



جامعة آل البيت
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال والإدارة العامة

أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان
الاجتماعي

**The Impact of International Standards for Managing Projects
on Projects Quality
in the Social Security Corporation**

إعداد

زيد حسن خلف درويش الجبوري

إشراف

الدكتور: علي أحمد الروابدة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة

عماده الدراسات العليا

جامعة آل البيت

الفصل الدراسي الصيفي

٢٠١٨/٢٠١٩م

التفويض

أنا الطالب: **زيد حسن خلف درويش الجبوري**، أفوض جامعة آل البيت بتزويد
نُسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب
التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع:

التاريخ: / / م.

إقرار والتزام بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها

أنا الطالب: زيد حسن خلف درويش الجبوري الرقم الجامعي: ١٧٢٠٥٠٥٠٥٥

التخصص: الإدارة العامة الكلية: الاقتصاد والعلوم الإدارية

أُعلن بأنني قد التزمت بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي بعنوان:

أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي

The Impact of International Standards for Managing Projects on Projects Quality in the Social Security Corporation

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلمية، كما أنني أُعلن بأن رسالتي هذه غير منقولة أو مستتلة من رسائل أو أطاريح أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة اعلامية، وتأسيساً على ما تقدم فأنتني أتحمل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في جامعة آل البيت بإلغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون أن يكون لي الحق في التظلم أو الاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

التوقيع:

التاريخ: / / م.

عمادة الدراسات العليا
جامعة آل البيت

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة:

أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة مشاريع المؤسسة العامة
للضمان الاجتماعي

**The Impact of International Standards for Managing
Projects on Projects Quality in the Social Security
Corporation**

وأجيزت بتاريخ: ٢٠١٧ / ١٠ / ١٤٣٩ م.

إعداد

زيد حسن خلف درويش الجبوري

إشراف

الدكتور:- علي أحمد الروابدة

التوقيع:

أعضاء لجنة المناقشة:

.....

د. علي أحمد الروابدة، مشرفاً ورئيساً.

.....

د. هائل طلاق عباينة، عضواً.

.....
العبدان

د. شاكر أحمد العدوان، عضواً خارجياً.

الإهداء

إلى من علمني كيف يكون الصبر طريقاً للنجاح...
والذي الحبيب أطال الله في عمره
إلى من بدعائها وبتوفيق الله لي وصلت إلى ما أنا عليه...
والدتي الحبيبة أطال الله في عمرها
إلى الذين كبرت معهم وسرت على دروبهم...
أخوتي الأحباء أطال الله في أعمارهم
إلى جميع أصدقائي وزملائي الذين وقفوا إلى جانبي
وإلى كل من قدم لي العون والمساعدة في إنجاز هذه الرسالة
إليكم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

الباحث
زيد الجبوري

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله سبحانه وتعالى الذي منحني العلم والمعرفة والقدرة ويسرني على إتمام هذا الجهد المتواضع.

وفي هذا المقام فإنه ليسرني أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أستاذي ومشرفي الفاضل الدكتور: علي أحمد الروابدة، الذي واكب هذا الجهد منذ كان فكرة حتى أصبح حقيقة رأيت النور برعايته الحثيثة وتوجيهاتهم الرشيدة.

وأقدم بجزيل الشكر ووافر الامتنان إلى أساتذتي الأكارم أعضاء لجنة المناقشة على ما بذلوه من جهد في قراءة هذه الرسالة وإثرائها بلمساتهم القيّمة كل من حضرة الدكتور: هائل طلاق العبابنة، وحضرة الممتحن الخارجي الدكتور: شاكر أحمد العدوان جزاهم الله عني خير الجزاء في الدنيا والآخرة.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى إدارة هذا الصرح العلمي الكبير، جامعة آل البيت.

الباحث
زيد الجبوري

قائمة المحتويات

ب	التفويض
هـ	الإهداء
و	شكر وتقدير
ز	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
ل	قائمة الملاحق
م	الملخص باللغة العربية
١	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
١	المقدمة
٢	مشكلة الدراسة وأسئلتها
٤	أهمية الدراسة
٥	أهداف الدراسة
٥	نموذج الدراسة
٦	فرضيات الدراسة
٨	التعريفات الاصطلاحية والإجرائية
١٠	هيكلية الدراسة
١١	الفصل الثاني : الإطار النظري والدارسات السابقة
١١	المبحث الأول: (إدارة المشاريع)
١٨	المبحث الثاني : المعايير الدولية لإدارة المشاريع
٢٥	المبحث الثالث : جودة المشاريع
٣٥	المبحث الرابع: الدراسات السابقة
٤٤	الفصل الثالث : منهجية الدراسة
٤٤	تمهيد
٤٤	منهج الدراسة
٤٤	مصادر جمع البيانات والمعلومات
٤٥	مجتمع وعينة الدراسة
٤٦	مقياس الدراسة
٤٧	أداة الدراسة

٤٨	الصدق الظاهري لأداة الدراسة
٤٨	ثبات أداة الدراسة
٤٩	التحليل العاملي التوكيدي
٥١	الأساليب الإحصائية المستخدمة
٥٣	الفصل الرابع : عرض النتائج
٥٣	تمهيد
٥٣	النتائج المتعلقة بإجابة أسئلة الدراسة
٦١	النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة
٧٣	الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات
٧٣	تمهيد
٧٣	مناقشة النتائج المتعلقة بإجابة أسئلة الدراسة
٧٧	مناقشة النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة
٨٢	التوصيات
٨٣	قائمة المراجع
٩٠	قائمة الملاحق
٩٧	Abstract

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٥٢	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الديموغرافية والوظيفية (ن=٣٧١)	-١
٥٣	اختبار مقياس الاستبانة	-٢
٥٤	المعيار الإحصائي الخاص بتفسير المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة ومجالاتها	-٣
٥٥	معاملات الثبات بطريقة (Cronbach Alpha) لمجالات أداة الدراسة (الاستبانة)	-٤
٥٦	نتائج تطبيق التحليل العاملي التوكيدي على فقرات المتغير المستقل - (المعايير الدولية لإدارة المشاريع)	-٥
٥٧	نتائج تطبيق التحليل العاملي التوكيدي على فقرات المتغير التابع - (جودة المشاريع)	-٦
٦١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد (إدارة نطاق وتكامل المشاريع) مرتبة تنازلياً	-٧
٦٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد (إدارة وقت المشاريع وتكلفتها) مرتبة تنازلياً	-٨
٦٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد (إدارة مشتريات المشاريع ومواردها) مرتبة تنازلياً	-٩
٦٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد (إدارة اتصالات المشاريع) مرتبة تنازلياً	-١٠
٦٤	المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مجال (المعايير الدولية لإدارة المشاريع) مرتبة تنازلياً	-١١
٦٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد (معيار الارتباط) مرتبة تنازلياً	-١٢
٦٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد (معيار الكفاءة) مرتبة تنازلياً	-١٣
٦٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد (معيار الفاعلية) مرتبة تنازلياً	-١٤
٦٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد (معيار الأثر) مرتبة تنازلياً	-١٥
٦٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد (معيار الاستدامة) مرتبة تنازلياً	-١٦
٦٨	المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مجال (جودة المشاريع) مرتبة تنازلياً	-١٧
٦٩	اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار (Shapiro-Wilk)	-١٨
٦٩	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لأبعاد المتغير المستقل	-١٩
٧٠	نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر معايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع ككل	-٢٠
٧١	نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الارتباط لجودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي	-٢١

٧٢	نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الكفاءة لجودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي	-٢٢
٧٣	نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الفاعلية لجودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي	-٢٣
٧٤	نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الأثر لجودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي	-٢٤
٧٥	نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الاستدامة لجودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي	-٢٥
٧٦	نتائج اختبار (t) والفروق بين المتوسطات الحسابية لتقييم الأفراد المبحوثين لمستوى المعايير الدولية لإدارة المشاريع في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي	-٢٦
٧٦	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والفروق بين المتوسطات الحسابية لتقييم الأفراد المبحوثين لمستوى المعايير الدولية لإدارة المشاريع في المؤسسة تبعاً لمتغيرات (الفئة العمرية، والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في المؤسسة)	-٢٧
٧٧	نتائج تطبيق طريقة شيفه (Scheffe) للمقارنات البعدية على تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى المعايير الدولية لإدارة المشاريع في المؤسسة تبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي)	-٢٨
٧٨	نتائج اختبار (t) والفروق بين المتوسطات الحسابية لتقييم الأفراد المبحوثين لمستوى جودة المشاريع في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي	-٢٩
٧٨	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والفروق بين المتوسطات الحسابية لتقييم الأفراد المبحوثين لمستوى جودة المشاريع في المؤسسة تبعاً لمتغيرات (الفئة العمرية، والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في المؤسسة)	-٣٠
٧٩	نتائج تطبيق طريقة شيفه (Scheffe) للمقارنات البعدية على تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى جودة المشاريع في المؤسسة تبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي)	-٣١

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٧	نموذج الدراسة	١-

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
٩٨	أداة الدراسة (الاستبانة)	- ١
١٠٣	قائمة بأسماء المحكمين	- ٢

أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي

إعداد

زيد حسن خضر درويش الجبوري

إشراف

د. علي أحمد الروابدة

الملخص باللغة العربية

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، وقد تناولت أربعة أبعاد للمعايير الدولية لإدارة المشاريع وهي: (إدارة نطاق وتكامل المشاريع، وإدارة وقت المشاريع وتكلفتها، وإدارة مشتريات المشاريع ومواردها، وإدارة اتصالات المشاريع)، وأربعة أبعاد لجودة المشاريع وهي: (معيار الارتباط، ومعيار الكفاءة، ومعيار الفاعلية، ومعيار الأثر، ومعيار الاستدامة).

ولجمع البيانات الأولية تم إعداد استبانة مكونة من (٤٤) فقرة، وتكون مجتمع الدراسة من كافة (مديري الإدارات، ومديري المديریات، ورؤساء الأقسام، والموظفين)، والذين يمارسون مهامهم في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي – الإدارة العامة (عمان) – والبالغ عددهم نحو (٤٣٥) موظفاً.

وتوصلت الدراسة بأن هناك أثر للمعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، وكما بيّنت النتائج وجود أثر لأبعاد (إدارة وقت المشاريع وتكلفتها، وإدارة مشتريات المشاريع ومواردها، وإدارة اتصالات المشاريع) على جودة المشاريع، في حين بيّنت النتائج عدم وجود أثر لبُعد (إدارة نطاق وتكامل المشاريع) على جودة المشاريع.

وقد أوصت الدراسة بضرورة اهتمام المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي على وضع الخطط الاستراتيجية لكافة مشاريعها، لضمان تحقيق أهدافها وغاياتها المنشودة منها، الأمر الذي من شأنه أن يعزز من مستويات نجاحها وتميزها على كافة المستويات.

الكلمات المفتاحية: المشاريع، إدارة المشاريع، المعايير الدولية لإدارة المشاريع، الجودة، جودة المشاريع، المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، الأردن، الإدارة العامة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

يُعد مفهوم الجودة من المفاهيم الإدارية المهمة، والقائمة على مجموعة من المبادئ التي تتبناها المنظمات سواء العامة أو الخاصة لضمان تحقيق أداء أفضل، ورفع مستوى كفاءتها وفعاليتها، لذلك أقتضى الأمر على تلك المنظمات أن تضع الجودة على رأس أولوياتها، وتبنيها على هذا المفهوم، لتطوير نفسها والارتقاء بأدائها العام، وتحسين استخدام كافة مواردها المادية والتقنية لكي تتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها المنشودة، خصوصاً في ظل المتغيرات المحلية والعالمية الجديدة على مختلف الأصعدة، ونظراً لأن المشاريع تُعتبر بمثابة المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي للدول لما لها من مميزات عديدة منها (تعزيز الدخل القومي، وخلق فرص عمل جديدة، وتخفيض نسبة الفقر والجوع والبطالة)، لذلك يجب على الدول أن توليها جُل اهتمامها عبر منظماتها العامة والخاصة (العباسي وبرهان، ٢٠١٣).

بالتالي فمن الضروري أن تقوم الدول بإنشاء مشاريع ذات جودة مرتفعة، حتى تتميز وتتفوق عن غيرها من الدول، حيث أن تحقيق الجودة في المشاريع لها انعكاسات اقتصادية تؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج عن طريق تقليل تكاليف تصحيح العيوب والأخطاء، وتكاليف الصيانة خلال فترة الاستخدام مما يساهم في زيادة معدل العمر الاقتصادي للمنظمات، وكما تُكسب الجودة في المشاريع الثقة للجهة المنفذة للمشروع، وتزيد من معدل حصتها في السوق، بالتالي يُتيح لها البقاء والاستمرار، فضلاً عن تحقيق الرضا لدى كافة المستفيدين (Alexandrova and Ivanova, 2012).

