدة	

3.2.3.5 التحليل الوصفي لإدارة جودة المشروع:

يلاحظ من الجدول رقم (3-14) أن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المعيار الدولي الخامس لإدارة المشاريع أن الفقرات (14-22) تعبر عن تطبيق إدارة جودة المشروع، في حين يُلاحَظ أنَّ الفقرتين (20، 21) تعبران عن تطبيق إدارة جودة المشروع بشدة وبمتوسط حسابي بلغ (4.40)، و(4.24) على التوالي. وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لمعيار إدارة جودة المشروع (4.15)، وبانحراف معياري بلغ (0.687)، مما يعني أن إدارة جودة المشروع مطبقة في المشاريع قيد الدراسة.

جدول رقم (3-15) التحليل الوصفي لإدارة جودة المشروع

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة تطبيق المعيار	الترتبة
20	يلتزم الصندوق الاجتماعي بمعايير الجودة في تنفيذ المشاريع.	4.40	0.629	مطبقة بشدة	1
21	يقوم الصندوق الاجتماعي بعمليات فحص دورية ومستمرة لكافة عمليات مراحل المشروع.	4.24	0.744	مطبقة بشدة	2
22	يسعى الصندوق الاجتماعي لمقارنة الخدمات المقدمة من مشاريعه مع خدمات تقدمها مشاريع أخرى لتحسين جودة الأداء.	3.98	0.763	مطبقة	5
23	يتبع الصندوق الاجتماعي إستراتيجية تحسين الجودة مع تقليل التكاليف.	4.02	0.834	مطبقة	4
24	يقوم العاملون بالمشروع بتنفيذ الأعمال بجودة عالية ضمن الموازنة المحددة.	4.11	0.716	مطبقة	3
المتوسط العام لمعيار إدارة جودة المشروع		4.15	0.687	مطبقة	

3.2.3.6 التحليل الوصفي لإدارة موارد المشروع:

يلاحظ من الجدول رقم (3-15) الذي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المعيار الدولي السادس لإدارة المشاريع أن جميع الفقرات (25-29) تعبر عن تطبيق إدارة موارد المشروع ماعدا الفقرة (27) التي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (4،26) فهي تطبق بشدة. وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لمعيار إدارة موارد المشروع (4.09) ، وبانحراف معياري بلغ (0.639)، مما يعني أن إدارة موارد المشروع تطبق في مشاريع الصندوق التنموية الاجتماعي في حضرموت.

جدول رقم (3-16) التحليل الوصفي لإدارة موارد المشروع

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة تطبيق المعيار	الرتبة
25	يقوم الصندوق الاجتماعي بتحديد نوعية وكمية متطلبات واحتياجات أنشطة المشروع من الموارد المختلفة بشكل دقيق.	4.19	0.628	مطبقة	2
26	يوفر الصندوق الاجتماعي متطلبات واحتياجات أنشطة المشروع بالجودة والوقت المناسبين.	4.07	0.717	مطبقة	3
27	يوفر الصندوق الاجتماعي موارد مالية لتنفيذ أنشطة المشروع المخطط لها.	4.26	0.639	مطبقة بشدة	1
28	يوفر الصندوق الاجتماعي موارد بشرية لتنفيذ أنشطة المشروع المخطط لها.	4.05	0.77	مطبقة	4
29	يجيد الصندوق الاجتماعي استخدام الموارد في تعظيم قيمة المخرجات.	3.89	0.764	مطبقة	5
المتوسط العام لمعيار إدارة موارد المشروع		4.09	0.664	مطبقة	

3.2.3.7 التحليل الوصفي لإدارة التواصل بالمشروع:

يلاحظ من الجدول رقم (3-16) الذي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المعيار الدولي السابع لإدارة المشاريع أن معظم الفقرات تعبر عن تطبيق إدارة التواصل بالمشروع،

وهناك فقرة واحدة وهي الفقرة (31) جاء المتوسط الحسابي لها في المستوى الأول وبلغ (4.21)، وهي تشير بأنها تطبق بشدة. وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لمعيار إدارة موارد المشروع (4.08)، وبانحراف معياري بلغ (0.661)، مما يعني أن إدارة التواصل بالمشروع تطبق في المشاريع قيد الدراسة التابعة لصندوق التنمية الاجتماعي في حزموت.

جدول رقم (3-17) التحليل الوصفي لإدارة التواصل بالمشروع

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة تطبيق المعيار	الرتبة
30	يحرص الصندوق الاجتماعي على فاعلية نظام اتصالات بين المشاريع من أجل تبادل المعلومات بسهولة ويسر.	4.04	0.684	مطبقة	3
31	يتم التنسيق بين جميع الأطراف ذات العلاقة بالمشروع طوال فترة التنفيذ.	4.21	0.606	مطبقة بشدة	1
32	يتم عمل خطة لتحديد قنوات الاتصال بين جميع الأطراف ذات العلاقة بالمشروع.	3.99	0.699	مطبقة	4
33	يتم تحديد التقارير المطلوبة ورفعها من طاقم المشروع قبل البدء في المشروع.	4.09	0.789	مطبقة	2
المتوسط العام لمعيار إدارة التواصل بالمشروع		4.08	0.661	مطبقة	

3.2.3.8 التحليل الوصفي لإدارة مخاطر المشروع:

يلاحظ من الجدول رقم (3-17) الذي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المعيار الدولي الثامن لإدارة المشاريع أن جميع الفقرات تعبر عن تطبيق إدارة مخاطر المشروع. وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لمعيار إدارة موارد المشروع (3.98)، وبانحراف معياري بلغ (0.429)، مما يعني أن إدارة مخاطر المشروع تطبق في مشاريع الصندوق التنمية الاجتماعي قيد الدراسة.

جدول رقم (3-18) التحليل الوصفي لإدارة مخاطر المشروع

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة تطبيق المعيار	الرتبة
34	يقوم الصندوق الاجتماعي بوضع افتراضات للمخاطر المتوقعة ويضع آليات لمواجهةها في حال حدوثها.	4.04	0.889	مطبقة	3
35	يقوم الصندوق الاجتماعي باتخاذ الإجراءات اللازمة للحيلولة دون ظهور أي مخاطر أثناء تنفيذ المشروع.	4.05	0.872	مطبقة	1
36	يسعى الصندوق الاجتماعي للحيلولة دون ظهور مخاطر جديدة أثناء تنفيذ المشروع.	4.01	0.849	مطبقة	4
37	توجد مرونة لدى الصندوق الاجتماعي في التعامل مع المخاطر الطارئة.	3.75	0.937	مطبقة	5
38	يتم إدارة المخاطر التي تظهر أثناء تنفيذ المشروع بشكل فعال.	4.05	0.872	مطبقة	2
المتوسط العام لمعيار إدارة مخاطر المشروع		3.98	0.429	مطبقة	

3.2.3.9 التحليل الوصفي لإدارة مشتريات المشروع:

يلاحظ من الجدول رقم (3-18) الذي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المعيار الدولي التاسع لإدارة المشاريع أن جميع الفقرات تعبر عن تطبيق إدارة مشتريات المشروع. وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لمعيار إدارة مشتريات المشروع (4.09)، وبانحراف معياري بلغ (0.701)، مما يعني أن إدارة مشتريات المشروع تطبق في المشاريع قيد الدراسة المنفذة من قبل لصندوق التنمية الاجتماعي بحضرموت.

جدول رقم (3-19) التحليل الوصفي لإدارة مشتريات المشروع

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة تطبيق المعيار	الرتبة
39	يتم عمل خطة مشتريات لتحديد الكميات المطلوبة ووقت الشراء للاحتياجات بشكل منظم.	4.05	0.872	مطبقة	4

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة تطبيق المعيار	الترتبة
40	يتم الشراء بحسب إجراءات الشراء ضمن شروط مرجعية واضحة خاصة بالصندوق الاجتماعي للتنمية.	4.17	0.636	مطبقة	1
41	يتم شراء السلع والمواد بالجودة المناسبة.	4.07	0.628	مطبقة	3
42	يتم شراء السلع والمواد في الوقت المناسب.	4.16	0.751	مطبقة	2
43	يتم شراء السلع والمواد بالسعر المناسب.	3.99	0.798	مطبقة	5
المتوسط العام لمعيار إدارة مشتريات المشروع		4.09	0.701	مطبقة	

3.2.3.10 التحليل الوصفي لإدارة المعنيين بالمشروع:

يلاحظ من الجدول رقم (3-19) الذي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المعيار الدولي العاشر لإدارة المشاريع أن الفقرات (46-49) جاءت ضمن المستوى الثاني من التقييم، أي ضمن المدى للمتوسط الحسابي (3.40-4.19)، في حين جاءت الفقرتان (44، 45) في المستوى الأول من التقييم، وبشكل عام يمكن القول إن إدارة المعنيين بالمشروع تطبق في المشاريع قيد الدراسة التابعة لصندوق التنمية الاجتماعي في حضرموت بمتوسط حسابي بلغ (4.13)، وبانحراف معياري بلغ (0.737).