وينوه (Bryde ٢٠٠٨) إلى أن أي مشروع يعتمد بدرجة رئيسية على وجود إدارة كفؤة، تقوم بالتخطيط والمراقبة الدورية والمستمرة لأنشطة وعمليات المشروع، وجدولتها بالشكل الصحيح، واتخاذ التدابير والإجراءات اللازمة لضمان سير المشروع وفقاً لما تم التخطيط له، فضلاً عن تحديد التسلسل الزمني لكل مرحلة من مراحل المشروع بشكل منظم ودقيق، وتوزيع الموارد المالية والمادية والبشرية وفقاً للخطة المدروسة مسبقاً، للعمل على إنجاز المشروع بأقل التكاليف وبجودة مرتفعة.

في ضوء ذلك، يُشير العامري (٢٠٠٧)، إلى مجموعة من المعايير الدولية الصادرة عن المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع والمتمثلة في (إدارة نطاق المشاريع، وإدارة تكامل المشاريع، وإدارة وقت المشاريع، وإدارة تكلفة المشاريع، وإدارة مشتريات المشاريع، وإدارة موارد المشاريع، وإدارة اتصالات المشاريع، وإدارة جودة المشاريع، وإدارة مخاطر المشاريع)، والتي من شأنها أن تساعد المنظمات على إدارة وتخطيط وجدولة ورقابة المشاريع بكل كفاءة وفاعلية، لما لها من دور حيوي ومهم في ضمان تحقيق الجودة المرتفعة في المشاريع المتنوعة والمختلفة، الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلى ضمان تحقيق النجاح المتفوق والتميز.

ونظراً للظروف الاقتصادية والاجتماعية والضائقة الشديدة التي تمر بها المنظمات العامة في الأردن ووصولها للذروة، فلا بد على هذه المنظمات أن تقوم بتبني وتطبيق المعايير الدولية لإدارة مشاريعها والالتزام بها، وذلك لضمان تحقيق درجة عالية من الجودة في مشاريعها الإنتاجية أو الخدمية، ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر تطبيق وممارسة هذه المعايير على جودة المشاريع في واحدة من أهم المنظمات العامة، وهي المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إن المتابع للظروف الاقتصادية والاجتماعية في الأردن، يلاحظ سعي الحكومة الدؤوب لأن تكون الأردن واحدة من أبرز محطات الاستثمار المميزة والناجحة على المستوى العالمي، ونظراً للجهود الحثيثة التي تقوم بها الحكومة لاستقطاب المنح والمساعدات والتمويلات الاستثمارية الدولية، من أجل إيجاد الحلول الجذرية لمشكلات الفقر والبطالة التي يعاني منها غالبية الشعب، فضلاً عن موضوع المديونية التي وصلت ذروتها، ولاشك أن هذه المساعي والجهود تؤكد على نجاح سياسة الحكومة، خصوصاً أنه ليس من السهل أن تقوم الدول والمنظمات المانحة بدفع ملايين الدولارات للأردن، دون ضمانها من أن الحكومة تستند على دراسات وأبحاث علمية ومعايير عالمية تحكم طريقة استثمارها وتنفيذها للمشاريع الإنتاجية والخدمية العامة، وتساعد في تحقيق الجودة فيها، وذلك من أجل ضمان نجاحها وتميزها ضمن التكاليف المعقولة وبأسرع وقت ممكن.

ونظراً للدور المحوري الذي تضطلع به المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، حيث وجدت لحماية الأيدي العاملة ورعايتها اجتماعياً واقتصادياً كونها تُعد صمام الأمان والاستقرار لأبناء المجتمع، حيث لا يخفى الدور الوطني الذي يتميز به الضمان الاجتماعي على مختلف الأصعدة الاجتماعية والاقتصادية والتنموية، من خلال العمل على إيجاد نظام حماية يوفر الخدمات الاجتماعية الداعمة لمنظومة الحماية والأمان الاجتماعي

وكذلك الإسهام في مسيرة التنمية من خلال المشاركة في إقامة المشاريع التي تسهم في ارتفاع الأردن وتقدمه من خلال صندوق استثمار أموال الضمان الاجتماعي، والذي أنشأ ليكون الجهة الاستثمارية المتخصصة التي تتولى إدارة الموجودات الاستثمارية للمؤسسة، من خلال الاستثمار في بيع أسهم الشركات وشراؤها وتأسيس المشاريع الوطنية ذات الجدوى الاقتصادية بهدف تحقيق عوائد اقتصادية مجدية ضمن مستويات المخاطر المقبولة، وشراء وبيع الأسناد والسندات والأذونات والإيداع النقدي لدى الجهاز المصرفي بعوائد مناسبة، والمساهمة في صناديق الاستثمار المشتركة لتحقيق عائد استثماري يعزز الاستدامة المالية للمؤسسة، فضلاً عن تعزيز دور المؤسسة وذراعها الاستثماري في تحقيق النمو الاقتصادي على المستوى الوطني، ونظراً لكبير حجم التمويل التي تتلقاه مؤسسة الضمان، فلا بد من التزامها بتطبيق مجموعة من الأسس والمعايير الصحيحة لإدارة المشاريع، لضمان تحقيق الجودة المرتفعة في المشاريع التي تقدمها.

في ضوء ذلك، تأتي هذه الدراسة للتعرف على مدى إدراك المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي للأسس والمعايير الدولية لإدارة المشاريع، ومدى جودة تلك المشاريع، وهل الأموال الواردة لها تدار بالشكل الصحيح، لذلك سوف يتم تسلط الضوء على أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، ومدى التزام المؤسسة بها، فضلاً عن التعرف على مستوى الجودة في تلك المشاريع من خلال المعايير الدولية لتقييم جودة المشاريع والمتمثلة في (معيار الارتباط، ومعيار الكفاءة، ومعيار الفاعلية، ومعيار الأثر، ومعيار الاستدامة)، بالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

• ما أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي؟ وحيث ينبثق من هذا التساؤل الأسئلة التالية:

- السؤال الرئيس الأول: ما مستوى التزام المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع؟. ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:
 ١. ما مستوى التزام المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بتطبيق معيار إدارة نطاق وتكامل المشاريع؟.
 ٢. ما مستوى التزام المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بتطبيق معيار إدارة وقت المشاريع وتكلفتها؟.
 ٣. ما مستوى التزام المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بتطبيق معيار إدارة مشتريات المشاريع ومواردها؟.
 ٤. ما مستوى التزام المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بتطبيق معيار إدارة اتصالات المشاريع؟.

- السؤال الرئيس الثاني: ما مستوى التزام المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بتطبيق المعايير الدولية لجودة المشاريع؟. ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما مستوى التزام المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بتطبيق معيار الارتباط؟
٢. ما مستوى التزام المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بتطبيق معيار الكفاءة؟
٣. ما مستوى التزام المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بتطبيق معيار الفاعلية؟
٤. ما مستوى التزام المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بتطبيق معيار الأثر؟.

أهمية الدراسة:

● الأهمية النظرية:

تبرز الأهمية النظرية للدراسة الحالية من خلال محاولتها توفير إطار نظري حول أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع بأبعادها المتمثلة في (إدارة نطاق وتكامل المشاريع، وإدارة وقت المشاريع وتكلفتها، وإدارة مشتريات المشاريع ومواردها، وإدارة اتصالات المشاريع)، على جودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بأبعادها المتمثلة في (معيار الارتباط، ومعيار الكفاءة، ومعيار الفاعلية، ومعيار الأثر، ومعيار الاستدامة).

وكما تسعى هذا الدراسة لأن تكون بمثابة نقطة انطلاق لكافة الدراسين والباحثين في المستقبل بما تضيفه من أدبيات نظرية ترفد المكاتب الإدارية العربية بمعارف حديثة، بحيث يؤدي الأدب النظري لهذه الدراسة إلى فتح آفاق عديدة لانطلاق مجموعة واسعة من الدراسات المستقبلية الجديدة في المنظمات سواء العامة أو الخاصة، حيث تُعد هذه الدراسة على حد علم الباحث الأولى من نوعها والتي تُبين أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.

● الأهمية العملية:

يتوقع الباحث أن تقدم نتائج هذه الدراسة تصور واضح عن مستوى التزام المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بتطبيق المعايير الدولية لإدارة مشاريعها، وكذلك مستوى التزامها بتطبيق المعايير الدولية لتقييم جودة المشاريع، لتكون هذه الدراسة نقطة انطلاق لبرامج الإدارة والتخطيط والتطوير للجودة المميزة للمشاريع الوطنية مستقبلاً.

وحيث تبرز الأهمية العملية من ارتباط موضوع هذه الدراسة بعمل وأداء مجموعة من المنظمات الحكومية، ومن أبرزها المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، والتي تعد واحدة من أركان عجلة الاقتصاد، حيث تسعى الدراسة الحالية إلى تزويد المسؤولين في مؤسسة الضمان الاجتماعي بالمعلومات اللازمة فيما يتعلق بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع، والمعايير الدولية لتقييم جودة المشاريع، من أجل تحسين جودة المشاريع وضمان تحقيق الجودة المرتفعة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المعايير الدولية لإدارة المشاريع والمتمثلة في: (إدارة نطاق وتكامل المشاريع، وإدارة وقت المشاريع وتكلفتها، وإدارة مشتريات المشاريع ومواردها، وإدارة اتصالات المشاريع)، والتعرف على المعايير الدولية لتقييم جودة المشاريع والمتمثلة في: (معيار الارتباط، ومعيار الكفاءة، ومعيار الفاعلية، ومعيار الأثر، ومعيار الاستدامة) في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، وأهميتهم لها، بالإضافة للأهداف التالية:

١. التعرف على مستوى التزام المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع.

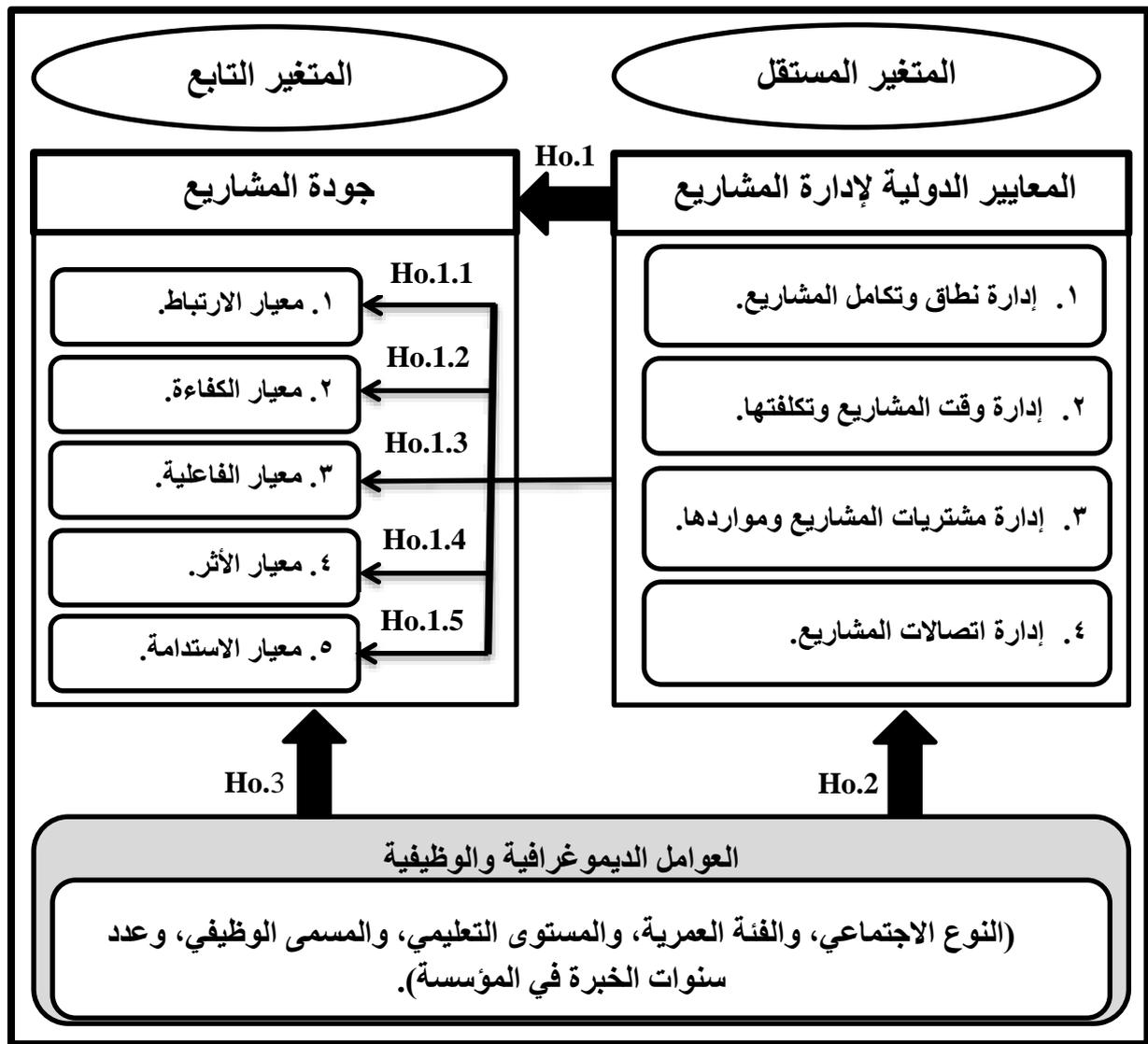
٢. التعرف على مستوى التزام المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بتطبيق المعايير الدولية لتقييم جودة المشاريع.

٣. التعرف على أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.

نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من المتغير المستقل (المعايير الدولية لإدارة المشاريع) والذي يشمل (إدارة نطاق وتكامل المشاريع، وإدارة وقت المشاريع وتكلفتها، وإدارة مشتريات المشاريع ومواردها، وإدارة اتصالات المشاريع)، ومن المتغير التابع (جودة المشاريع)، والذي يشمل (معيار الارتباط، ومعيار الكفاءة، ومعيار الفاعلية، ومعيار الأثر، ومعيار الاستدامة).

وحيث أعتمد الباحث في تحديد هذه الأبعاد على مجموعة من الدراسات العربية وهي: دراسة دهليز وعنبر (٢٠١٧)، ودراسة رضوان (٢٠١٥)، ودراسة أبو رمضان (٢٠١٣)، ودراسة حماد (٢٠١٠)، وعلى مجموعة من الدراسات الأجنبية وهي: دراسة (2015) Carvalho، ودراسة (٢٠١٥) Serrador and Turner، ودراسة (2014) Chauhan and Prabhat، ودراسة (2013) Project Management Institute، ودراسة Chou and Yang (2012)، ودراسة (2012) Auman، ودراسة (2009) Zwikael.



الشكل رقم (1): نموذج الدراسة.

فرضيات الدراسة:

وفقاً لمشكلة الدراسة وأسئلتها، تمت صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى (Ho.1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للمعايير الدولية لإدارة المشاريع بأبعادها (إدارة نطاق وتكامل المشاريع، وإدارة وقت المشاريع وتكلفتها، وإدارة مشتريات المشاريع ومواردها، وإدارة اتصالات المشاريع) على جودة المشاريع بأبعادها (معيار الارتباط، ومعيار الكفاءة، ومعيار الفاعلية، ومعيار الأثر، ومعيار الاستدامة) في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي. ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى (Ho.1.1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للمعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الارتباط لجودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.

● الفرضية الفرعية الثانية (Ho.1.2): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للمعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الكفاءة لجودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.

● الفرضية الفرعية الثالثة (Ho.1.3): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للمعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الفاعلية لجودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.

● الفرضية الفرعية الرابعة (Ho.1.4): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للمعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الأثر لجودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.

● الفرضية الفرعية الخامسة (Ho.1.5): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للمعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الاستدامة لجودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.

الفرضية الرئيسية الثانية (Ho.2): يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى المعايير الدولية لإدارة المشاريع في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في المؤسسة).

الفرضية الرئيسية الثالثة (Ho.3): يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى جودة المشاريع التي تقدمها المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في المؤسسة).

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

● **إدارة نطاق وتكامل المشاريع:** تعني الإدارة الشاملة لجميع أنشطة وعمليات المشاريع بصورة متوازنة وانسيابية، فضلاً عن تحديد أولويات المهام المتعلقة بكل مشروع من المشاريع حسب الأولوية والأهمية بشكل متسلسل، لضمان تحقيق الأهداف المرجوة منها (خير الدين، ٢٠١٤).

ويعرفها الباحث إجرائياً في: قيام المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بإدارة كافة أنشطة المشاريع بشكل شامل ومتوازي، ومتابعتها الدورية والمستمرة لكافة عمليات الأعمال المتعلقة في إنجازها من أجل ضمان نجاحها، وتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها المنشودة منها. وتم قياسها بالفقرات (٦-١) في استبانة الدراسة.

● **إدارة وقت المشاريع وتكلفتها:** العملية التي يتم من خلالها إعداد جدول زمني محدد لشغل وإنجاز كافة مراحل المشاريع بشكل دقيق وعملي، وكذلك إعداد موازنة مالية دقيقة توضح إيرادات ونفقات كافة مراحل المشاريع، من أجل ضمان إتمامها في الوقت المخطط له، وضمن حدود الموازنة المرصودة لها (الميناوي، ٢٠١٤).

ويعرفها الباحث إجرائياً في: قيام المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بتحويل خطة عمل كل مشروع من المشاريع إلى جدول زمني دقيق لكافة مراحل التنفيذ، بالإضافة إلى إعداد موازنة تشمل (تخطيط وتقدير تكاليف المشاريع وتمويلها، وتدبير مواردها المالية، وإدارة وضبط تكاليفها)، وذلك من أجل ضمان إنجازها بنجاح متفوق. وتم قياسها بالفقرات (٧-١١) في استبانة الدراسة.

● **إدارة مشتريات المشاريع ومواردها:** العملية التي يتم من خلالها التخطيط للشراء والتعاقدات والاختيار للموارد والبضائع حسب المواصفات المطلوبة، ليتم جلبها لغاية إمداد ودعم عمليات المشاريع بالمواد اللازمة (Brewer and Dittman, 2013).

ويعرفها الباحث إجرائياً في: قيام المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بعمليات التخطيط لطرح العروض والتعاقد والشراء، فضلاً عن اختيار المواد وفق المواصفات والمقاييس السليمة والمطلوبة لكل مشروع من المشاريع، ليتم تزويد ودعم عمليات تنفيذ المشاريع بالمواد والمتطلبات اللازمة وفقاً لما تم التخطيط له. وتم قياسها بالفقرات (١٢-١٧) في استبانة الدراسة.

● **إدارة اتصالات المشاريع:** العملية التي يتم من خلالها ضمان انتقال معلومات وتقارير كل مشروع من المشاريع بالوقت والشكل المناسبين للجهات ذات العلاقة، فضلاً عن ضمان تبادل المعلومات والتقارير والتوجيهات والتعليمات وخلافه بين المستويات الإدارية المختلفة (نصار، ٢٠٠٥).

ويعرفها الباحث إجرائياً في: قيام المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بتأمين وتجهيز نظام اتصالات متكامل، لضمان انتقال وتوزيع معلومات كل مشروع من المشاريع في الشكل والوقت المناسبين للجهات ذات العلاقة، فضلاً عن تبادل تقارير الأداء، وإدارة أصحاب المصالح. وتم قياسها بالفقرات (١٨-٢١) في استبانة الدراسة.

● **جودة المشاريع:** العملية التي يتم من خلالها مراقبة كافة مراحل تنفيذ المشاريع بشكل دوري ومستمر عن طريق تقنيات مراقبة وضمان الجودة، وتصحيح الأخطاء فور حدوثها، من أجل ضمان تقليل تكاليف العيوب والأخطاء، وضمان تحقيق الجودة المرتفعة والمطلوبة في المشاريع (westland, 2006).

ويعرفها الباحث إجرائياً في: قيام المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بقياس نتائج مشاريعها بالنسبة للنفقات والموارد المستخدمة فيها، لغاية التأكد من تحقيق نتائجها وفقاً لما تم التخطيط له، وكذلك فحص أثارها الإيجابية على المدى البعيد، ومدى استمرار نتائجها بعد انتهائها وتوقف كافة مواردها.

● **معيار الارتباط:** المعيار الذي يقيس درجة مناسبة وملائمة نتائج وغايات المشاريع على النحو المخطط له (العبيدي، ٢٠٠٩).

ويعرفه الباحث إجرائياً في: مدى ملائمة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي لاحتياجات ومتطلبات الفئات المستهدفة منها. وتم قياسه بالفقرات (٢٢-٢٦) في استبانة الدراسة.

● **معيار الكفاءة:** المعيار الذي يقيس نتائج المشاريع التي تم تحقيقها، ومن ثم تقديرها بالنسبة للنفقات والموارد التي وضعت فيها خلال فترة زمنية معينة (United States Agency for International Development, 1998).

ويعرفه الباحث إجرائياً في: مدى استغلال المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأمثل لموارد مشاريعها لتحقيق المخرجات المخطط لها بأقل وقت وتكلفة وجهد. وتم قياسه بالفقرات (٢٧-٣١) في استبانة الدراسة.

● **معيار الفاعلية:** المعيار الذي يقيس مدى تحقيق المشاريع للنتائج والأهداف المخطط لها مسبقاً (أبو رمضان، ٢٠١٣). ويعرفه الباحث إجرائياً في: مدى تحقيق المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي لأهداف وغايات مشاريعها المخطط لها مسبقاً. وتم قياسه بالفقرات (٣٢-٣٥) في استبانة الدراسة.

● **معيار الأثر:** المعيار الذي يتفحص أثر المشاريع على المدى البعيد، وحيث يكون التنفيذ والأداء ناجحين في حال كانت المدخلات اللازمة لتنفيذ النشاطات المخطط لها، وإنجاز المخرجات المتوقعة في الزمن المناسب ويعرفه الباحث إجرائياً في: مدى تحقيق المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأهداف العامة للمشاريع على مستوى الفئات المستهدفة والمجتمع على المدى البعيد. وتم قياسه بالفقرات (٣٦-٣٩) في استبانة الدراسة.

● **معيار الاستدامة:** المعيار الذي يقيس مدى استمرار نتائج المشاريع على المدى الطويل بعد انتهائها وتوقف كافة مواردها (الصندوق الدولي للتنمية الزراعية، ٢٠١٨). ويعرفه الباحث إجرائياً في: مدى استمرارية أو ديمومة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بعد انتهائها. وتم قياسه بالفقرات (٤٠-٤٤) في استبانة الدراسة.

هيكلية الدراسة:

يتناول (الفصل الثاني) من الدراسة الإطار النظري والدراسات السابقة، وسيتم تقسيمه إلى أربعة مباحث كالتالي:

- **المبحث الأول:** يتناول المفاهيم الأساسية لإدارة المشاريع.
- **المبحث الثاني:** يتناول المفاهيم الأساسية للمعايير الدولية لإدارة المشاريع.
- **المبحث الثالث:** يتناول المفاهيم الأساسية لجودة المشاريع.
- **المبحث الرابع:** يتناول عرض للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة ومتغيراتها، وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها.

كما ويتناول (الفصل الثالث) منهجية وإجراءات الدراسة، والوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة، وصدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، وكذلك الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، ويتناول (الفصل الرابع) عرض للنتائج المتعلقة بإجابة أسئلة الدراسة، والنتائج المتعلقة باختبار فرضياتها، وأخيراً يتناول (الفصل الخامس) مناقشة للنتائج المتعلقة بإجابة أسئلة الدراسة، والنتائج المتعلقة باختبار فرضياتها، حيث سيتم التعليق عليها وربطها بالدراسات السابقة ثم الخروج بالتوصيات.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدارسات السابقة

المبحث الأول: (إدارة المشاريع)

المقدمة:

تُعد إدارة المشاريع من أهم المقومات الأساسية لأي عمل سواء كان حكومياً أو خاصاً أو أهلياً، حيث تعتبر العمود الفقري في نجاح أي مشروع بسبب ما تتضمنه من إجراءات وتدابير ومعايير وأنظمة تساهم بشكل حيوي وفعال في نجاح وتميز المشاريع، وضمان تحقيقها لكافة الأهداف المنشودة منها لصالح المنظمات والمساهمين (Hyvari, 2006).

في ضوء ذلك، يُشير العلي (٢٠١٦)، إلى أنه في الوقت الحاضر قد تبلورت فكرة ومفهوم إدارة المشاريع، وذلك نتيجة ما أفرزته التطورات الهائلة في بيئة الأعمال وتكنولوجيا الصناعات والخدمات في مختلف المجالات، بسبب حاجات ومتطلبات الأسواق لمنتجات وخدمات جديدة، والتي تتطلب أنماط تنظيمية جديدة، حيث تُعد إدارة المشاريع بمثابة الأداة الإدارية الفعالة لمثل هذه الأنماط، لذلك فقد سلطت المنظمات العامة والخاصة الضوء عليها، وأعطتها النصيب الأكبر من الاهتمام الواسع لإيجاد تقنيات وأساليب حديثة تتناسب مع التغيرات والتطورات المتلاحقة والسريعة في بيئات الأعمال المحلية والعالمية.

وينوه دودين (٢٠١٧)، إلى أن هنالك اهتماماً متزايداً باستخدام إدارة المشاريع كوسيلة لتحقيق أهداف المنظمات، حيث تُعد إدارة المشاريع أداة فعالة لتعزيز قدرات وإمكانيات المنظمات على (التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتنفيذ، ومراقبة الأعمال والأنشطة المختلفة)، فضلاً عن مساعدتها على الاستغلال الأمثل لمواردها، بالتالي فإن إدارة المشاريع تشمل كافة الأساليب والتقنيات والوسائل المستخدمة في إنجاز المشاريع ضمن الوقت والتكاليف والجودة المطلوبة.