جدول رقم (3-20) التحليل الوصفي لإدارة المعنيين بالمشروع

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة تطبيق المعيار	الترتبة
44	مشاريع الصندوق الاجتماعي تستهدف المناطق الأكثر احتياجاً للدعم.	4.44	0.762	مطبقة بشدة	1
45	يحدد الصندوق الاجتماعي أصحاب المصلحة في كل مشروع بصورة دقيقة.	4.21	0.793	مطبقة بشدة	2
46	يعمل الصندوق الاجتماعي بإجراءات واضحة لتحقيق رغبات ومتطلبات أصحاب المصلحة بالمشروع.	4.17	0.779	مطبقة	3
47	توجد علاقة متناسقة بين الاحتياجات المطلوبة وبين أهداف الممول.	4.02	0.74	مطبقة	4

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة تطبيق المعيار	الرتبة
48	يقوم الصندوق الاجتماعي بالمراجعة المستمرة لرغبات ومتطلبات أصحاب المصلحة.	3.95	0.785	مطبقة	6
49	يستقبل الصندوق الاجتماعي التغذية الراجعة من أصحاب المصلحة عبر الاجتماعات أو قسم الشكاوى والمقترحات.	3.98	0.869	مطبقة	5
المتوسط العام لمعيار إدارة المعنيين بالمشروع		4.13	0.737	مطبقة	

3.2.4 التحليل الوصفي لمعايير جودة المشاريع مجتمعة:

جدول رقم (3-21) ملخص التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع

الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الرتبة
معيار الاستدامة	4,12	0,773	مطبقة	2
معيار الأثر	4,29	0,685	مطبقة	5
معيار الفعالية	4,02	0,711	مطبقة	4
معيار الكفاءة	3,97	0,733	مطبقة	1
معيار الارتباط	4,18	0,639	مطبقة	3
المتوسط الحسابي العام للمعايير الدولية لجودة المشاريع	4,116	0,7082	مطبقة	3

يلاحظ من الجدول رقم (3-20) أن معيار الكفاءة يتم تطبيقه بدرجة مرتفعة بمشاريع

الصندوق الاجتماعي للتنمية بحضرموت.

3.2.4.1 التحليل الوصفي لمعيار الارتباط:

يلاحظ من الجدول رقم (3-21) الذي يبين المتوسط الحسابي والانحراف

المعياري لفقرات المعيار الدولي الأول لجودة المشاريع أن الفقرتين الأولى والثانية (50،

51) تعبران عن تطبيق معيار الارتباط بشدة، إذ جاءت المتوسطات الحسابية لهما ضمن المستوى الأول من التقييم (4.20-5.0)، أمّا الفقرتان الثالثة والرابعة (52، 53) فتعبران عن تطبيق هذا المعيار، وبلغ المتوسط الحسابي لهما (4.09)، (4.06) على التوالي، وهما يقعان ضمن المدى للمتوسط الحسابي (3.40-4.19)، أي في المستوى الثاني من التقييم. ويُلاحظ أنَّ معيار الارتباط يُطبَّقُ بدرجة مرتفعة في المشاريع قيد الدراسة التابعة لصندوق التنمية الاجتماعي في حضرموت بمتوسط حسابي بلغ (4.18)، بانحراف معياري بلغ (0.639).

جدول رقم (3-22) التحليل الوصفي لمعيار الارتباط

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة تطبيق المعيار	الترتبة
50	يقوم الصندوق الاجتماعي بتحديد الاحتياجات بشكل دقيق قبل البدء بمشاريعه.	4.33	0.705	مطبقة بشدة	1
51	تلبى مخرجات مشاريع الصندوق الاجتماعي حاجات وتطلعات المستفيدين.	4.25	0.664	مطبقة بشدة	2
52	يراعي الصندوق الاجتماعي وجهات النظر ذات العلاقة بين الاحتياجات التي يتم تحديدها وبين أهداف الجهات الممولة	4.09	0.68	مطبقة	3
53	يحرص الصندوق الاجتماعي على توضيح العلاقة بين الاحتياجات التي يتم تحديدها وبين أهداف الجهات الممولة له	4.06	0.67	مطبقة	4
المتوسط العام لمعيار الارتباط		4.18	0.639	مطبقة	

3.2.4.2 التحليل الوصفي لمعيار الكفاءة:

يلاحظ من الجدول رقم (3-22) الذي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المعيار الدولي الثاني لجودة المشاريع أن جميع فقرات المعيار تعبر عن تطبيق معيار الكفاءة،

وبلغ المتوسط الحسابي لهذا المعيار (3.97)، وبانحراف معياري بلغ (0.733)، مما يعني وجود جودة في المشاريع ذات كفاءة عالية.

جدول رقم (3-23) التحليل الوصفي لمعيار الكفاءة

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة تطبيق المعيار	الترتبة
54	يوفر الصندوق الاجتماعي موارد مالية وبشرية ومعدات تقنية ملائمة لتنفيذ أنشطة المشاريع المخطط لها.	4.15	0.802	مطبقة	1
55	يستخدم الصندوق الاجتماعي موارده المختلفة بشكل كفؤ.	4.14	0.712	مطبقة	2
56	تتناسب مخرجات المشاريع مع حجم النفقات والموارد المستخدمة.	4.00	0.756	مطبقة	4
57	يسعى الصندوق الاجتماعي إلى تحقيق فاعلية إنجاز المشاريع من خلال اعتماد كفاءة سلع ومواد كل مشروع.	4.01	0.732	مطبقة	3
58	يحرص الصندوق الاجتماعي على تقييم أداء العاملين في المشاريع بشكل دوري خلال فترة المشروع.	3.52	0.939	مطبقة	5
المتوسط العام لمعيار الكفاءة		3.97	0.733	مطبقة	

3.2.4.3 التحليل الوصفي لمعيار الفاعلية:

يلاحظ من الجدول رقم (3-23) الذي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المعيار الدولي الثالث لجودة المشاريع أن جميع فقرات المعيار تعبر عن تطبيق معيار الفاعلية، وهناك فقرة واحدة تعبر عن تطبيق معيار الفاعلية بشدة، وتبين من الجدول أنَّ المتوسط الحسابي لهذا المعيار بلغ (4.02)، وبانحراف معياري بلغ (0.711)، مما يعني وجود جودة في المشاريع ذات فاعلية مرتفعة.

جدول رقم (3-24) التحليل الوصفي لمعيار الفاعلية

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة تطبيق المعيار	الرتبة
59	تحقق مشاريع الصندوق الاجتماعي النتائج المخطط لها.	3.69	0.971	مطبقة	4
60	يربط الصندوق الاجتماعي خطة تنفيذ المشروع بالأهداف المرسومة/ المحددة مسبقاً.	4.21	0.706	مطبقة بشدة	1
61	يحرص الصندوق الاجتماعي على توافق أهداف المشاريع مع أهداف أصحاب المصلحة (ممولين، عاملين، مستفيدين).	4.19	0.681	مطبقة	2
62	يقوم الصندوق الاجتماعي بقياس الانحراف بين النتائج التي تم تحقيقها فعلياً والخطط المقدرة.	3.98	0.700	مطبقة	3
المتوسط العام لمعيار الفاعلية		4.02	0.711	مطبقة	

3.2.4.4 التحليل الوصفي لمعيار الأثر:

يلاحظ من الجدول رقم (3-24) الذي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المعيار الدولي الرابع لجودة المشاريع أن جميع فقرات المعيار تعبر عن تطبيق معيار الأثر بشدة، ماعدا الفقرة رقم (65) التي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (4،18)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المعيار (4.29)، وبانحراف معياري بلغ (0.685)، مما يعني وجود جودة في المشاريع ذات أثر مرتفعاً جداً.

جدول رقم (3-25) التحليل الوصفي لمعيار الأثر

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة تطبيق المعيار	الرتبة
63	ينفذ الصندوق الاجتماعي المشاريع التي لها أثر على المدى البعيد للمجتمع المحلي.	4.25	0.754	مطبقة بشدة	3
64	تُعَدُّ الجودة العالية هدف رئيس لدى الصندوق الاجتماعي عند تنفيذ المشاريع.	4.28	0.765	مطبقة بشدة	2

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة تطبيق المعيار	الرتبة
65	يضع الصندوق الاجتماعي مقاييس ومؤشرات مناسبة لقياس مدى تحقيق أهداف المشاريع.	4.18	0.727	مطبقة	4
66	تسهم مشاريع الصندوق الاجتماعي في تنمية المجتمع المحلي.	4.44	0.635	مطبقة بشدة	1
المتوسط العام لمعيار الأثر		4.29	0.685	مطبقة بشدة	

3.2.4.5 التحليل الوصفي لمعيار الاستدامة:

يلاحظ من الجدول رقم (3-25) الذي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المعيار الدولي الخامس لجودة المشاريع أن جميع فقرات معيار الاستدامة مطبقة في مشاريع صندوق التنمية الاجتماعي في حضرموت، وبمتوسط حسابي عام بلغ (4.12)، وبانحراف معياري بلغ (0.773)، مما يعني وجود جودة في المشاريع ذات استدامة مرتفعة.