مفهوم المشروع وإدارة المشاريع:

يُعرف المشروع على أنه النشاط الذي تبذله المنظمة في مدة زمنية معينة بهدف خلق أو تطوير منتج أو تقديم خدمة جديدة (Larson and Clifford, 2017)، وكما يُعرف على أنه سلسلة متعاقبة من العمليات والأنشطة المترابطة مع بعضها بعضاً، لغاية تحقيق هدف معين خلال فترة زمنية محددة وضمن موازنة معينة (Wysocki, 2013)، ويُعرف أيضاً بمجموعة من الأنشطة المنظمة بشكل دقيق، وفقاً لخطة معدة مسبقاً، لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة باستخدام مجموعة من الموارد المتنوعة (الحوري والعنبي، ٢٠١٣)،

بالتالي فإن المشروع يُمثل مجموعة من النشاطات والعمليات التي تربطها علاقات محددة ومعروفة مسبقاً، بحيث يتم تنفيذها لغاية تحقيق مجموعة من الأهداف المنشودة (العباسي وبرهان، ٢٠١٣).

أما بالنسبة لإدارة المشاريع فتُعرف على أنها مجموعة من العمليات التي تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على موارد المنظمة المختلفة، وذلك من أجل تحقيق أهداف وغايات معينة (Kerzner, 2017)، كما وتُعرف بأنها مجموعة من المعارف والمهارات والأساليب والآليات والأدوات المستخدمة في تخطيط وتنظيم عمليات ونشاطات المشروع، حيث تُعد بمثابة القاعدة الأساسية للتخطيط الفعال والجدولة، واستخدام الموارد والمصادر، واتخاذ القرارات وإدارة ومراجعة الخطط وتحديثها بشكل دوري ومستمر (Richman, 2011).

ويُشير (Mantel, et al. ٢٠١٦)، إلى أن إدارة المشاريع تتمثل في مجموعة من العمليات والأدوات والتقنيات والنماذج المصممة للإجابة عن مجموعة من الأسئلة وهي: (ما هو الموقف العملي الذي يعالجه المشروع، وما هي الأعمال والنشاطات التي يتطلبها المشروع، وما هو دور مدير المشروع، وما هي التدابير والإجراءات التي سيستخدمها في إدارته للمشروع، وما هي الآليات والتقنيات التي سيعتمد عليها لضمان تنفيذه للمشروع بشكل صحيح).

ويرى عباس (٢٠١١)، أن إدارة المشاريع عبارة عن تطبيق عملي للمعارف والمهارات والخبرات والأدوات والتقنيات والأساليب الحديثة والفعالة من أجل ضمان تحقيق متطلبات وحاجات المشروع، ويتم ذلك من خلال تطبيق وممارسة عمليات إدارة المشاريع وتكاملها فيما بينها منذ لحظة البدء بالتخطيط، مروراً بالتنظيم والتنفيذ والتوجيه والرقابة، حتى يتم إنجاز المشروع وفق ما خطط له مسبقاً، لا سيما وأن إدارة المشاريع تشمل تحديد متطلبات واحتياجات المشروع، وتوضيح أهدافه وجعلها قابلة للقياس والتحقيق، كما وتضمن تحقيق التوازن بين المتطلبات والاحتياجات للوقت والتكلفة والجودة، وكذلك تضمن ملائمة الخطط والأساليب مع اهتمامات وتوقعات أصحاب المشروع.

العناصر الأساسية للمشروع:

يُشير (Erik and Clifford (٢٠١١)، إلى أن أي مشروع سواء كان إنتاجياً أو خدمياً، يجب أن يتضمن مجموعة من العناصر الأساسية، وهي:

١. الإدارة: وتشمل جميع الوظائف والنشاطات التي تمارسها إدارة المشروع لضمان تنفيذه بالشكل الصحيح.
٢. الموارد البشرية: وتشمل العاملين من مختلف التخصصات والذين يعملون في إنتاج السلع وتقديم الخدمات.
٣. المواد الخام: وتشمل المواد التي تدخل في إنتاج السلع والخدمات التي يقدمها المشروع للمستفيدين.
٤. الأدوات والمعدات: وتشمل وكل ما يحتاجه المشروع من (الأجهزة، والتقنيات، والأدوات، والآلات، وخلافه) من أجل إنتاج السلع وتقديم الخدمات.
٥. السوق: ويشمل الزبائن الحاليين والمحتملين في المستقبل.
٦. المال: وهو العنصر الأساسي لتحقيق وإنجاز كافة المتطلبات السابقة.

خصائص المشروع:

يُشير الأسرج (٢٠١١)، إلى أن هناك مجموعة من أبرز الخصائص التي يتوجب أن يتميز بها المشروع، علماً أن هذه الخصائص قد تختلف من وقت لآخر، ومن مشروع لآخر، وهي:

١. الهدف: حيث يوجد لكل مشروع غرض أو غاية معينة، ونشاط يمارس لمرة واحدة فقط، وذلك من أجل تحقيق هدف معين أو نتائج ملموسة على أرض الواقع، وخاصة بالمشروع.
٢. دورة الحياة: حيث يوجد لكل مشروع دورة حياة، فالمشروع يأتي من فكرة معينة، ثم يبدأ بداية بطيئة، ثم يدخل في مرحلة النمو، وصولاً إلى مرحلة النضوج، ثم الانتهاء من المشروع.
٣. التداخلات: غالباً ما يحدث تداخل بين مشاريع المنظمة الواحدة، وكذلك تداخل مع الأقسام الوظيفية في المنظمة مثل (الإنتاج، والتمويل، والموارد البشرية، والتسويق).
٤. الانفرادية: حيث يوجد لكل مشروع مميزات وصفات تميزه عن المشاريع الأخرى.
٥. الصراع: غالباً ما تواجه المشاريع في المنظمة الواحدة صراعات ونزاعات متعددة، وذلك بسبب محدودية موارد وإمكانات المنظمة، حيث أن كل مشروع يُريد أن يُثبت نفسه وأهميته، وأنه الأول في الدعم وتوفير كل ما يلزمه من أجل التنفيذ.
٦. القيود: غالباً ما يوجد لكل مشروع مجموعة من المحددات أو المعوقات تقف أمام تنفيذه، ومن أبرزها (المال، والوقت، والجهد).

عوامل ومعايير نجاح المشروع:

يُشير أحمد (٢٠١١)، إلى أن هناك مجموعة كبيرة من العوامل التي تضمن نجاح المشروع بغض النظر عن طبيعته ومجاله، ومن أبرزها ما يلي:

١. الوعي بطبيعة نشاط المشروع.
 ٢. توافر الإدارة العليا الكفؤة للمشروع.
 ٣. توافر مدير للمشروع ذو كفاءة عالية ويتملك خبرات طويلة في هذا المجال.
 ٤. توافر الكوادر البشرية المؤهلة والماهرة لتنفيذ المشروع.
 ٥. إتباع التخطيط الاستراتيجي السليم والواضح في المشروع.
 ٦. العمل على تطوير المهارات الإدارية والتقنية بشكل مستمر لكافة العاملين في المشروع.
 ٧. التشاور والأخذ بأراء أصحاب الخبرات الطويلة ذات العلاقة بمجال المشروع.
 ٨. إدارة وقت المشروع وفق ما خطط له بشكل دقيق.
 ٩. اتخاذ القرارات الموضوعية والسليمة لضمان نجاح المشروع.
 ١٠. إدراك طبيعة السوق والبيئة الخارجية المحيطة بالمشروع.
 ١١. استخدام أحدث الأساليب الإدارية والتقنية في المشروع.
 ١٢. تشجيع العاملين في المشروع من خلال الحوافز المادية والمعنوية، والعمل بروح الفريق.
- كما ويُشير (Baker et al. ٢٠٠٨)، إلى مجموعة من أبرز العوامل التي تضمن نجاح

المشروع، وهي كالتالي:

١. رؤية ورسالة المشروع.
٢. فهم المشروع والتخطيط له.
٣. ملكية المشروع، ومستوى دعم الإدارة العليا له.
٤. مستوى سلطة وصلاحيات مدير المشروع.
٥. مستوى كفاءة فريق عمل المشروع.
٦. مستوى تحديد التكلفة الحقيقية للمشروع.
٧. مستوى دقة تحديد وقت إنجاز المشروع.
٨. مستوى نظام معلومات واتصالات المشروع.
٩. مستوى كفاية مصادر وموارد المشروع.
١٠. مستوى كفاءة إدارة المخاطر وحل المشكلات في المشروع.
١١. مستوى الرقابة الكافية على المشروع والتغذية العكسية.
١٢. مستوى مشاركة المستفيدين في المشروع.

في ضوء ذلك، يُشير (Schwalbe ٢٠١٤)، إلى أن المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع قد حدد مجموعة من المعايير التي تضمن تحقيق الجودة المرتفعة للمشاريع، للوصول إلى النجاح المتميز، بغض النظر عن طبيعتها ومجالها، وهي:

١. **المعايير المعرفية التي تقودنا إلى أهداف المشاريع:** حيث تشمل (إدارة نطاق وتكامل المشاريع، وإدارة وقت المشاريع وتكلفتها، وإدارة جودة المشاريع).

٢. **المعايير التي يتم من خلالها تحقيق أهداف المشاريع:** حيث تشمل (إدارة مشتريات المشاريع ومواردها، وإدارة اتصالات المشاريع، وإدارة مخاطر المشاريع).

أهمية وأهداف إدارة المشاريع:

وفقاً لدراسة الحلو (٢٠١٥)، فإن أهمية إدارة المشاريع تتمثل في النقاط التالية:

١. تساعد إدارة المشاريع على إنجاز عمل أكثر وبوقت أقل وبعنصر بشري أقل.
٢. ترفع من مستوى كفاءة وفاعلية المنظمة.
٣. تدعم المديرين بمجموعة فعالة من الوسائل لحل المشاكل التي تواجههم خلال تنفيذ المشاريع.
٤. ترفع من مستوى جودة العمليات والخدمات الخاصة بالمنظمة.
٥. تخفض من مستوى الصراعات داخل المنظمة.
٦. تساعد على معرفة العمل التقني المطلوب أدائه في كل مرحلة من مراحل المشروع.
٧. تُبسط وتُسهل عملية تحديد وقت التسليم لكل مرحلة من مراحل المشروع.
٨. توضح كيفية الرقابة على كل مرحلة من مراحل المشروع، والمصادقة عليها.
٩. تساعد الإدارة والعاملين في المشروع على اتخاذ قرارات سليمة تساهم في نجاحه وتميزه.

كما ويؤكد (Larson and Clifford ٢٠١٧)، على أن إدارة المشاريع تساهم في مواكبة في بيئات الأعمال المحلية والعالمية، وتكنولوجيا الصناعات الحديثة، فضلاً عن مجاراتها للانفجار المعرفي الكبير في إنتاج السلع وتقديم الخدمات، وذلك من خلال الوسائل والأساليب والتقنيات والآليات الحديثة والفعالة التي تستخدمها.

إضافة إلى ذلك، فإن المنظمات في الوقت الحالي تسعى إلى تطبيق وممارسة كافة الوسائل والأساليب والآليات والنماذج الخاصة بإدارة المشاريع، وذلك للتأكد من سير تنفيذ أنشطة المشروع (هل تم تنفيذ معظمها أو جزء قليل منها، وهل تم تنفيذها ضمن المدة الزمنية المحددة، وهل تم تنفيذها ضمن الموازنة المحددة، وهل تم تنفيذها في إطار المعايير المخصصة للمشروع)، فضلاً عن أن إدارة المشاريع تهدف إلى جعل مكان العمل يفضي إلى العمل الجماعي، كما وتؤكد على تنفيذ العمليات والأنشطة بموعدها المحدد، وتخفيض التكاليف، وتنجز المشروع في الوقت الفعلي المقدر له، وتضمن مشاركة كافة التقارير والمعلومات المهمة بين أطراف المشروع ذات العلاقة ضمن الوقت المناسب (Tichapondwa, 2009).

ومن وجهة نظر Kerzner (٢٠١٧)، فإن المهتم في إدارة المشاريع وأهميتها الكبيرة في نجاح وتفوق المنظمات، يُدرك مدى مساهماتها العظيمة في (تحديد كافة المسؤوليات الوظيفية للمشروع للتأكد من حصر كافة أنشطته بغض النظر عن دوران العاملين فيه، وتقليل الحاجة إلى رفع التقارير بشكل مستمر إلى الإدارة، وتحديد حدود زمنية لجدول الأعمال، وقياس الأداء المنجز مقابل ما تم التخطيط له مسبقاً، والكشف المبكر عن كافة معوقات العمل واتخاذ التدابير والإجراءات التصحيحية لها).

وينوه Mantel, et al. (٢٠١٦)، إلى أن أبرز هدف من أهداف إدارة المشاريع هو المساهمة في تحقيق أهداف المشروع، حيث أن المستفيدين من المشروع سوف يشعرون بالرضا عندما يكون العمل متوافقاً في جودته وبتكاليف منخفضة وبوقت سريع، محققه في ذلك عائداً كبيراً، فضلاً عن مساعدتها لمدير المشروع في تحديد المشاكل التي تحدث قبل البدء بتنفيذ المشروع أو أثناء التنفيذ ومعالجتها، وكذلك مساعدته في اتخاذ القرارات الإدارية في الوقت المناسب لضمان تحقيق النجاح والتفوق في المشروع.