جدول رقم (3-26) التحليل الوصفي لمعيار الاستدامة

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة تطبيق المعيار	الرتبة
67	يعمل الصندوق الاجتماعي على تحقيق استدامة مالية لدى المستفيدين تمكنهم من الاستمرار بنشاطهم بعد انتهاء تدخل الصندوق الاجتماعي معهم.	4.06	0.871	مطبقة	4
68	تستمر نتائج مشاريع الصندوق الاجتماعي بعد الانتهاء مشاريعه.	4.19	0.724	مطبقة	1
69	يحرص الصندوق الاجتماعي على التنسيق مع الشركاء طوال تنفيذ المشاريع.	4.16	0.774	مطبقة	2
70	يسعى الصندوق الاجتماعي لتحقيق الاستدامة المالية والتي تعكس قدرة الفئات المستهدفة على تحمل تكلفة الخدمات المقدمة بعد انتهاء التمويل.	4.06	0.800	مطبقة	3
المتوسط العام لمعيار الاستدامة		4.12	0.773	مطبقة	

المبحث الثالث

3.3.1 اختبار الفرضيات

3.3.1.1 دور اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة:

استخدم الباحث أسلوب الانحدار الخطي المتعدد لبيان دور عدة متغيرات مستقلة (المعايير الدولية لإدارة المشاريع) مجتمعة على متغير تابع واحد (تحسين جودة المشروع)؛ بهدف معرفة أي المتغيرات المستقلة لها دور معنوي حقيقي في المتغير التابع، ومعرفة التأثير النسبي لكل متغير من المتغيرات المستقلة في المتغير التابع، بالإضافة إلى معرفة مقدرة النموذج على تفسير التغيرات التي تحدث في المتغير التابع، وذلك عند مستوى معنوية (0.05).

3.3.2 اختبار صلاحية نموذج الدراسة وقدرته التفسيرية:

من الجدول رقم (3-27) يمكن للباحث الوصول إلى صلاحية النموذج الأساسي في اختبار علاقات التأثير للمعايير الدولية بأبعادها العشرة في تحسين جودة المشروع، إذ بلغت معنوية اختبار تحليل التباين (0.00)، وهي أقل من (0.05)، مما يعني أن نموذج الانحدار بمتغيراته المستقلة صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع.

جدول رقم (3-27) نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات Sum of Squares	درجات الحرية df	متوسط المربعات Mean Square	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.	الدلالة الإحصائية
الانحدار	80.495	10	8.049	2.033E3	0.000	معنوي
البواقي	.626	158	.004			
الاجمالي	81.120	168				

أما بالنسبة للقدرة التفسيرية لنموذج الانحدار التي توضح نسبة التغير في المتغير التابع التي تفسرها المتغيرات المستقلة العشرة، فمن بيانات الجدول رقم (3-27) يتضح أن معامل التحديد بين المتغيرات المستقلة بلغ (0.992)، ومعامل التحديد (0.992)، وعليه فإن المتغيرات المستقلة

(المعايير الدولية) استطاعت أن تُفسَّر ما نسبته (99.2%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (تحسين جودة المشروع) وهي قوة تفسيرية قوية جداً، تدل على وجود دور لمتغيرات المستقلة في المتغير التابع، وأن ما نسبته (0.8%) فقط من التغيرات ناتجة عن متغيرات وعوامل أخرى ليست موجودة ضمن المتغيرات الأساسية لم تكن موضع البحث، أو ترجع لعامل الصدفة.

جدول رقم (3-28) معاملات الارتباط والتحديد لنموذج الانحدار

الخطأ المعياري للتقدير <i>Std. Error of the Estimate</i>	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square <i>Adj. R²</i>	معامل التحديد R Square <i>R²</i>	معامل الارتباط المتعدد R
.06292	.992	.992	.996

3.3.2.1 نتائج تحليل الانحدار المتعدد:

يوضح الجدول رقم (3-28) الآتي دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تحسين جودة المشاريع، وتبيّن من الاطلاع على بيانات الجدول وجود خمسة معايير دولية تؤثر معنوياً ولها دور في تحسين جودة المشاريع، وهذه المعايير هي:

1. إدارة تكامل المشروع (X_1).
2. إدارة نطاق المشروع (X_2).
3. إدارة تكلفة المشروع (X_4).
4. إدارة موارد المشروع (X_6).
5. إدارة مشتريات المشروع (X_9).

في حين أن بقية المعايير الدولية الأخرى لا تؤثر معنوياً وليس لها دور في تحسين جودة المشاريع، وهذه المعايير:

1. إدارة الوقت للمشروع (X_3).
2. إدارة جودة المشروع (X_5).
3. إدارة التواصل بالمشروع (X_7).

4. إدارة مخاطر المشروع (X_8).

5. إدارة المعنيين بالمشروع (X_{10}).

جدول رقم (3-29) تحليل الانحدار المتعدد لاختبار دور المعايير الدولية في تحسين جودة المشاريع

المتغيرات	معامل الانحدار (b)	الخطأ المعياري Std. Error	معامل الانحدار Beta	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.	الدلالة الإحصائية
الثابت (a)	.459	.098	-	- 4.695	.000	-
إدارة تكامل المشروع	.083	.026	.035	3.242	.001	معنوي
إدارة نطاق المشروع	.184	.047	.179	3.913	.000	معنوي
إدارة الوقت للمشروع	.002	.042	.003	.059	.953	غير معنوي
إدارة تكلفة المشروع	.386	.031	.375	12.600	.000	معنوي
إدارة جودة المشروع	-.025	.058	-.025	-.433	.666	غير معنوي
إدارة موارد المشروع	.221	.062	.211	3.556	.000	معنوي
إدارة التواصل بالمشروع	.037	.053	.035	.704	.482	غير معنوي
إدارة مخاطر المشروع	.002	.015	.001	.139	.890	غير معنوي
إدارة مشتريات المشروع	.164	.061	.166	2.707	.008	معنوي
إدارة المعنيين بالمشروع	.039	.050	.042	.787	.432	غير معنوي

المعايير الدولية

ومن نتائج التحليل الإحصائي يمكن كتابة نموذج الانحدار المتعدد المقدر كآتي:

$$Y = -0.459 + 0.083 X_1 + 0.184 X_2 + 0.386 X_4 + 0.221 X_6 + 0.039 X_9$$

وبناء عليه يتم قبول الفرضية الرئيسة للدراسة التي تنص على الآتي: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمعايير إدارة المشاريع الدولية بأبعادها (إدارة تكامل المشروع، وإدارة نطاق المشروع، وإدارة كلفة المشروع، وإدارة موارد المشروع، وإدارة المشتريات في المشروع) في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بحضرموت"، وبهذا تكون الإجابة عن التساؤل الرئيس للدراسة

القائل: ما دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية في محافظة حضرموت؟ إذ نجد أن بعض المعايير الدولية لها دور معنوي وإيجابي في تحسين جودة المشاريع في ظل وجود التأثير العام لكل المتغيرات كما أشار اليه الجدول السابق رقم (3-29).

3.3.1.2 اختبار الفرضيات الفرعية:

للتحقق من النتائج السابقة المتحصل عليها في نموذج الانحدار الخطي المتعدد قام الباحث بتجزئة الفرضية الرئيسة إلى عدة فرضيات فرعية كالآتي:

3.3.1.2.1 اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

"يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمعيار إدارة تكامل المشروع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من دور إدارة تكامل المشروع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية، كما يوضح الجدول رقم (3-30).
جدول (3-30) تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور إدارة تكامل المشروع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الانحدار (b)	الخطأ المعياري Std. Error	معامل الانحدار Beta	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.	الدلالة الإحصائية
تحسين المشاريع جودة	الثابت (a)	2.755	.594	-	4.641	.000	-
	إدارة تكامل المشروع	1.568	.135	.668	11.588	.000	معنوي

يلاحظ من خلال قيمة مستوى الدلالة المعنوية والتي بلغت (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)، وجود دور معنوي لإدارة تكامل المشروع في تحسين جودة

مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت. ويمكن كتابة نموذج الانحدار البسيط المقدر بالصيغة الآتية:

$$Y = 2.755 + 1.568 X_1$$

وبناء على تلك النتيجة تم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على الآتي: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمعيار إدارة تكامل المشروع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت"، والإجابة عن السؤال الفرعي الأول للدراسة.

3.3.1.2.2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

"يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمعيار إدارة نطاق المشروع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من دور إدارة نطاق المشروع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية، مثلما يوضحه الجدول رقم (31-3).

جدول (31-3) تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور إدارة نطاق المشروع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الانحدار (b)	الخطأ المعياري Std. Error	معامل الانحدار Beta	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.	الدلالة الإحصائية
المشاريع جودة	الثابت (a)	.080	.062	-	1.283	.201	-
	إدارة نطاق المشروع	1.012	.015	.982	68.053	.000	معنوي

يلاحظ من خلال قيمة مستوى الدلالة المعنوية التي بلغت (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة (0.05)، وجود دور معنوي لإدارة نطاق المشروع في تحسين

جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت. ويمكن كتابة نموذج الانحدار الخطي البسيط المقدّر بالصيغة الآتية:

$$Y = 0.080 + 1.012 X_2$$

وبناءً على تلك النتيجة تم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على الآتي: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمعيار إدارة نطاق المشروع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت"، والإجابة عن السؤال الفرعي الثاني للدراسة.

3.3.1.2.3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

"يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمعيار إدارة الوقت للمشروع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية محافظة حضرموت".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من دور إدارة الجدول الزمني للمشروع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية، مثلما يوضحه الجدول رقم (32-3).

جدول (32-3) تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور إدارة الوقت للمشروع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية محافظة حضرموت

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الانحدار (b)	الخطأ المعياري Std. Error	معامل الانحدار Beta	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.	الدلالة الإحصائية
المشاريع لجودة	الثابت (a)	.402	.069	-	5.863	.000	-
	إدارة الوقت للمشروع	.922	.017	.973	54.968	.000	معنوي

يلاحظ من خلال قيمة مستوى الدلالة المعنوية التي بلغت (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة (0.05)، وجود دور معنوي لإدارة الجدول الزمني للمشروع في

تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية محافظة حضرموت. ويمكن كتابة نموذج الانحدار الخطي البسيط المقدّر بالصيغة الآتية:

$$Y = 0.402 + 0.922 X_3$$

وبناء على تلك النتيجة تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على الآتي: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمعيار إدارة الجدول الزمني للمشروع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية محافظة حضرموت"، والإجابة عن السؤال الفرعي الثالث للدراسة.

3.3.1.2.4 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

"يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمعيار إدارة تكلفة المشروع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية محافظة حضرموت".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من دور إدارة تكلفة المشروع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية، مثلما يوضحه الجدول رقم (3-33).

جدول (3-33) تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور إدارة تكلفة المشروع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية محافظة حضرموت

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الانحدار (b)	الخطأ المعياري Std. Error	معامل الانحدار Beta	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.	الدلالة الإحصائية
تحسين المشاريع جودة	الثابت (a)	.159	.069	-	2.316	.022	-
	إدارة تكلفة المشروع	1.008	.016	.980	62.883	.000	معنوي

يلاحظ من خلال قيمة مستوى الدلالة المعنوية التي بلغت (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة (0.05)، وجود دور معنوي لإدارة تكلفة المشروع في تحسين

جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية محافظة حضرموت. ويمكن كتابة نموذج الانحدار الخطي البسيط المقدر بالصيغة الآتية:

$$Y = 0.159 + 1.008 X_4$$

وبناء على تلك النتيجة تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على الآتي: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمعيار إدارة تكلفة المشروع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية محافظة حضرموت، والإجابة عن السؤال الفرعي الرابع للدراسة.

3.3.1.2.5 اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

"يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمعيار إدارة جودة المشروع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية محافظة حضرموت".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من دور إدارة جودة المشروع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية، مثلما يوضحه الجدول رقم (34-3).

جدول (34-3) تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور إدارة جودة المشروع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الانحدار (b)	الخطأ المعياري Std. Error	معامل الانحدار Beta	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.	الدلالة الإحصائية
تحسين المشاريع جودة	الثابت (a)	.020	.059	-	.337	.736	-
	إدارة جودة المشروع	.995	.014	.984	70.920	.000	معنوي

يلاحظ من خلال قيمة مستوى الدلالة المعنوية التي بلغت (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة (0.05)، وجود دور معنوي لإدارة جودة المشروع في تحسين

جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت. ويمكن كتابة نموذج الانحدار الخطي البسيط المقدّر بالصيغة الآتية:

$$Y = 0.020 + 0.995 X5$$

وبناءً على تلك النتيجة تم قبول الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على الآتي: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمعيار إدارة جودة المشروع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت"، والإجابة عن السؤال الفرعي الخامس للدراسة.

3.3.1.2.6 اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

"يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمعيار إدارة موارد المشروع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من دور إدارة موارد المشروع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية، مثلما يوضحه الجدول رقم (3-35).

جدول (3-35) تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور إدارة موارد المشروع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الانحدار (b)	الخطأ المعياري Std. Error	معامل الانحدار Beta	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.	الدلالة الإحصائية
تحسين المشاريع جودة	الثابت (a)	.107	.059	-	1.808	.072	-
	إدارة موارد المشروع	1.030	.014	.984	71.870	.000	معنوي

يلاحظ من خلال قيمة مستوى الدلالة المعنوية التي بلغت (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة (0.05)، وجود دور معنوي لإدارة موارد المشروع في تحسين جودة

مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت. ويمكن كتابة نموذج الانحدار الخطي البسيط المقدّر بالصيغة الآتية:

$$Y = 0.107 + 1.030 X_6$$

وبناءً على تلك النتيجة تم قبول الفرضية الفرعية السادسة التي تنص على الآتي: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمعيار إدارة موارد المشروع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت"، والإجابة عن السؤال الفرعي السادس للدراسة.

3.3.1.2.7 اختبار الفرضية الفرعية السابعة:

"يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمعيار إدارة التواصل بالمشروع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من دور إدارة التواصل بالمشروع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية، مثلما يوضحه الجدول رقم (3-36).

جدول (3-36) تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور إدارة التواصل بالمشروع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت

المتغير التابع	التغير المستقل	معامل الانحدار (b)	الخطأ المعياري Std. Error	معامل الانحدار Beta	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.	الدلالة الإحصائية
المشاريع تحسين جودة	الثابت (a)	.068	.079	-	.861	.390	-
	إدارة التواصل بالمشروع	1.023	.019	.972	53.774	.000	معنوي

يلاحظ من خلال قيمة مستوى الدلالة المعنوية التي بلغت (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة (0.05)، وجود دور معنوي لإدارة التواصل بالمشروع في تحسين جودة

مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت. ويمكن كتابة نموذج الانحدار الخطي البسيط المقدر بالصيغة الآتية:

$$Y = 0.068 + 1.023 X7$$

وبناء على تلك النتيجة تم قبول الفرضية الفرعية السابعة التي تنص على الآتي: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمعيار إدارة التواصل بالمشروع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت"، والإجابة عن السؤال الفرعي السابع للدراسة.

3.3.1.2.8 اختبار الفرضية الفرعية الثامنة:

"يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمعيار إدارة مخاطر المشروع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من دور إدارة مخاطر المشروع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية، مثلما يوضحه الجدول رقم (3-37).

جدول (3-37) تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور إدارة مخاطر المشروع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الانحدار (b)	الخطأ المعياري Std. Error	معامل الانحدار Beta	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.	الدلالة الإحصائية
المشاريع جودة	الثابت (a)	.299	.404	-	.741	.460	-
	إدارة مخاطر المشروع	.957	.101	.591	9.475	.000	معنوي

يلاحظ من خلال قيمة مستوى الدلالة المعنوية التي بلغت (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة (0.05)، وجود دور معنوي لإدارة مخاطر المشروع في تحسين جودة

مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت. ويمكن كتابة نموذج الانحدار الخطي البسيط المقدّر بالصيغة الآتية:

$$Y = 0.299 + 0.957 X_8$$

وبناءً على تلك النتيجة تم قبول الفرضية الفرعية الثامنة التي تنص على الآتي: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمعيار إدارة مخاطر المشروع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت"، والإجابة عن السؤال الفرعي الثامن للدراسة.

3.3.1.2.9 اختبار الفرضية الفرعية التاسعة:

"يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمعيار إدارة مشتريات المشروع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من دور إدارة مشتريات المشروع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية، مثلما يوضحه الجدول رقم (3-38).

جدول (3-38) تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور إدارة مشتريات المشروع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الانحدار (b)	الخطأ المعياري Std. Error	معامل الانحدار Beta	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.	الدلالة الإحصائية
المشاريع تحسين جودة	الثابت (a)	.120	.057	-	2.117	.036	-
	إدارة مشتريات المشروع	.976	.014	.984	71.531	.000	معنوي

يلاحظ من خلال قيمة مستوى الدلالة المعنوية التي بلغت (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة (0.05)، وجود دور معنوي لإدارة مشتريات المشروع في تحسين جودة

مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت. ويمكن كتابة نموذج الانحدار الخطي البسيط المقدّر بالصيغة الآتية:

$$Y = 0.120 + 0.976 X_9$$

وبناء على تلك النتيجة تم قبول الفرضية الفرعية التاسعة التي تنص على الآتي: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمعيار إدارة مشتريات المشروع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت"، والإجابة عن السؤال الفرعي التاسع للدراسة.

3.3.1.2.10 اختبار الفرضية الفرعية العاشرة:

"يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمعيار إدارة المعنيين بالمشروع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من دور إدارة المعنيين بالمشروع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية، مثلما يوضحه الجدول رقم (3-39).

جدول (3-39) تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور إدارة المعنيين بالمشروع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الانحدار (b)	الخطأ المعياري Std. Error	معامل الانحدار Beta	t المحسوب	مستوى الدلالة Sig.	الدلالة الإحصائية
تحسين جودة المشاريع	الثابت (a)	.297	.062	-	4.775	.000	-
	إدارة المعنيين بالمشروع	.923	.015	.979	62.313	.000	معنوي

يلاحظ من خلال قيمة مستوى الدلالة المعنوية التي بلغت (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة (0.05)، وجود دور معنوي لإدارة المعنيين بالمشروع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظه حضرموت. ويمكن كتابة نموذج الانحدار الخطي البسيط المقدر بالصيغة الآتية:

$$Y = 0.297 + 0.923 X_{10}$$

وبناء على تلك النتيجة تم قبول الفرضية الفرعية العاشرة التي تنص على الآتي: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمعيار إدارة المعنيين بالمشروع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظه حضرموت"، والإجابة عن السؤال الفرعي العاشر للدراسة.

النتائج والتوصيات

النتائج

التوصيات

النتائج والتوصيات

فيما يأتي ملخصٌ لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية، التي هدفت إلى معرفة دور المعايير الدولية في تحسين جودة المشاريع من وجهة نظر المديرين والضباط والمهندسين والاستشاريين العاملين في مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت، وجاءت نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة من حيث المعايير الدولية لإدارة المشاريع بأبعادها (إدارة تكامل المشروع، وإدارة نطاق المشروع، وإدارة وقت المشروع، وإدارة كلفة المشروع، وإدارة جودة المشروع، وإدارة موارد المشروع، وإدارة الاتصالات في المشروع، وإدارة المخاطر في المشروع، وإدارة المشتريات في المشروع) على تحسين جودة المشاريع بأبعاد المتمثلة في: (معيار الارتباط، ومعيار الكفاءة، ومعيار الفاعلية، ومعيار الأثر، ومعيار الاستدامة).