ويشير العلي (٢٠١٦)، إلى أن أهداف إدارة المشاريع تُقسم إلى:

١. **الأهداف العامة للمشاريع:** وهي الأهداف الواسعة والتي ترتبط برؤية المنظمة، والاستراتيجية الدولية، ويحتاج تحقيقها مدة زمنية طويلة، كونها تُعد أهداف واسعة النطاق، وحيث يتشارك فيها عدد كبير من المنظمات الحكومية وغير الحكومية، لأنه لا يمكن لمنظمة واحدة تحقيقها، والهدف الأساسي من هذه المشاريع هو تحقيق المنفعة العامة بغض النظر عن مستوى تحقيق الربح من عدمه، فالمنفعة العامة قد تكون في بيع سلعة أو تقديم خدمة بسعر التكلفة أو أقل.

٢. **الأهداف الخاصة للمشاريع:** وهي الأهداف التي ترتبط برؤية ورسالة وأهداف المنظمة بشكل مباشر، ومن الممكن أن تتشابه أهداف المنظمة مع أهداف منظمات أو مشاريع أخرى، إلا أن المنظمة يجب أن يكون لها التأثير الكلي والمباشر في تحقيقها، كما ويجب أن تكون هذه الأهداف محددة بالمدة الزمنية وواضحة وقابلة للقياس.

المعوقات التي تواجه إدارة المشاريع:

وفقاً لدراسة الحلو (٢٠١٥)، ودراسة Young (٢٠١٣)، فقد استخلص الباحث أبرز المعوقات التي تواجه إدارة المشاريع، وهي:

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

٣. ضعف مستوى التطور في مستوى التدريب المتخصص للعاملين في المشروع نتيجة عدم ثباتهم في المشروع بسبب نقلهم من مشروع لآخر.
 ٤. التنافس الشديد على المهارات والمتطلبات والاحتياجات الجديدة للمشروع، وهذا من شأنه أن يؤثر سلباً على استقرار المشروع ونموه.
 ٥. التحديد الهزيل وغير الواضح لأهداف المشروع في بدايته.
 ٦. عدم القدرة على بناء فريق عمل متكامل، وذو مهارات وخبرات متخصصة في مجال عمل المشروع.
 ٧. القيادة الضعيفة للمشروع وعدم قدرتها على التنبؤ بالمشاكل.
 ٨. التخطيط والتنظيم والرقابة الضعيفة في المشروع، والمقاومة للتغيير.
 ٩. ضعف مستوى فاعلية عملية الاتصال والتواصل بين أعضاء المشروع، فضلاً عن تداخل الأدوار والمسؤوليات فيما بينهم.
 ١٠. التفاؤل المفرط بخصوص وقت التسليم الفعلي للمشروع، وذلك نتيجة الاستخفاف واللامبالاة بمعايير وأسس ومؤشرات المشروع السليمة، فضلاً عن أن إدارة الجدول الزمني للمشروع غير دقيقة، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى وجود جدول زمني مطاط وغير منضبط.
- كما ويرى (Heldman (٢٠١٦)، أنه إذا توفرت الرغبة لدى المنظمة في مواكبة التطورات والمستجدات، فهذا من شأنه أن يؤدي إلى تعليق أو إيقاف المشروع من أجل التعديل والتطوير على أهدافه وغاياته وفقاً للتطورات الراهنة.
- ومن زاوية أخرى، ينوه (Hornok and Koren (٢٠١١)، إلى مجموعة من أبرز المعوقات التي قد تواجه إدارة المشاريع، والنتيجة عن مقاول المشروع، والمتمثلة في (إخلاله بالتزاماته وفق ما تم الاتفاق عليه ضمن عقد المشروع، أو عدم قدرته على إنجاز المهام والواجبات الموكلة له في الوقت المتفق عليه، أو عدم قدرته على الاستمرار في العمل نتيجة إفلاسه، أو تجاوزه للموازنة المتفق عليها، أو إذا كانت جودة عمله سيئة، أو إذا لم تحقق نتائج عمله رضا الفئة المستهدفة، أو إذا لم يحقق الأهداف المنشودة، أو إذا حصل تعديل على نتائج عمله).

المقدمة:

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

المعايير الدولية لإدارة المشاريع:

• المعيار الأول: (إدارة نطاق المشاريع):

تُعرف إدارة نطاق المشروع بالعملية التي يتم من خلالها تحديد كافة النشاطات والمتطلبات والاحتياجات الخاصة بالمشروع، فضلاً عن تحديدها وفصلها لأي نشاط ليس له علاقة بالمشروع لتجنب التداخل والتأثير (خير الدين، ٢٠١٤).

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

ويشير (٢٠١٢) Heagney، إلى أن إدارة نطاق المشروع تتضمن مجموعة من النشاطات، والتمثلة في (تحديد متطلبات وحاجات المشروع، وتحديد نطاقه، وتطوير بيانات نطاقه، وتفويض الوظيفية، وإعداد هيكل تجزئة للمشروع لتعريف الحدود وتقسيم عمل المشروع إلى وحدات صغيرة قابلة للإدارة من أجل ضمان تحقيق وضبط النطاق)، وهذا يعني أن كمية العمل المخطط لها قد أنجزت وفق المطلوب، لا سيما وأن أبرز أسباب فشل المشروع تكمن في عدم تحديد المتطلبات والحاجات والعمليات والنشاطات اللازمة لإنجاز المشروع، وحتى نضمن نجاح المشروع فمن الضروري توفير كل ما يلزمه من خلال التواصل الدوري والمستمر مع الجماهير المستفيدة من المشروع وأصحاب المصالح.

• المعيار الثاني: (إدارة تكامل المشاريع):

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

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

ووفقاً لمعهد إدارة المشاريع الأمريكي (٢٠١٣) Project Management Institute، فإن إدارة تكامل المشروع تشمل على كافة عمليات الأعمال وأنشطة المشروع الواجب القيام بها، وذلك من أجل تحديدها وتجميعها وتنسيقها ضمن مجموعات إدارة المشروع، فضلاً عن أن التكامل يشمل على أساليب التوحيد والدمج والربط المفصل، والإجراءات والتدابير التكاملية المهمة لإكمال المشروع، وكذلك يشمل على إدارة توقعات الجماهير المستفيدة وأصحاب المصالح من المشروع، والالتزام بكافة متطلباتهم وورغباتهم وتحقيقها.

في ضوء ذلك، فإن إدارة تكامل المشروع تشمل مجموعة من العمليات والأنشطة وهي (وضع مستند أو وثيقة تأسيس المشروع، ووضع خطة المشروع، وإدارة تنفيذ المشروع، والتحكم والسيطرة في المشروع، والتأكد من انتهاء المشروع وفق ما خطط له من وقت وتكاليف وجودة)، بالتالي فإن أهمية تكامل المشروع تبرز من خلال إدارة متكاملة لعمليات ونشاطات المشروع، وضمان تحقيق الشمولية في استخدام كافة معايير المشروع، وذلك من أجل ضمان تحقيق الجودة والنجاح المتميز في كافة مراحل وأنشطة المشروع، حيث لا يمكن تقدير تكلفة المشروع من دون إدارة الوقت وإدارة الجودة، فإذا تحققت الجودة ضمن الوقت والتكلفة المخطط لهما ينجح المشروع، وبالتالي تتحقق أهداف المنظمة المنشودة (الميناوي، ٢٠١٤).

• المعيار الثالث: (إدارة وقت المشاريع):

تُعرف إدارة وقت المشروع بالعملية التي يتم من خلالها تحويل خطة المشروع الكلية إلى جدول زمني يتضمن تفاصيل وقت البدء ووقت الانتهاء من كل مرحلة من مراحل المشروع بشكل عملي ودقيق، مع مراعاتها للظروف البيئية والطوارئ والأزمات المتوقعة أو المحتملة

كما وتُعرف بالتقويم الزمني المستقبلي، والذي يتم استخدامه كدليل للتنفيذ الفعلي لكافة مراحل المشروع وأنشطتها بكل كفاءة وفاعلية، وبعبارة أخرى استغلال وقت المشروع بأفضل شكل ممكن، لضمان تحقيق أهداف المشروع المقررة (محمد، ٢٠١٢).

وحيث يُشير العبد وحسن (٢٠١٨)، إلى أبرز وأهم العمليات المتعلقة بإدارة وقت المشروع، تتمثل في التالي:

١. **عملية تخطيط وإدارة الجدول الزمني للمشروع:** تتمثل هذه العملية في تحديد ووضع السياسات والإجراءات والتدابير ومستلزمات التوثيق، من أجل تخطيط وتطوير وضبط الوقت الفعلي لتنفيذ كل مرحلة من مراحل المشروع.

٢. **عملية تحديد الأنشطة:** تتمثل هذه العملية في تحديد كافة الأنشطة الخاصة بتنفيذ وإنجاز المشروع.

٣. **عملية ربط الأنشطة:** تتمثل هذه العملية في توضيح طبيعة العلاقات والاتصال بين أنشطة المشروع كافة.

٤. **عملية تقدير مصادر وموارد الأنشطة:** تتمثل هذه العملية في تقدير نوعية وكمية المواد والمعدات والآلات والأدوات والكادر البشري لكل نشاط من أنشطة المشروع.

• المعيار الرابع: (إدارة تكلفة المشاريع):

تُعرف إدارة تكلفة المشروع بالعملية التي يتم من خلالها عمل تقديرات كاملة لتكاليف المشروع بالاستعانة بالدراسة المقترحة أو الأولوية للمشروع (حسن ويعقوب، ٢٠١٨).

كما وتُعرف بالعملية التي يتم من خلالها التخطيط والتقدير لكافة تكاليف المشروع، وإعداد موازنه شامله له، بحيث توضح كيفية تمويله، وكيفية تدبير مصادره وموارده المالية، فضلاً عن إدارة وضبط كافة التكاليف المتعلقة بالمشروع من أجل ضمان إنجازه وفق ما خطط له بكل كفاءة وفعالية (Blocher, et al., 2010).

ويُشير (٢٠١٢) Auman، إلى أبرز العمليات والأنشطة التي تقوم بها إدارة تكلفة المشروع، وهي (عملية تخطيط تكاليف المشروع، وعملية تقديرها، وعملية إعداد موازنة المشروع، وعملية ضبط تكاليفها)، فضلاً عن مسؤوليتها عن إدارة ومتابعة كافة التكاليف الإدارية المباشرة في المشروع مثل (تكاليف مكاتب المشروع ورواتب العاملين فيه، وتكاليف المقاولين في المشروع، والتكاليف المتعلقة بعمليات الشراء والاستئجار والخدمات الخاصة بالمشروع)، وكذلك مسؤوليتها عن إدارة ومتابعة كافة التكاليف الإدارية غير المباشرة مثل (تكاليف التسويق والضيافة، والتكاليف المتعلقة بالصيانة وقطع الغيار للآلات والمعدات الخاصة بالمشروع، والتكاليف المتعلقة بعمليات التدريب والتطوير لفريق عمل المشروع)، حيث أن الإدارة الكفؤة للتكاليف ستؤدي إلى إنجاز كافة مراحل المشروع على أكمل وجه، وسيحيل ذلك دون التأثير السلبي على جودة المشروع، وبالتالي ضمان نجاح وتفوق المشروع، وضمان تحقيق أهداف المنظمة المنشودة.

• المعيار الخامس: (إدارة مشتريات المشاريع):

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

كما وتُعرف بالعملية التي يتم من خلالها تنفيذ سلسلة من العمليات الفرعية المتتابعة والمتراصة، وهي تخطيط إدارة الشراء، ومصادر الشراء، والاتصال بالموردين، ومراجعة طلبات الشراء، وضبط عملية الشراء، ومزاولة إجراءات الشراء، وإغلاق عملية الشراء (عبد العزيز، ٢٠٠٨).

ويُشير عبد الرحيم (٢٠٠٨)، إلى أبرز العوامل التي تضمن نجاح إدارة المشتريات، وهي (وجود علاقة طيبة ووطيدة ما بين إدارة المشتريات والموردين، وتعدد مصادر الموردين، وشراء كميات كبيرة من الموارد في المرة الواحدة لضمان الحصول على أفضل الأسعار وضمان مواجهة الطوارئ والأزمات، أو توفر القدرة لدى إدارة المشتريات بالوفاء باحتياجات ومتطلبات المشروع بالحد الأدنى من الموارد، ووجود فريق ذو كفاءة عالية في عمليات التفاوض والحصول على أفضل شروط الشراء، فضلاً عن معارفه وخبراته الواسعة في الأسواق والأسعار والموردين والشحن).

• المعيار السادس: (إدارة موارد المشاريع):

تُعرف إدارة موارد المشروع بالعملية التي يتم من خلالها تزويد ودعم كافة عمليات تنفيذ المشروع بجميع المواد والمستلزمات المطلوبة، من أجل ضمان إنجاز وتسليم المشروع ضمن حدود الوقت الفعلي المخطط له مسبقاً، وبالتكلفة المعقولة ضمن حدود الموازنة المقدرة (نصير، ٢٠٠٧).