أولاً: النتائج:

1.1 نتيجة التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

أظهرت الدراسة من خلال التحليل الإحصائي عدداً من النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة الديموغرافية والأساسية، ويمكن للباحث إبرازها في الآتي:

1.2 نتيجة التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية:

أ- تبين أن النسبة الأكبر من أفراد العينة هم من الذكور بنسبة (83.4%)، ويُعزى هذا إلى طبيعة المهام التي تتطلب توظيف الذكور في إدارة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بحضرموت.

ب- أظهرت الدراسة أن نصف العينة من الإداريين بما نسبته (53.2%) تقل أعمارهم عن (40 سنة)، ومن ثمَّ يستنتج الباحث أن تلك المشاريع تتجه لأن يكون كادرها الإداري من فئة الشباب؛ لما يمكن أن يسهم به هؤلاء مُستقبلاً في تحسين جودة المشاريع.

ج- أن هناك نسبة عالية من أفراد العينة بلغت (75.1%) هم من حملة الإجازة الجامعية (بكالوريوس)، تليها نسبة (16.6%) لحملة الماجستير، تليها نسبة (5.3%) لحملة الدبلوم، وخصوصاً من حملة الدبلوم التخصصي (الإدارية والهندسية).

د- كشفت الدراسة أن نسبة الذين يشغلون وظيفة استشاري بلغت (70%) من مجموع العينة.
هـ- كشفت الدراسة أن نسبة عالية من أفراد عينة الدراسة بلغت (60.4%) تقل خبرتهم عن عشر سنوات، وذلك يؤكد ما سبق ملاحظته في الفقرة الخاصة بالعمر، التي بيّنت أن نصف أفراد العينة بما نسبته (53.2%) تقل أعمارهم عن (40 سنة).

1.3 نتيجة التحليل الوصفي للمتغيرات الأساسية:

1.3.1 نتيجة التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة:

أ- بلغ المتوسط الحسابي العام لمعيار إدارة تكامل المشروع (4.38)، بانحراف معياري (0.296)، مما يعني أن هذا المعيار الدولي يُطبَّق بشدة في مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت يُطبَّق بدرجة مرتفعة جداً.

ب- بلغ المتوسط الحسابي العام لمعيار إدارة نطاق المشروع (4.14)، بانحراف معياري (0.675)، مما يعني أن هذا المعيار الدولي يُطبَّق في مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت بدرجة مرتفعة.

ج- بلغ المتوسط الحسابي العام لمعيار إدارة الوقت للمشروع (4.02)، بانحراف معياري (0.734)، مما يعني أن هذا المعيار الدولي يُطبَّق في مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت بدرجة مرتفعة.

د- بلغ المتوسط الحسابي العام لمعيار إدارة تكلفة المشروع (4.23)، بانحراف معياري (0.296)، مما يعني أن هذا المعيار الدولي يُطبَّق بشدة في مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت يُطبَّق بدرجة مرتفعة جداً.

هـ- بلغ المتوسط الحسابي العام لمعيار إدارة جودة المشروع (4.15)، بانحراف معياري (0.667)، مما يعني أن هذا المعيار الدولي يُطبَّق في مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت بدرجة مرتفعة.

و- بلغ المتوسط الحسابي العام لمعيار إدارة موارد المشروع (4.09)، بانحراف معياري (0.664)، مما يعني أن هذا المعيار الدولي يُطبَّق في مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت بدرجة مرتفعة.

ز- بلغ المتوسط الحسابي العام لمعيار إدارة التواصل بالمشروع (4.08)، بانحراف معياري (0.661)، مما يعني أن هذا المعيار الدولي يُطبَّق في مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت بدرجة مرتفعة.

ح- بلغ المتوسط الحسابي العام لمعيار إدارة المخاطر بالمشروع (3.98)، بانحراف معياري (0.429)، مما يعني أن هذا المعيار الدولي يُطبَّق في مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت بدرجة مرتفعة.

ط- بلغ المتوسط الحسابي العام لمعيار إدارة مشتريات المشروع (4.09)، بانحراف معياري (0.701)، مما يعني أن هذا المعيار الدولي يُطبَّق في مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت بدرجة مرتفعة.

ي- بلغ المتوسط الحسابي العام لمعيار إدارة المعنيين بالمشروع (4.13)، بانحراف معياري (0.737)، مما يعني أن هذا المعيار الدولي يُطبَّق في مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت بدرجة مرتفعة.

وعليه فإن المتوسط الحسابي العام للمتغيرات المستقلة بلغ (4،129) وانحراف معياري (0،6259)، وهو يشير إلى تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع في الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت بدرجة مرتفعة جداً.

1.4 نتيجة التحليل الوصفي للمتغيرات التابعة:

1.4.1 بلغ المتوسط الحسابي العام لمعيار الارتباط (4.18)، بانحراف معياري (0.639)، مما يعني أن هذا المعيار الدولي يُطبَّق في مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت بدرجة مرتفعة.

1.4.2 بلغ المتوسط الحسابي العام لمعيار الكفاءة (3.97)، بانحراف معياري (0.733)، مما يعني أن هذا المعيار الدولي يُطبَّق في مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت بدرجة مرتفعة.

1.4.3 بلغ المتوسط الحسابي العام لمعيار الفاعلية (4.02)، بانحراف معياري (0.711)، مما يعني أن هذا المعيار الدولي يُطبَّق في مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت بدرجة مرتفعة.

1.4.4 بلغ المتوسط الحسابي العام لمعيار الأثر (4.29)، بانحراف معياري (0.685)، مما يعني أن هذا المعيار الدولي يُطبَّق بشدة في مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت يُطبَّق بدرجة مرتفعة جداً.

1.4.5 بلغ المتوسط الحسابي العام لمعيار الاستدامة (4.12)، بانحراف معياري (0.773)، مما يعني أن هذا المعيار الدولي يُطبَّق في مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت بدرجة مرتفعة.

وعليه فإن المتوسط الحسابي العام لتطبيق المعايير الدولية لجودة المشاريع بلغ (4،116)، وانحراف معياري (0،7082)، مما يعني أن هذه المعايير تطبق في مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت بدرجة مرتفعة.

1.5 نتيجة اختبار فرضيات الدراسة:

توصلت الدراسة من خلال التحليل الإحصائي إلى عدد من النتائج يمكن من خلالها الحكم على فرضيات الدراسة والمتمثلة في قبول الفرضية الرئيسة:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمعايير الدولية ويتضح ذلك من خلال الآتي:

1.5.1 قبول الفرضية الفرعية الأولى القائلة: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمعيار إدارة تكامل المشروع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت".

- 1.5.2 قبول الفرضية الفرعية الثانية القائلة: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمعيار إدارة نطاق المشروع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت".
- 1.5.3 قبول الفرضية الفرعية الثالثة القائلة: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمعيار إدارة الوقت للمشروع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت".
- 1.5.4 قبول الفرضية الفرعية الرابعة القائلة: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمعيار إدارة تكلفة المشروع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت".
- 1.5.5 قبول الفرضية الفرعية الخامسة القائلة: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمعيار إدارة جودة المشروع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت".
- 1.5.6 قبول الفرضية الفرعية السادسة القائلة: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمعيار إدارة موارد المشروع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت".
- 1.5.7 قبول الفرضية الفرعية السابعة القائلة: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمعيار إدارة التواصل بالمشروع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت".
- 1.5.8 قبول الفرضية الفرعية الثامنة القائلة: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمعيار إدارة مخاطر المشروع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت".
- 1.5.9 قبول الفرضية الفرعية التاسعة القائلة: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمعيار إدارة مشتريات المشروع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت".
- 1.5.10 قبول الفرضية الفرعية العاشرة القائلة: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمعيار إدارة المعنيين بالمشروع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت".

ثانيًا: التوصيات:

بعد مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بما يأتي:

- 2.1 توعية العاملين في الصندوق الاجتماعي للتنمية وخاصة العاملين في قسم المشاريع، عن طريق عقد دورات وورش عمل للتدريب بالأدوات والتقنيات الخاصة بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع.

2.2 العمل على سير أنشطة المشروع بشكل متوازي ومتكامل، فلا يتم تقدير التكلفة دون النظر إلى الجودة، ولا يتم تقدير الوقت دون النظر التكلفة والجودة.

2.3 رفع الوعي بأهمية إدارة الجودة عن طريق ورش عمل ودورات تدريبية في هذا المجال، وضرورة تبني نظام للجودة في الصندوق الاجتماعي للتنمية وذلك باستخدام معايير تقييم المشاريع الخمسة كأداة لقياس الجودة وتحديد نقاط الضعف التي تؤدي إلى انخفاض الأداء من أجل تحسينه.

2.4 ضرورة الاعتماد على التكاليف المعيارية اللازمة لإنجاز أنشطة المشروع، لضمان إنجاز المشروع ضمن الموازنة المرصودة له.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر والمراجع للكتب العربية:

1. جودة، محفوظ. (2009). التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS. ط 2، عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
2. حجازي، هيثم علي. (2013). مبادئ إدارة المشروعات وتحليل الجدوى. ط1، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
3. دليل جودة المشاريع. (2008). الصادر عن الجمعية الأمريكية لضبط الجودة (ASQC)، نسخة إلكترونية، الولايات المتحدة الأمريكية.
4. الدليل المعرفي لإدارة المشاريع. (2017). الصادر عن المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع، نسخة إلكترونية، الولايات المتحدة الأمريكية.
5. السيسي، صلاح الدين حسن. (2011). تطبيق المعايير العالمية في إدارة الشركات: إستراتيجية المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة. ط1، القاهرة: دار الكتاب الحديث.
6. الصندوق الاجتماعي للتنمية. (2011). الخلفية النظرية لإدارة المشاريع للجمعيات والمؤسسات الأهلية. صنعاء، اليمن.
7. العزاوي، محمد. (2005). إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه. جامعة الإسراء، الأردن.
8. الطائي، ساكو. (2009). إدارة وتخطيط الكلفة في مشاريع التشييد.
9. عساف، وادي. (2012). الأصول العلمية والعملية لإدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة. دار صفاء للنشر والتوزيع، جامعة الزرقاء، عمان، الأردن.

ثانياً: الرسائل العلمية:

10. إسماعيل. (2014). تقييم دور وكفاءة المكاتب الاستشارية في إدارة عملية تنفيذ مشاريع التشييد الهندسية: PMO حالة دراسية إنشاء جامعة الملك فيصل، الأحساء، المملكة العربية السعودية.

11. الأفندي. (2018). مدى توافر متطلبات نظام جودة إدارة المشروع (ISO10006:2017) دراسة حالة في شركة هندسة المباني للمقاولات بالموصل.
12. بلال. (2016). مراقبة التسيير كآلية لمراقبة إدارة المشاريع لعينة من المشاريع الإنشائية والإنتاجية لولاية سوق أهراس.
13. جاسم. (2013). تحقيق نظام قرار إدارة المخاطر فيس المشاريع الإنشائية، رسالة ماجستير. معهد التكنولوجيا، بغداد، العراق.
14. الحسناوي. (2016). نجاح إدارة المشروع في ضوء خصائص المنظمة المتعلمة بحث ميداني لآراء عينة من العاملين في الهيئة العامة للطرق والجسور.
15. حسن. (2018). توظيف أدوات إدارة الكلفة في أسلوب التنفيذ المتسارع للمشاريع الإنشائية لغرض ترشيد الكلفة" بحث تطبيقي في مشروع تحويل شط الديوانية/ الهيئة العامة لمشاريع الري والاستصلاح.
16. خضير. (2013). مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ودورها في تخطيط المسار الوظيفي. دراسة استطلاعية لعينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
17. سلمان. (2016). دور متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة في تعزيز الاستدامة. جامعة بغداد.
18. صالح. (2017). إدارة الوقت وأثرها في إنجاز المشاريع الإنشائية، بحث وصفي تحليلي في وزارة الإعمار والإسكان.
19. العتيبي. (2012). قياس وتحليل تكاليف الجودة وأثره على الأداء الإستراتيجي في قطاع الإنشاء، بحث تطبيقي في شركة سعد العامة.
20. عنبر. (2016). دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة.
21. كمال. (2019). تصميم برنامج إلكتروني لتقييم إدارة المشاريع على وفق منهجية PMBOK، رسالة ماجستير منشورة. جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.
22. الكندي. (2018). الإدارة الكلفوية الكفوة في مشاريع الإسكان.

23. محمد. (2016). تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية في العراق، رسالة ماجستير. جامعة بغداد، العراق.
24. المعموري. (2019). تقييم إدارة الجودة الشاملة في شركة أور العامة في محافظة ذي قار. جامعة سومر، العراق.
25. نجم. (2013). مدخل إلى إدارة المشروعات. ط1، عمّان، الأردن: الوراق للنشر والتوزيع.

ثانيًا: المصادر والمراجع الأجنبية:

1. Ahlemann, (2008) *Project management standards – Diffusion and application in Germany and Switzerland* "الانتشار - معايير إدارة المشروع - التطبيق في ألمانيا وسويسرا"
2. AftabM, Sarwar, Amin, Sawar, (2016) *Influence of Project Management Performance Indicators on Project Success in Construction Industry of Punjab, Pakistan* تأثير مؤشرات أداء إدارة المشروع على نجاح المشروع فيما يتعلق بقطاع صناعة البناء والتشييد لمدينة بنجاب / باكستان
3. Landoni, Corti, (2011) *The Management of International Development Projects: Moving Toward a Standard Approach or Differentiation?* إدارة المشاريع التطويرية الدولية
4. Li, Akintye, Holt (2017) *Empirical Study of Project Governance among Chinese Project Management Professionals* دراسة تطبيقية لحوكمة المشروع بين محترفي إدارة المشاريع الصينيين
5. Patah, Bido, (2015) *Project management and its effects on project success: Cross-country and cross-industry comparisons* إدارة المشروع وآثاره على نجاح المشروع: مقارنات عبر البلاد وعبر الصناعة
6. Serrador, Turner, (2015) *The Relationship between Project Success and project Efficiency* العلاقة بين نجاح المشروع وكفاءة المشروع

7. **Bonnie j. B** "*The dynamic of macro-economic aggregates on housing prices and stock of houses*,"(1998)
8. **Barry J. Simpson** "*Site Costs in housing development*"; New York, London, (1983) Ch. 4.
9. **Korankye, A. Addae, (2013), "** *Total Quality Management (TQM): A Source Of*
10. **Competitive Advantage a Comparative Study of Manufacturing and Service Firms**
11. **In Ghana"** *International Journal of Asian Social Science*, V. 3, N. (6): p1293-1305.
12. **Khairaldin, Musa Ahmad (2012), Contemporary Project Management: An Integrated Approach to the Study of Project Management**, First Edition, Wael Publishing House, Amman.
13. **Najm, Najm Abboud (2013), Introduction to Project Management**, First Edition, Al-Warraq for Publishing and Distribution, Amman.
14. **Project Management Institute (2008), A Guide to the Project Management Body of Knowledge**, 4th ed, Newtown Square, Pennsylvania.
15. **Project Management Institute (2013), A Guide to the Project Management Body of Knowledge**, 5th ed, Newtown Square, Pennsylvania.
16. **Project Management Institute (2017), A Guide to the Project Management Body of Knowledge**, 6th ed, Newtown Square, Pennsylvania.
17. **Campbell, G.M (2011), The Complete Idiot's Guide to Project Management**, 5th ed, Marie Butler-Knight, United States of America.

18. **Al-Afandi, Ahmad Talal Ahmed (2017),** *The availability of the requirements of the project management quality system (ISO10006: 2017) Case Study in Building Engineering Company for Contracting in Mosul, Rafidain Development Journal, 37.120, 202-219.*
19. **Campbell, G.M (2011),** *The Complete Idiot's Guide to Project Management, 5th ed, Marie Butler-Knight, United States of America.*
20. **Jasim, B. J., & Khalifa, M. F. (2018),** *Evaluation of Risk Management among Managers of the Primary Health Care Centers in Baghdad City: Comparative Study, Al-Kindy College Medical Journal, 14(2), 18-24.*
21. **Khairaldin, Musa Ahmad (2012),** *Contemporary Project Management: An Integrated Approach to the Study of Project Management, First Edition, Wael Publishing House, Amman.*
22. **Kanagarajoo, M. V. (2018),** *A framework for social media use in project management, Doctor of Philosophy (PhD), Edith Cowan University.*
23. **Mirza, M. N., Pourzolfaghar, Z., & Shahnazari, M. (2013),** *Significance of scope in project success, Procedia Technology, 9, 722-729.*
24. **Najm, Najm Abboud (2013),** *Introduction to Project Management, First Edition, Al-Warraq for Publishing and Distribution, Amman.*
25. **Stern, Terra Vanzant (2017),** *Lean and Agile Project Management, New York.*
26. **Yap, J. B. H., Abdul-Rahman, H., & Wang, C. (2018),** *Preventive mitigation of overruns with project communication management and continuous learning:*

27. **PLS-SEM approach**, *Journal of Construction Engineering and Management*, 144(5), 04018025.
28. **ABDUL-AZEEZ, ALAMUTU, Ibraheem A., Salimonu A.**, *PROJECT MANAGEMENT PRACTICIN NIGERIAN PUBLIC SECTOR – AN EMPIRICAL STUDY*, *Australian Journal of Business and Management Research Vol.1 No.8 [01-07]* |, 2011, P1).
29. **Levine, H.A., 2002.** *Practical project management: tips, tactics, and tools.* John Wiley & Sons
30. **Olson, D. and Delisle, C.L., 2004.** *Would the real project management language please stand up?* *International Journal of Project Management*, 22(4), pp.327-337.
31. **Cleland, D.I. and Ireland, L.R., 2004.** *Project manager's portable handbook.* New York.
32. **Mulcahy, R., 2018.** *PMP® Exam Prep: Accelerated Learning to Pass the Project Management Professional (PMP) Exam.* RMC Publications, Incorporated.
33. **Kerzner, H., 2003,** *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. (8th Edition)* New Jersey: John Wiley and Sons.
34. **Office of Government Commerce OGC, 2009, U.K.**
35. **Westland, J., 2006.** *The Project Management Life Cycle: A Complete Step-by-step Methodology for Initiating Planning Executing and Closing the Project.* Kogan Page Publishers.
36. **Sonnekus, R. and Labuschagne, L., 2006.** *Establishing the relationship between IT project management maturity and IT project success in a South African context.*

37. **Kerzner, Harold (2001).** *"Project Management: A Systems Approach to Planning Scheduling, And Controlling"*, 7th Ed., John Wiley & Sons, Inc.
10. **Kopečková, Martina & Machal, Pavel (2016).** *"Survey On the Level of Knowledge and Skills of Project Managers in Regional Development"*, Act Universities Agriculture Et Silviculturae Mendeliana Brunensis, Vo. (64), No. (4).
38. **Hearkens, Gary R. (2014).** *"Project Management"*, 2nd Ed., McGraw-Hill Global Education Holdings, LLC.
39. **Milosevic, Dragan Z., Patanakul, Peerasit & Srivannaboon, Sabin. (2010).** *"Case Studies in Project, Program, And Organizational Project Management"* John Wiley & Sons, Inc.
40. **Modesto, S. Tichapondwa & Tichapondwa Stephen P. (2009).** *"Successful Project Management : Insights From Distance Education Practices"*, CC-BY-SA-NC, <http://creativecommons.org/licenses>.