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

ووفقاً لدراسة الديري (٢٠١١)، ودراسة المقداد (٢٠١١)، فإن أبرز العمليات الخاصة بإدارة موارد المشروع، تتمثل في النقاط التالية:

١. **إدارة العاملين:** وتتمثل مهمتها بعمل مسح شامل لكافة احتياجات المشروع من الموارد البشرية كماً ونوعاً، فإذا تبين أن عدد العاملين المتوفرين في المشروع كافٍ لإنجاز المشروع على أكل وجهه، فلن يكون هناك أي تعديلات على الجدول الزمني للمشروع، أما إذا تبين العكس، فسوف يتم اللجوء إلى نظام الورديات الإضافية (الشفقة) أو جلب المزيد من العاملين، وذلك لتلافي التأخير في تسليم المشروع، فضلاً عن ضرورة اختيار العاملين المميزين للعمل على الآلات لضمان زيادة مستوى الإنتاجية.

٢. **إدارة المعدات والآلات:** وتتمثل مهمتها بعمل مسح شامل لكافة احتياجات المشروع من المعدات والآلات، ثم مقارنتها بما هو متوفر في المشروع، وفي حال كان المشروع ضخماً ويحتاج إلى مجموعة كبيرة من المعدات والآلات، فإن الالتزام بالجدول الزمني للمشروع وضبط تكاليفه يتوقف على مستوى جودة المعدات والآلات، وحيث يوجد عدد من المعايير المساعدة في ذلك، وهي (ضرورة اختيار المعدات والآلات التي تقوم بأفضل وأسرع أداء وبأقل التكاليف، وضرورة التخطيط الجيد للعمل لضمان الاستخدام الأمثل لكافة المعدات والآلات، وضرورة توفير قطع الغيار المهمة والاحتفاظ بها لضمان عدم تعطل العمل).

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

• المعيار السابع: (إدارة اتصالات المشاريع):

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

كما وتُعرف بالعملية التي يتم من خلالها ضمان انتقال معلومات وتقارير المشروع بالوقت والشكل المناسبين للجهات ذات العلاقة، فضلاً عن تبادل المعلومات والتقارير والتوجيهات والتعليمات وخلافه بين المستويات الإدارية المختلفة (نصار، ٢٠٠٥).

ويُشير (Morris ٢٠٠٨)، إلى العناصر الأساسية والعمليات الخاصة بإدارة اتصالات المشروع، حيث تتمثل العناصر في (الرسالة، وتوفر قناة اتصال، والمرسل للرسالة، والمستقبل للرسالة وقدرته على فهمها واستيعابها، وردة فعله من الرسالة والتي تتمثل في التغذية الراجعة)، بينما تتمثل العمليات في (تخطيط الاتصال، وتوزيع المعلومات، وإدارة المستفيدين وأصحاب المصالح، وإعداد تقارير الأداء)، لذلك يتوجب على إدارة الاتصالات العمل على تأمين الاتصال الجيد والفعال، وتقديم المعلومات والتقارير إلى مدير المشروع والأطراف ذات العلاقة في الوقت والشكل المناسبين، خصوصاً في حالة وقوع خطأ أو ضرر أو خطر في المشروع، وذلك ليتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية بأسرع وقت ممكن، بالتالي سيكون هناك متابعة مستمرة من قبل مدير المشروع والقائمين عليه، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى (سير عمليات وأنشطة المشروع دون أي تأخير، وضمان تحقيق جودة مرتفعة في مخرجات المشروع، وضمان تحقيق أهداف المنظمة للوصول إلى النجاح المتفوق).

• المعيار الثامن: (إدارة جودة المشاريع):

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

كما وتُعرف بالعملية التي يتم من خلالها تطبيق وممارسة أنظمة إدارة الجودة عن طريق مجموعة من السياسات والإجراءات والتدابير، وذلك للتأكد من سير كافة عمليات المشروع وفق المعايير المتفق عليها مسبقاً، لضمان الحصول على مخرجات ذات جودة عالية، ومرضية لكافة المستفيدين وأصحاب المصالح (Zwikael, 2009).

ويُشير (Rahman and Bullock ٢٠١٢)، إلى أن أهمية إدارة جودة المشروع تتجسد في تركيزها على تلبية كافة حاجات ومتطلبات المستفيدين وأصحاب المصالح من المشروع، وتركيزها على تحقيق الجودة العالية في جميع مراحل المشروع عن طريق الفحص الدوري والمستمر لكافة عمليات مراحل المشروع، فضلاً عن جهودها الحثيثة في تحسين وتطوير مقاييس الأداء بشكل دوري ومستمر، حيث أن إدارة جودة المشروع تُمثل منهجاً شاملاً لتغيير وتطوير المنظمة والعاملين فيها من حيث الكفاءة الإنتاجية، لضمان تحقيق أهداف المنظمة المنشودة، للوصول إلى النجاح المُستدام.

• المعيار التاسع: (إدارة مخاطر المشاريع):

تُعرف إدارة مخاطر المشروع بالعملية التي يتم من خلالها تشخيص كافة المخاطر المحتملة في المشروع وتحليلها بدقة والاستجابة لها، والعمل على مراقبة هذه الاستجابة بشكل دوري ومستمر (المقداد، ٢٠١١)، كما وتُعرف بالعملية التي يتم من خلالها وضع خطط، ومجموعة من السيناريوهات لمواجهة الغموض أو عدم التأكد في بيئة الأعمال المتغيرة، وذلك من أجل ضمان سير كافة عمليات وأنشطة المشروع ضمن الوقت والتكلفة والجودة المخطط لها مسبقاً (Meredith and Mental, 2011).

وينوه العامري (٢٠٠٧)، إلى أبرز المخاطر التي قد تواجه المشاريع، وهي (المخاطر الإدارية: وتشمل مخاطر تقدير التكاليف والمراقبة والجدولة والاستقلالية، والمخاطر الخارجية: وتشمل مخاطر السوق والموردين والزبائن والتشريعات، والمخاطر التنظيمية: وتشمل مخاطر الإجراءات والتمويل، والمخاطر الفنية: وتشمل مخاطر المتطلبات والجوانب الفنية والنظام العام والجودة)، لذلك يتوجب على إدارة المخاطر العمل على تقييمها كماً ونوعاً، لضمان فهمها والتعامل معها بالطريقة السليمة، حيث أن أبرز الاستراتيجيات المتخصصة في التحكم والسيطرة على المخاطر أثناء تنفيذ المشروع (استراتيجية إستباق المخاطر، واستراتيجية منع المخاطر، واستراتيجية التحويل).

المقدمة:

تهدف الجودة بشكل عام إلى توفير منتج خالٍ من العيوب أو الارتقاء بمستوى نوعية الخدمة المقدمة، وذلك من خلال جودة الصناعة والالتزام بالمعايير الدولية والمواصفات والمقاييس المحددة بشأن المنتج، من أجل ضمان تحقيق الهدف المرجو منه، وحيث تُعتبر الجودة في المشاريع من أكثر الأمور التي تهتم بها إدارة المشاريع كدليل على حُسن التنظيم وجودة القرارات المتخذة، وحيث تزايد الاهتمام في موضوع جودة المشاريع على كافة المستويات المحلية والدولية، نتيجة التقدم العلمي والتقني، وزيادة حجم الأسواق، وازدهار النشاط الاقتصادي في العديد من دول العالم، وقد صاحب ذلك ظهور المنظمات العابرة للقارات، وزيادة حدة التنافس بين المنظمات العاملة في نفس المجال، ورغبتها في الاستحواذ على أكبر قدر ممكن من الأسواق حول العالم، لذلك فأن مفهوم الجودة في الوقت الحالي أصبح يشمل آراء ومقترحات الجماهير المستفيدة ورضاهم وثقتهم، بالإضافة إلى معايير ومقاييس ومواصفات جودة المنتج نفسه (المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٣).

في ضوء ذلك، فأن إدارة جودة المشاريع في المنظمات تسعى جاهدة إلى تقليل التكاليف الخاصة بمنتجاتها وخدماتها، وتحسين وتعزيز مستوى عملياتها وأدائها الإنتاجي، والعمل على توفير المنتجات والخدمات في الأسواق في الوقت المناسب للجماهير المستفيدة، وضمن احتياجاتهم ومتطلباتهم ورغباتهم، فضلاً عن سعيها الدائم إلى تحقيق التوازن المطلوب بين العرض والطلب بشكل يساهم في تعزيز ثقة الجماهير المستفيدة ورضاهم من المنظمة وولائهم لها، بالإضافة إلى قيامها بعمل البحوث والدراسات المستمرة للتعرف على آرائهم من المنتجات والخدمات المقدمة لهم، من أجل القيام بكافة التعديلات والتحسينات على المنتجات والخدمات بما يتناسب ويتلاءم مع متطلباتهم وتوقعاتهم.

وينوه طلحة (٢٠١٧)، إلى أن تحديد معايير الجودة المطلوبة في المشاريع تكون من مسؤوليات ومهام إدارة جودة المشاريع، وذلك من خلال وصف المنتج، وتحليل التكلفة والعائد، والعمل على رفع مستويات الأداء والإنتاجية، وإدخال التقنيات والنظم الحديثة والفعالة، والعمل على تخفيض الفاقد من أجل الوصول بنسبة المنتج المعيب إلى الصفر، بالإضافة إلى الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة المتاحة، وبعد ذلك يبدأ العمل على تقييم مستويات الأداء ودرجة الالتزام في تطبيق معايير الجودة على كافة مراحل المشروع، ومقارنة نتائج المشروع مع الأهداف المخطط لها، ليتم التعامل معها ومعالجتها بشكل يُساهم في تخفيض التكاليف وضمان تحقيق المستوى المطلوب من الجودة في المشروع ومخرجاته، ومن أبرز الأمور المساهمة في تعزيز مستويات الجودة جودة الاتصال بين جميع الأطراف في المشروع، والاهتمام بتدريب وتطوير الموارد البشرية في المشروع، فضلاً عن التخطيط ووضع المسؤوليات وتقسيمها بين وحدات المشروع كلاً وفق اختصاصه.

مفهوم الجودة وجودة المشروع:

تتمثل الجودة في تلبية متطلبات واحتياجات الجماهير المستفيدة (المتفق عليها) الأساسية وغير الأساسية، من المرة الأولى وفي كل مرة، والمستفيد هنا إما أن يكون مستفيداً داخلياً (داخل المنظمة مثل الموظفين) أو مستفيداً خارجياً، وحيث تتجسد المتطلبات والاحتياجات في المواصفات القابلة للقياس كالمثانة والموثوقية والاعتمادية، والدقة والسرعة، والسعر وطريقة التوصيل (الأفندي ومحمد، ٢٠١٩).

ووفقاً لدراسة الكرخي (٢٠١٥)، فقد عرف العالم كروسبي الجودة على أنها المطابقة لمتطلبات المستفيدين، وحيث أنها تنشأ من خلال الأنشطة الوقائية وليس من الأنشطة التصحيحية، بمعنى الوقاية من الأخطاء قبل حدوثها أو وقوعها.

ووفقاً لدراسة مجيد والزيادات (٢٠١٥)، فقد عبر العالم سيكيموتو عن الجودة بقوله أن السلع والخدمات الجيدة هي تلك التي تلبى حاجات ومتطلبات ورغبات المستفيدين وتحترمها، ويكمن ذلك من خلال جعل جوهر الجودة هو تلبية حاجات وتوقعات المستفيدين ومحاولة تجاوزها.

أما بالنسبة لجودة المشروع فتُعرف بمدى توافق مواصفات المشروع مع المتطلبات المحددة، وحتى تتمكن المنظمة من الحصول على الجودة المطلوبة في المشروع يتوجب عليها القيام بتحديد مقاييس الجودة الأنسب مع كيفية تطبيقها، وكذلك تحديد المواصفات القياسية الواجب إتباعها في تنفيذ المشروع، حيث يوجد العديد من المعايير والمواصفات الدولية لجودة المشاريع، لكن ليس بالضرورة أن تتناسب وتتلاءم مع كافة المشاريع (طلحة، ٢٠١٧).

ويرى محمد (٢٠١٣)، أن جودة المشروع تتمثل في قيام المنظمة بتحديد متطلبات تحقيق الجودة في المشروع، وذلك من خلال قيام المنظمة بأنشطة توكيد ومراقبة الجودة في كل مرحلة من مراحل تنفيذ المشروع، وحيث تشمل هذه الأنشطة على جميع العمليات الضرورية والكفيلة بأن يحقق المشروع كافة المتطلبات الخاصة بمقاييس الجودة التي تم تحديدها واعتمادها منذ بداية المشروع.

ويشير أبو النجا (٢٠٠٩)، إلى أن جوهر جودة المشروع يكمن من خلال قيام المنظمة بتعيين فريق مختص بأنشطة مراقبة الجودة، لمتابعة كافة نتائج المشروع، وتقيس درجة توافقها مع مقاييس الجودة المعتمدة، لتحديد كافة أساليب الأداء غير المتوافقة مع مقاييس المشروع والعمل على تعديلها ومعالجتها.