ثالثاً: مواقع الإنترنت:

1. الصندوق الاجتماعي للتنمية، الخلفية والأهداف: <http://www.sfd-yemen.org/ar>

الملاحق

الملحق رقم (1) الاستبانة



الجمهورية اليمنية
جامعة الريان
عمادة الدراسات العليا
كلية العلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال

الاخ الفاضل/ الاخت الفاضلة

الموضوع / استبانة

بالإشارة الى الموضوع أعلاه نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي يقوم الباحث بإعدادها بقصد استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الاعمال من كلية العلوم الادارية - جامعة الريان - بعنوان: "دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بحضرموت: دراسة ميدانية". ونظرًا لأهمية رأيكم في هذه الدراسة، نأمل منكم التكرم بتقديم إجاباتكم المحايدة والممثلة لقناعاتكم الشخصية على جميع عبارات هذا الاستبيان، حيث أن مشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاح الدراسة، ونحيطكم علمًا بأن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم تعاونكم ومؤكدين أن لإجاباتكم تأثيرًا مهمًا في دقة النتائج وتحقيق أهداف الدراسة، ومساعدة الباحث في التوصل الى نتائج مفيدة.

ولكم جزيل الشكر والتقدير

إعداد الباحث:

صالح عوض العي

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

نرجو التكرم بوضع إشارة (✓) مقابل الإجابة المناسبة:

1. الجنس (النوع):

☐	ذكر	☐	أنثى
--------------------------	-----	--------------------------	------

2. العمر:

☐	30 سنة فأقل	☐	30 - أقل من 40 سنة
☐	40 - أقل من 50 سنة	☐	50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:

☐	ثانوية عامة	☐	دبلوم بعد الثانوية	☐	بكالوريوس
☐	ماجستير	☐	دكتوراه		

4. المسمى الوظيفي:

☐	مدير مشروع	☐	ضابط مشاريع	☐	مساعد ضابط مشاريع
☐	استشاري مشروع				

5. سنوات الخبرة في مجال المنظمات الإنسانية:

☐	أقل من خمس سنوات	☐	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
☐	من 10 إلى أقل من 15 سنة	☐	15 سنة فأكثر

المحور الثاني: المعايير الدولية لإدارة المشاريع

ضع علامة (✓) في الحقل المناسب:

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المعيار الأول: إدارة تكامل المشروع: العمليات المترابطة والمتكاملة لإدارة المشروع التي تبدأ من وصف المشروع في وثيقة المشروع وحتى إغلاق المشروع.						
1	يتم وضع خطة شاملة لإدارة المشروع قبل البدء به.					
2	يتم تطوير خطة المشروع بشكل مستمر لتحقيق الأهداف.					
3	يتم تحديد مسؤوليات وصلاحيات كل موظف في المشروع بشكل واضح.					
4	يقوم الصندوق الاجتماعي بعمليات الرقابة والتقييم بصورة مستمرة على أنشطة المشاريع					
5	يتم إدارة جميع أنشطة المشروع بشكل متوازي لضمان تحقيق الجودة.					
المعيار الثاني: إدارة نطاق المشروع: العمليات المتعلقة بالمشروع والعمليات التي لا علاقة لها بالمشروع والتي يجب تجنبها.						
6	يحرص الصندوق الاجتماعي على تحقيق أهداف أصحاب المصلحة بشكل دقيق (ممولين، مستفيدين، عاملين).					
7	يحرص الصندوق الاجتماعي على وضع تصور تفصيلي لمخرجات المشروع.					
8	يحرص الصندوق الاجتماعي على وضع تصور تفصيلي لأنشطة المشروع.					

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
9	يتم تقسيم أنشطة المشروع إلى مكونات صغيرة ليسهل مراقبتها ومتابعتها.					
10	تتفق الأنشطة المنفذة مع الأهداف المراد تحقيقها من المشاريع.					
المعيار الثالث: إدارة الجدول الزمني للمشروع: العمليات اللازمة لإدارة واستكمال المشروع بالوقت المناسب						
11	يتم جدولة جميع الأنشطة الخاصة بالمشروع وتحديد مدتها.					
12	يلتزم الصندوق الاجتماعي بتنفيذ الأنشطة وفقاً لجدولها الزمنية.					
13	يتمشى تقدير الوقت اللازم لإنجاز المشروع مع قيمته المالية.					
14	يتناسب الوقت المحدد لإنجاز أنشطة المشروع مع الكلفة والجهود المبذولة.					
15	يتم تحديد تتابع زمني منطقي لأنشطة المشروع.					
المعيار الرابع: إدارة تكلفة المشروع: عمل تقديرات كاملة لتكاليف المشروع بالاستعانة بالدراسة المقترحة أو الأولوية للمشروع						
16	يقوم الصندوق الاجتماعي بوضع موازنة تحدد فيها تكاليف جميع أنشطة المشروع.					
17	تتناسب موازنة المشروع مع الأهداف والمخرجات المراد تحقيقها.					
18	يلتزم الصندوق الاجتماعي بالموازنة المخصصة لتنفيذ المشروع.					
19	يقوم الصندوق الاجتماعي بمراقبة المصاريف بصورة مستمرة.					

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المعيار الخامس إدارة جودة المشروع: تطبيق وممارسة أنظمة إدارة الجودة عبر مجموعة من السياسات والإجراءات.						
20	يلتزم الصندوق الاجتماعي بمعايير الجودة في تنفيذ المشاريع.					
21	يقوم الصندوق الاجتماعي بعمليات فحص دورية ومستمرة لكافة عمليات مراحل المشروع.					
22	يسعى الصندوق الاجتماعي لمقارنة الخدمات المقدمة من مشاريعه مع خدمات تقدمها مشاريع أخرى لتحسين جودة الأداء.					
23	يتبع الصندوق الاجتماعي إستراتيجية تحسين الجودة مع تقليل التكاليف.					
24	يقوم العاملون بالمشروع بتنفيذ الأعمال بجودة عالية ضمن الموازنة المحددة.					
المعيار السادس: إدارة موارد المشروع: توفير الموارد اللازمة في الوقت المحدد وبالتكلفة المعقولة ضمن موازنة المشروع.						
25	يقوم الصندوق الاجتماعي بتحديد نوعية وكمية متطلبات واحتياجات أنشطة المشروع من الموارد المختلفة بشكل دقيق.					
26	يوفر الصندوق الاجتماعي متطلبات واحتياجات أنشطة المشروع بالجودة والوقت المناسبين.					
27	يوفر الصندوق الاجتماعي موارد مالية لتنفيذ أنشطة المشروع المخطط لها.					
28	يوفر الصندوق الاجتماعي موارد بشرية لتنفيذ أنشطة المشروع المخطط لها.					
29	يجيد الصندوق الاجتماعي استخدام الموارد في تعظيم قيمة المخرجات.					

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المعيار السابع: إدارة التواصل بالمشروع: عملية تخطيط وجمع وتوزيع وإدارة وضبط معلومات المشروع، وضمان إيصالها للجهات المعنية بالوقت المناسب						
30	يحرص الصندوق الاجتماعي على فاعلية نظام اتصالات بين المشاريع من أجل تبادل المعلومات بسهولة ويسر .					
31	يتم التنسيق بين جميع الأطراف ذات العلاقة بالمشروع طوال فترة التنفيذ.					
32	يتم عمل خطة لتحديد قنوات الاتصال بين جميع الأطراف ذات العلاقة بالمشروع.					
33	يتم تحديد التقارير المطلوبة ورفعها من طاقم المشروع قبل البدء في المشروع.					
المعيار الثامن: إدارة مخاطر المشروع: قدرة الإدارة العليا في الصندوق الاجتماعي على تحديد العناصر التي تؤثر على المشروع وطرائق مواجهتها.						
34	يقوم الصندوق الاجتماعي بوضع افتراضات للمخاطر المتوقعة ويضع آليات لمواجهتها في حال حدوثها.					
35	يقوم الصندوق الاجتماعي باتخاذ الإجراءات اللازمة للحيلولة دون ظهور أي مخاطر أثناء تنفيذ المشروع.					
36	يسعى الصندوق الاجتماعي للحيلولة دون ظهور مخاطر جديدة أثناء تنفيذ المشروع.					
37	توجد مرونة لدى الصندوق الاجتماعي في التعامل مع المخاطر الطارئة.					
38	يتم إدارة المخاطر التي تظهر أثناء تنفيذ المشروع بشكل فعال.					