في ضوء ذلك، يؤكد الصادق (٢٠١٦)، على أن المواصفات والمقاييس تلعب دوراً مهماً وفعالاً في جودة المشروع وكفاءته، وفي إحداث عمليات التطوير المطلوبة لتلبية متطلبات ورغبات الجماهير المستفيدة، لا سيما وأن جودة المشاريع تُعد حجر الأساس لنجاح أي مشروع واستمراريته، لذلك يتوجب على المنظمات إيلاء الجودة في المشاريع جُل اهتمامها من خلال وضع المواصفات الملائمة وتطوير المقاييس بما يتماشى ويتناسب مع متطلبات الجودة المنشودة في المشروع، حيث يظهر دور الجودة في جميع مراحل المشروع، من بدايته مروراً بمراحل تنفيذه، ثم مراقبته ومتابعته حتى الانتهاء منه وتسليمه للجهة المستفيدة.

إدارة جودة المشاريع:

تتضمن إدارة جودة المشاريع تحديد أهم معايير الجودة المطلوبة لتنفيذ المشروع وفقاً للقيود المالية والزمنية المحددة مسبقاً، بحيث يقوم المشروع بتلبية المتطلبات والاحتياجات والتي تم عمله لأجلها مع مراجعة متطلبات تحقيق معايير الجودة في كل مرحلة من مراحل تنفيذ المشروع، والتحقق من تنفيذها بشكل دقيق، حيث يتم ذلك عن طريق رصد وتسجيل نتائج نشاطات الجودة المطبقة خلال مراحل عمل المشروع، والتي تستخدم في تقييم الأداء، وتقديم الآراء والمقترحات اللازمة لتعزيز وتحسين مستوى الجودة، ومطابقتها مع معايير الجودة المحددة مسبقاً للمشروع، فضلاً عن الاستعانة بعمليات التحسين المستمرة طوال فترة عمل المشروع، كما وتتضمن إدارة جودة المشاريع تحديد متطلبات الجودة والتي سيتم الالتزام بها في المشروع، ومن ثم تحديد السياسات التي سيتم استخدامها لتنفيذ متطلبات الجودة مع الرقابة والمتابعة المستمر من أجل ضمان الالتزام بتنفيذ تلك المتطلبات خلال مراحل عمل المشروع المختلفة مع العمل على تسجيل نتائج تطبيق سياسات ونشاطات الجودة بهدف تقييمها وتعديل ما يحتاج للتعديل منها

في ضوء ذلك، فإن إدارة جودة المشاريع تتمثل في العمليات والأنشطة اللازمة لتحديد وتحقيق جودة المشروع، فهي جزء لا يتجزأ من إدارة المشروع حيث تشمل على العمليات التي تُحدد سياسات الجودة والأهداف والمسؤوليات اللازمة لضمان تحقيق متطلبات واحتياجات المشروع.

ويرى حسن (٢٠١٥)، أن إدارة جودة المشاريع تعني التفكير بشأن الجودة لكافة مهام المشروع وعملياته منذ البداية حتى الإغلاق، فضلاً عن سعيها إلى تكامل المهام المترابطة في جميع المستويات، حيث تستهدف تخطيط أنشطة إدارة جودة المشروع، وتحديد مواصفات الجودة القياسية وأولوياتها في المشروع، وتوفير إدارة متخصصة تسعى إلى تحقيق مواصفات الجودة في المشروع.

تقييم جودة المشاريع:

تُعد عملية تقييم جودة المشاريع نشاطاً مهماً في إدارة أي مشروع، حيث يؤكد العديد من أصحاب المشاريع والجهات الممولة لها على أهمية الدور الذي تقوم به هذه العملية في نجاح المشاريع واستمراريتها وتحقيق أهدافها وغاياتها، ومن زاوية أخرى ينوهون إلى أن أبرز الأسباب المؤدية لتعثر أو فشل المشاريع هي عدم الدراية الكافية من جانب المديرين لماهية عملية التقييم وماذا تعني، فضلاً عن عدم معرفتهم بكيفية إجرائها بشكل عملي، وقد يعود السبب في ذلك إلى تعدد المفاهيم والنظريات والنماذج والأساليب والممارسات العملية المتعلقة بعملية تقييم جودة المشاريع، الأمر الذي أدى إلى تعدد وتنوع أدلة العمل اللازمة لإجراء التقييم حيث أصبح لكل نوع من أنواع المشاريع، ولكل جهة مموله أو مانحة للمشاريع، أدلتها ووسائلها الخاصة

وحيث تُعرف عملية تقييم جودة المشاريع بالعملية التي تقيس مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وغاياتها من جراء قيامها بعمل المشروع (Bates and Jones, 2012)، كما وتُعرف بالعملية المنظمة التي تتضمن جمع الأدلة وإجراء المقارنات والقياس مقابل المعايير (البناء، ٢٠١١)، وتُعرف أيضاً بالعملية التي يتم من خلالها تحديد قيمة وفاعلية المشروع من خلال استخدام أدوات ووسائل ومعايير محددة مسبقاً (حسن، ٢٠١٥)، بالتالي تكمن عملية تقييم جودة المشاريع في أنها اختبار منظم يقيس مدى التقدم والإنجاز في تحقيق مخرجات المشروع، حيث لا يكون التقييم لمرة واحدة فقط بل يشمل عملية قياس الإنجازات المتنوعة والمختلفة للأهداف عبر مراحل زمنية متعددة حتى يتم الوصول إلى تحقيق مخرجات المشروع (حماد، ٢٠١٠).

في ضوء ذلك، يُشير العبيدي (٢٠٠٩)، إلى أن عملية تقييم جودة المشاريع تكمن في قياس مدى منهجية وموضوعية المشاريع الحالية والمنجزة ومدى نجاحها، وهل تم تخطيط وتنفيذ المشروع وفق ما خطط له، وحيث يكون التقييم للإجابة عن مجموعة من الأسئلة المحددة من أجل تزويد مديري المشاريع بالمعلومات حول النظريات والأساليب والأسس المستخدمة في التنفيذ، لنتمكن من اتخاذ القرارات الصحيحة بشأن تعديل السياسات والإجراءات الجارية، فضلاً عن الاستفادة من ذلك في تنفيذ المشاريع مستقبلاً.

أهمية وأهداف عملية تقييم جودة المشاريع:

يُشير العيساوي (٢٠١٣)، إلى أن مرحلة تقييم جودة المشاريع هي المرحلة الأخيرة في مجال اختيار وإعداد وتنفيذ المشاريع، بمعنى أن التقييم هو الخطوة الأخيرة التي يجب على إدارة المشاريع القيام بها، وذلك لتحديد (هل المشروع ملائم أو غير ملائم، وهل يجب أن يستمر هذا المشروع أو يجب التعديل عليه أو يجب إنهائه).

ويرى الأشوح (٢٠١٥)، أن أهمية عملية تقييم جودة المشاريع تزداد بشكل ملحوظ في الدول النامية، لأن هناك حاجة كبيرة إلى تقييم جودة المشاريع الاستثمارية والحضرية والعمرانية والتنمية والإغاثية وغيرها، حيث أن الخطط التي تُرسم في هذه الدول تفتقر بشكل كبير إلى الموضوعية وعدم توفر البيانات الدقيقة والمتكاملة، لذلك تكون عملية التنبؤ بالمشاريع وبرامجها غير متكاملة وغير دقيقة، مما يستدعي القيام إلى تقييم الأداء والإنتاجية والجودة أولاً بأول ومرحلة بمرحلة، لكشف الانحرافات قبل حدوثها والقيام بعمليات التصحيح، لتجنب التكاليف الباهظة والتأخير والجهد على المنظمات.

وينوه (Zwikael and Globerson 2002) ، إلى أن عملية تقييم جودة المشاريع تهدف إلى توفير كل ما يلزم من بيانات ومعلومات لاتخاذ قرارات سليمة وصحيحة بشأن الاستراتيجيات والسياسات والعمليات المرتبطة بالمشاريع الحالية والمستقبلية، حيث أن عملية تقييم جودة المشروع تُثبت فعاليته ومطابقته للنتائج المخطط لها وللمتطلبات المالية والقانونية، فضلاً عن التحقق من جودة أداء المشروع وتحسينها، وتحديد الاستراتيجيات والأساليب الناجحة من أجل التوسع في تكرارها في المشاريع المستقبلية، وتعديل الاستراتيجيات والأساليب غير الناجحة، بالإضافة إلى إتاحة الفرصة للجهات المعنية بالمشروع للإدلاء بدلونها في مخرجات المشاريع وجودتها، وكذلك إتاحة عملية التعلم الجماعي وتشارك المعارف والخبرات والمهارات ذات العلاقة بالمشروع والتي من شأنها أن تعزز من مستوى أدائه وجودته من أجل ضمان نجاحه وتحقيق الأهداف المرجوة منه.

كما وتهدف المنظمات من عملية تقييم جودة مشاريعها إلى تلبية رغبات وتوقعات الجهات الممولة لهذه المشاريع، وإقناعهم بمدى ملائمتها وكفاءتها وفعاليتها وأثرها واستدامتها، فضلاً عن استغلال كافة مواردها بالشكل الأمثل، وتصحيح الأخطاء ومحاولة تجنبها من أجل ضمان تحقيق الجودة في كافة المشاريع، بالتالي تحقيق درجة عالية من الرضا لدى جميع الأطراف ذات العلاقة بالمشاريع (Richman, 2011).

ويرى البنا (٢٠١١)، أنه يمكن حصر أبرز أغراض عملية تقييم جودة المشاريع في التالي:

١. الاسترجاع: بمعنى ربط نتائج المشروع بالأهداف وتوفير نموذجاً لإدارة الجودة.
٢. الرقابة: بمعنى ربط نفقات المشروع بنتائجه أي إجراء نوع من التقييم على أساس منهج فاعلية التكاليف.
٣. التأثير على المشروع: حيث تؤثر نتائج التقييم في المشروع ذاته.
٤. البحث عن طريق تحديد العلاقة بين التعلم والتدريب وتحول ذلك إلى التدريب في العمل.

في ضوء ذلك، يرى (Goff ٢٠٠٨)، أن أهمية عملية تقييم جودة المشاريع تتبلور من خلال مجموعة كبيرة من الأهداف ومن أبرزها:

١. الاكتشاف المبكر لما يتم وما يجري في المشروع بشكل جيد ومالا يتم ولا يجري بشكل غير جيد في المشروع قبل أن يعرف بذلك الآخرون.
٢. التوضيح والبيان لكافة الجهات المسؤولة والممولة للمشروع أو المالكة له كيف يعمل المشروع وكيف أنه عملي ومفيد ويحقق أهدافهم المخطط لها.
٣. كسب المزيد من التأييد والحصول على المزيد من الأموال للاستثمار من خلال تقديم الدليل القاطع على كفاءة وفاعلية المشروع.
٤. تعزيز وتحسين مستوى أداء العاملين في المشروع من خلال تقديم إيضاحات حول نقاط الضعف ومعالجتها ونقاط القوة وتعزيزها.
٥. تعزيز وتحسين ما تتمتع به المنظمة من مصداقية وسمعة طيبة وذلك من خلال الجودة المميزة التي تتمتع بها مشاريعها.

المعايير الدولية لتقييم جودة المشاريع:

هناك اتفاق بين العديد من المنظمات الدولية والممولة والمانحة للمشاريع مثل البنك الدولي، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة، وصندوق الأمم المتحدة للإسكان، والبنك الآسيوي للتنمية، والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، ووكالة التعاون اليابانية على خمس معايير أساسية لتقييم جودة المشاريع، والمتمثلة في الآتية:

• المعيار الأول: (معيار الارتباط):

يفحص معيار الارتباط تقدير مدى ارتباط أو ملائمة نتائج المشروع بالنسبة إلى احتياجاته وسياساته، وبالنسبة إلى احتياجات ومتطلبات وأولويات الفئات التي يستهدفها المشروع (United States Agency for International Development, 1998).

ويتمثل هذا المعيار في درجة استمرار صحة وملائمة مخرجات أو نتائج أو غايات المشروع وفقاً لما تم التخطيط له مسبقاً، أو كما عُدلت لاحقاً بسبب تغير الظروف في السياق المباشر لذلك المشروع، أو في بيئته الخارجية، حيث يُركز هذا المعيار على تقدير تحقيق الارتباط بين خطط المشروع واستراتيجياته، وتحقيق حاجات ومتطلبات وتوقعات المستفيدين (Japan International Cooperation Agency, 2004).

في ضوء ذلك، فإن لمعيار الارتباط أثر كبير في تعزيز جودة المشاريع، حيث أن تحديد احتياجات الفئة المستهدفة بشكل صحيح، وتصميم المشروع بالشكل الذي يتناسب مع أصحاب المصالح، وتحليل المخاطر الخارجية التي قد تواجه المشروع أثناء تنفيذه، والتواصل والتنسيق الفعال مع الشركاء، كل ذلك سيؤدي إلى سير أنشطة المشروع بالشكل الصحيح، وبالتالي تحقيق الجودة في جميع مراحل المشروع مما يؤدي الي نجاحه وتفوقه (حماد، ٢٠١٠).