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المعيار التاسع: إدارة مشتريات المشروع: الحصول على كافة الموارد من السلع والخدمات اللازمة للمشروع من أجل ضمان إنجازه في الوقت المحدد وضمان تحقيق الجودة المنشودة.						
39	يتم عمل خطة مشتريات لتحديد الكميات المطلوبة ووقت الشراء للاحتياجات بشكل منظم.					
40	يتم الشراء بحسب إجراءات الشراء ضمن شروط مرجعية واضحة خاصة بالصندوق الاجتماعي للتنمية.					
41	يتم شراء السلع والمواد بالجودة المناسبة.					
42	يتم شراء السلع والمواد في الوقت المناسب.					
43	يتم شراء السلع والمواد بالسعر المناسب.					
44	يتم عمل خطة مشتريات لتحديد الكميات المطلوبة ووقت الشراء للاحتياجات بشكل منظم.					
المعيار العاشر: إدارة المعنيين بالمشروع: الأطراف المعنية بالمشروع سواء كانوا أفراد أو منظمات أو مجموعات والذين يؤثرون ويتأثرون بالمشروع ونتائجه						
45	مشاريع الصندوق الاجتماعي تستهدف المناطق الأكثر احتياجا للدعم.					
46	يحدد الصندوق الاجتماعي أصحاب المصلحة في كل مشروع بصورة دقيقة.					
47	يعمل الصندوق الاجتماعي بإجراءات واضحة لتحقيق رغبات ومتطلبات أصحاب المصلحة بالمشروع.					
48	توجد علاقة متناسقة بين الاحتياجات المطلوبة وبين أهداف الممول.					
49	يقوم الصندوق الاجتماعي بالمراجعة المستمرة لرغبات ومتطلبات أصحاب المصلحة.					

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
50	يستقبل الصندوق الاجتماعي التغذية الراجعة من أصحاب المصلحة عبر الاجتماعات أو قسم الشكاوى والمقترحات.					

المحور الثالث: جودة المشروع (بحسب المعايير الدولية للتقييم)

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المعيار الأول: معيار الارتباط: درجة استمرار صحة وملائمة مخرجات المشروع حسب ما تم التخطيط لأجله						
51	يقوم الصندوق الاجتماعي بتحديد الاحتياجات بشكل دقيق قبل البدء بمشاريعه.					
52	تُلبي مخرجات مشاريع الصندوق الاجتماعي حاجات وتطلعات المستفيدين.					
53	يراعي الصندوق الاجتماعي وجهات النظر ذات العلاقة بين الاحتياجات التي يتم تحديدها وبين أهداف الجهات الممولة					
54	يحرص الصندوق الاجتماعي على توضيح العلاقة بين الاحتياجات التي يتم تحديدها وبين أهداف الجهات الممولة له					
المعيار الثاني: معيار الكفاءة: مدى تحويل الموارد المالية والخبرات والوقت إلى نتائج بطريقة اقتصادية ذات جودة عالية						
55	يوفر الصندوق الاجتماعي موارد مالية وبشرية ومعدات تقنية ملائمة لتنفيذ أنشطة المشاريع المخطط لها.					

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
56	يستخدم الصندوق الاجتماعي موارده المختلفة بشكل كفو.					
57	تتناسب مخرجات المشاريع مع حجم النفقات والموارد المستخدمة.					
58	يسعى الصندوق الاجتماعي إلى تحقيق فاعلية إنجاز المشاريع من خلال اعتماد كفاءة سلع ومواد كل مشروع.					
59	يحرص الصندوق الاجتماعي على تقييم أداء العاملين في المشاريع بشكل دوري خلال فترة المشروع.					
المعيار الثالث: معيار الفاعلية: مدى تحقيق المشروع للنتائج المخطط لها						
60	تحقق مشاريع الصندوق الاجتماعي النتائج المخطط لها.					
61	يربط الصندوق الاجتماعي خطة تنفيذ المشروع بالأهداف المرسومة/ المحددة مسبقاً.					
62	يحرص الصندوق الاجتماعي على توافق أهداف المشاريع مع أهداف أصحاب المصلحة (ممولين، عاملين، مستفيدين).					
63	يقوم الصندوق الاجتماعي بقياس الانحراف بين النتائج التي تم تحقيقها فعلياً والخطط المقدرة.					
المعيار الرابع: معيار الأثر: العملية التي تفحص أثر المشروع على مدى البعيد						
64	ينفذ الصندوق الاجتماعي المشاريع التي لها أثر على المدى البعيد للمجتمع المحلي.					

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
65	تُعَدُّ الجودة العالية هدف رئيس لدى الصندوق الاجتماعي عند تنفيذ المشاريع.					
66	يضع الصندوق الاجتماعي مقاييس ومؤشرات مناسبة لقياس مدى تحقيق أهداف المشاريع.					
67	تسهم مشاريع الصندوق الاجتماعي في تنمية المجتمع المحلي.					
المعيار الخامس: معيار الاستدامة: مدى استمرار نتائج المشروع واحتمال استمرارها بعد انتهاء المشروع ووقف الموارد						
68	يعمل الصندوق الاجتماعي على تحقيق استدامة مالية لدى المستفيدين تمكنهم من الاستمرار بنشاطهم بعد انتهاء تدخل الصندوق الاجتماعي معهم.					
69	تستمر نتائج مشاريع الصندوق الاجتماعي بعد الانتهاء مشاريعه.					
70	يحرص الصندوق الاجتماعي على التنسيق مع الشركاء طوال تنفيذ المشاريع.					
71	يسعى الصندوق الاجتماعي لتحقيق الاستدامة المالية والتي تعكس قدرة الفئات المستهدفة على تحمل تكلفة الخدمات المقدمة بعد انتهاء التمويل.					

ملحق (2) قائمة بأسماء السادة المحكمين

م	الاسم	اللقب العلمي	الكلية	الجامعة
1	د. حسن بن كليب	أستاذ مشارك	العلوم الإدارية	حزرموت
2	د. خالد الجابري	أستاذ مشارك	العلوم الإدارية	حزرموت
3	د. خالد الكلدي	أستاذ مشارك	العلوم الإدارية	حزرموت
4	د. حمد بن الزوع	أستاذ مشارك	العلوم الإدارية	سيئون

ملحق (3) رسالة تأكيد عينة المجتمع

2021/10/24

المحترم

الأخ /مدير الصندوق الاجتماعي للتنمية / فرع المكلا

تحية طيبة

الموضوع: تأكيد مجتمع الدراسة لرسالة الماجستير

أتمنى لكم دوام التوفيق والنجاح في مهامكم وبعد، بالإشارة الى الموضوع أعلاه أقدم اليكم أنا المهندس / صالح عوض سعيد العي بطلب تأكيد مجتمع الدراسة ضمن متطلبات رسالتي للماجستير - قسم إدارة أعمال بجامعة الريان والتي بعنوان [دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تحسين جودة مشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بحضرموت]، والتي بلغ (1450) استشاري لمحافظة حضرموت فقط، وبسبب فقد بيانات التواصل للأغلبية اما بسبب تغيير الأرقام او السفر الى خارج البلاد او عدم التحديث لبياناتهم، تم إعادة الفترة والإبقاء على الاستشاريين الفاعلين في تنفيذ أنشطة ومشاريع الصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة حضرموت حيث بلغ عددهم ما يقارب (500) استشاري.

والله ولي التوفيق...

مقدم الطلب:

صالح عوض سعيد العي

الأخ / مستشار قسم الاستشارات
للإطلاع وإعادة

المقدم

الأخ / مدير الفرع

تنمية لمسية وبعد ...

بعد الإطلاع على إقرار المرفق من قبل المهندس
مقارنته بما هو موجود في نظام ال MIS وجد
أن العدد مقارن بما توصل إليه الباحث، لذلك
نرى أن يتم اعتماد له عدد العينة للاستشاريين
الفاعلين في مشاريعنا بعد (500) استشاري.

التوقيع
25-10-2021

Abstract

This study aimed to identify the role of international standards for project management in improving the quality of the Social Fund for Development (SFD) projects in Hadhramout, by identifying the level of quality in the projects implemented through the SFD, and the extent to which the SFD is aware of the international standards for project management as well as the extent of their application. The study population consisted of 500 managers, officers (project supervisors) and consultants (implementation engineers) in the SFD in Hadhramout Governorate. The researcher used the simple random sampling method. The study sample consisted of 150 managers, officers and consultants. The researcher used a questionnaire as a data collection tool. It was distributed to the study sample (i.e. 169). All copies were recovered.

The study found out the role of international standards in improving the quality of projects from the point of view of managers, officers, engineers and consultants working in the projects of the SFD in Hadhramout Governorate. The results of the sample responses, in terms of international project management standards (project integration management, project scope management, project time management, project cost management, project quality management, project resource management, project communication management, project risk management, and project procurement management) emphasize improving the quality of projects in the dimensions represented in: the criterion of association, the criterion of efficiency, the criterion of effectiveness, the criterion of impact and the criterion of sustainability.

Republic of Yemen
Ministry of High Education
& Scientific Research
Al- Rayan University
Faculty of Higher Studies



**The Role of International Standards for Project
Management in Improving the Quality of SDF's Projects in
Hadhramout
Field Study**

Thesis Submitted to Al Rayan University
**To Complete the requirements of obtaining a Master's degree in of
Business Administration**

By
Saleh Awadh Saeed Alae

Supervisor
Dr. Salah Omar Balkheer

1443 / م 2022 هـ