• المعيار الثاني: (معيار الكفاءة):

يقيس معيار الكفاءة درجة كفاءة المشروع من خلال تقدير النتائج التي حققها بالنسبة للنفقات والموارد المستخدمة فيه أثناء فترة زمنية معينة (Binnendijk, 2000)، ويُعرف معيار الكفاءة على أنه مقياس لكيفية استخدام المدخلات من الموارد المالية والمادية والبشرية والتقنية بشكل مثالي واقتصادي للحصول على المخرجات المخطط لها (طوقان، ٢٠١٨)، كما ويوضح معيار الكفاءة مدى تحول موارد المدخلات خلال تنفيذ العمليات والأنشطة إلى مخرجات مستهدفة كماً ونوعاً وضمن مدة زمنية مخطط لها مسبقاً (التميمي، ٢٠١٢).

في ضوء ذلك، فإن معيار الكفاءة يُعد مقياس لدرجة تحول الموارد المالية والمادية والخبرات والوقت إلى نتائج بطريقة اقتصادية ذات جودة عالية ومميزة، حيث يُبين هذا المعيار مدى تحقيق المخرجات المخطط لها، ومدى مرونة إدارة المشروع في مواجهة المخاطر والمشكلات التي قد يتعرض لها المشروع، فضلاً عن التنسيق مع الشركاء في المشروع بشكل دوري ومستمر، وكذلك ضبط تكاليف المخرجات، فإذا تحقق هذا المعيار في المشروع سيكون له الأثر الكبير والواضح في تعزيز جودة المشروع، مما يؤدي إلى ضمان نجاح المشروع وتفوقه، وتحقيق أهداف المنظمة المنشودة (الصندوق الدولي للتنمية الزراعية لمكافحة الفقر، ٢٠٠٩).

• المعيار الثالث: (معيار الفاعلية):

يركز معيار الفاعلية على تقدير مدى تحقيق المخرجات ومدى جودتها، وهل نتائج المشروع ستحقق لنا الهدف من إنشاء المشروع (العيساوي، ٢٠١٣)، وبعبارة أخرى يركز هذا المعيار على تقدير مدى تحقيق المخرجات أو المدى الذي ستحقق به، وما إذا كان من المحتمل أن يساهم المشروع في النواتج المحددة والأثر المحدد (الأشوح، ٢٠١٥).

بالتالي يقيس هذا المعيار مدى تحقيق المشروع للنتائج المخطط لها والمخرجات والأهداف (محمد، ٢٠١٣)، وبعبارة أخرى يعكس هذا المعيار مدى استغلال مخرجات المشروع وتحقيق أهدافه المخطط لها مسبقاً (Bates and Jones, 2012).

• المعيار الرابع: (معيار الأثر):

يُعرف (٢٠٠٤) European Commission for Project Management، معيار الأثر على أنه العملية التي تفحص أثر المشروع على المدى البعيد، وحيث يكون التنفيذ والأداء ناجحين في حال كانت المدخلات اللازمة لتنفيذ النشاطات المخطط لها، وإنجاز المخرجات المتوقعة في الزمن المناسب.

كما ويُعرف (٢٠٠٤) Japan International Cooperation Agency، معيار الأثر على أنه التأثيرات الإيجابية والسلبية على المدى البعيد في المنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر، سواء أكانت هذه التأثيرات مقصودة أو غير مقصودة، وقد تكون هذه التأثيرات اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية أو تقنية أو بيئية أو تنظيمية أو أي نوع آخر، حيث يتم تحليل الهدف العام باعتباره تأثيراً متوقعاً، بالإضافة إلى التأثيرات الإيجابية والسلبية غير المتوقعة.

ووفقاً لدراسة رضوان (٢٠١٥)، فإن معيار الأثر يعكس مدى امتداد وانتشار المنافع والفوائد لأكثر عدد ممكن من المستفيدين من المشروع، كما ويعكس هذا المعيار مدى مساهمة المشروع في تطوير القطاعات ذات العلاقة.

في ضوء ذلك، فهناك ارتباط واضح ووثيق بين معيار الأثر وجوده المشاريع، حيث أن المنظمات ومديري المشاريع، والجهات الممولة للمشاريع تسعى جاهدة لتحقيق مشاريع ذات جودة عالية ومميزة، فلا يكون هدف المنظمة هو إنجاز المشروع فحسب، بل يمتد هذا الهدف إلى إنجاز المشروع بجودة عالية، وحيث يعتبر هذا الأمر هدفاً أساسياً تسعى له كافة المنظمات (العبيدي، ٢٠٠٩).

• المعيار الخامس: (معيار الاستدامة):

يُعرف معيار الاستدامة بمدى استمرارية نتائج المشروع بعد انتهائه وتوقف كافة موارده (الصندوق الدولي للتنمية الزراعية لمكافحة الفقر، ٢٠٠٩)، وبعبارة أخرى يُعرف بديمومة أو استدامة نتائج المشروع بعد انتهائه، حيث أن الاستدامة نوعان وهما الاستدامة الساكنة وتعني التدفق المستمر للمنافع والفوائد من المشروع المنجز إلى الفئات المستهدفة منه، والاستدامة الديناميكية وتعني استخدام أو تكييف نتائج المشروع تبعاً لسياق مختلف أو بيئة متغيرة من الفئات المستهدفة أو فئات أخرى (Japan International Cooperation Agency, 2004).

في ضوء ذلك، فهناك ارتباط واضح ووثيق بين معيار الاستدامة وجودة المشاريع، حيث تُعبر الاستدامة عن مدى كفاية موازنة المشروع لتحقيق مخرجات وأهداف المشروع، وفي حال التزمت المنظمة بتطبيق معيار الاستدامة في مشاريعها فإن أنشطة المشروع ستنتج وفق الموازنة المرصودة لكل نشاط من أنشطة المشروع، وسوف تتمتع مخرجات كل نشاط بالجودة العالية، وبالتالي ستكون الجودة متوافرة في كافة أنشطة المشروع، مما يؤدي إلى تحقيق الجودة في المشروع ككل (European Commission for Project Management, 2004).

العلاقة بين المعايير الدولية لإدارة المشاريع وجودة المشاريع:

وفقاً لدراسة (Serrador and Turner (٢٠١٥) ودراسة (Chauhan and Prabhat (2014)، فهناك علاقة راسخة ووطيدة بين المعايير الدولية لإدارة المشاريع وبين جودة المشاريع، حيث أن التزام المنظمات بتلك المعايير سيقودها إلى تحقيق أهدافها وغاياتها المنشودة من إنشاء وتنفيذ مشاريعها، وقد أكدت هاتين الدراستين على أهمية تكامل المشروع في إدارة متكاملة لأنشطة المشروع، وضمن تحقيق شمولية في استخدام معايير المشروع، من أجل تحقيق الجودة في جميع أنشطة ومراحل المشروع المختلفة، حيث لا يمكن تقدير تكلفة نشاط معين دون إدارة وقت وجودة ذلك النشاط، فإذا تحققت الجودة في جميع أنشطة ومراحل المشروع سوف ينجح المشروع وسوف تتحقق أهداف وغايات المنظمة المرجوة من هذا المشروع، وهنا تأتي أهمية إدارة تكامل المشروع لما تتضمنه من قدرة على توفير كافة العناصر اللازمة والضرورية لإكمال المشروع في الوقت المناسب.

ووفقاً لدراسة دهليز وعنبر (٢٠١٧)، فهناك علاقة وثيقة بين إدارة نطاق المشروع وبين جودة المشروع، حيث أن إدارة النطاق بشكل جيد وتحديد متطلبات واحتياجات المشروع بالشكل الصحيح، ووفقاً لأسس ومعايير دولية متفق عليها سيؤدي إلى تحقيق الجودة في جميع مراحل وأنشطة المشروع الرئيسية والثانوية، وبالتالي تحقيق الجودة في المشروع ككل، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى ضمان نجاح المشروع وتحقيق رسالة وأهداف المنظمة المرجوة من هذا المشروع، كما ونوهت هذه الدراسة إلى العلاقة الراسخة والوطيدة بين إدارة مدخلات المشروع (المشتريات والموارد) وجودة المشروع، فإذا كانت مدخلات المشروع ذات جودة عالية فسوف تحقق المنظمة غايتها وأهدافها من إنشاء وتنفيذ ذلك المشروع، والحصول على مخرجات ذات جودة عالية، وبالتالي نجاح وتفوق المشروع وضمن إرضاء كافة الأطراف ذات العلاقة.

ووفقاً لدراسة دراسة (Chou and Yang 2012)، فهناك علاقة قوية بين إدارة موارد المشروع وبين جودة المشروع، حيث أن إدارة موارد المشروع الجيدة والفعالة ستضمن أفضل استفادة ممكنة من الطاقات والجهود البشرية المشاركة في المشروع، ويؤدي ذلك إلى إنجاز عمليات وأنشطة المشروع بأداء مميز وإنتاجية عالية، وحيث أن توفر الموارد بالمواسفات المطلوبة سيساهم بشكل فعال في تعزيز مستوى الجودة في أنشطة ومخرجات المشروع، مما يضمن نجاح وتفوق المشروع، وبالتالي سيتم تحقيق رسالة وأهداف المنظمة المرجوة من هذا المشروع.

ووفقاً لدراسة (Carvalho 2015)، فهناك علاقة واضحة وكبيرة بين إدارة وقت المشروع وبين جودة المشروع، حيث لا يمكن الاعتراف بنجاح نتائج المشروع وتقديرها إلا إذا كان إنجاز تلك النتائج ضمن حدود الوقت المخطط له، فالتخطيط الجيد والفعال للوقت يؤدي إلى تعزيز درجة رضا أصحاب المصالح عن مخرجات المشروع، فإذا تمت إدارة وقت المشروع بشكل جيد سوف يأخذ كل نشاط في المشروع وقته الكافي من الإنجاز، وبالتالي ستحقق الجودة في كافة أنشطة المشروع، وهذا من شأنه أن يضمن تحقيق رسالة وأهداف المنظمة المرجوة من هذا المشروع.

ووفقاً لدراسة (Chauhan and Prabhat 2014)، فهناك علاقة راسخة بين إدارة تكلفة المشروع وبين جودة المشروع، حيث أن الإدارة الجيدة والصحيحة للتكاليف ستؤدي إلى إنجاز أنشطة المشروع على أكمل وجه، وسيحيل ذلك دون إنجاز الأنشطة على حساب جودتها، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى نجاح تحقيق الجودة في المشروع ككل، وبالتالي سيتم تحقيق رسالة وأهداف المنظمة المرجوة من هذا المشروع.

ووفقاً لدراسة دراسة (Auman 2012)، فهناك علاقة وطيدة بين إدارة اتصالات المشروع وبين جودة المشروع، حيث أن الاتصال الجيد والفعال وتقديم المعلومات في الوقت والدقة المناسبين لمدير المشروع والأطراف ذات العلاقة، ستضمن أن أنشطة المشروع تسيير وفقاً لما تم التخطيط له، وسيتم تصحيح الأخطاء في بدايتها، وبالتالي سيكون هناك متابعة حثيثة من قبل مدير المشروع لأنشطة وعمليات المشروع، وستكون مخرجات المشروع ذات جودة عالية مما يضمن نجاح وتفوق المشروع، وبالتالي سيتم تحقيق رسالة وأهداف المنظمة المرجوة من هذا المشروع.

الدراسات العربية:

١. دراسة دهليز وعنبر (٢٠١٧)، بعنوان: أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع في المؤسسات الأهلية في فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشاريع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، وهدفت إلى التعرف على مدى إدراك تلك المؤسسات للمعايير الدولية لإدارة المشاريع ومدى تطبيقها، وكذلك التعرف على مستوى الجودة في المشاريع التي تقدمها تلك المؤسسات، وتمثلت عينتها بعدد (٢٢٠) منسق ومدير مشروع من الذين يعملون في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة - فلسطين، وكان من أبرز نتائج الدراسة: (١) تقوم المؤسسات المبحوثة بإدارة مشاريعها وفق المجالات المعرفية لإدارة المشروع بنسب عالية. (٢) أن مستوى جودة المشروعات التي تنفذها المؤسسات المبحوثة مرتفعة. (٣) يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المجالات المعرفية لإدارة المشاريع بأبعادها كافة وبين زيادة جودة المشاريع بأبعادها كافة. (٤) يوجد أربعة أبعاد فقط من المجالات المعرفية وهي (إدارة مشتريات المشروع، وإدارة موارد المشروع، وإدارة تكامل المشروع، وإدارة مخاطر المشروع) تؤثر في زيادة جودة المشاريع.

٢. دراسة أبو الحسنى (٢٠١٦)، بعنوان: دور العوامل التنظيمية والوظيفية في نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور العوامل التنظيمية والوظيفية في نجاح إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، من خلال دراسة واقع إدارة المشاريع في هذه المنظمات، ودراسة عوامل النجاح والفشل فيها، وتمثلت عينتها بعدد (٢٠٠) منظمة من المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، والتي شملت عدد (٢٠٠) فرد من المديرين ومنسقي المشاريع وفرق العمل في المشاريع، وكان من أبرز نتائج الدراسة: أن العوامل التنظيمية والوظيفية لها تأثير إيجابي على نجاح إدارة المشاريع في المنظمات المبحوثة، وهذا التأثير ناجم من بُعد وضوح دور المشروع، وبُعد لجنة المتابعة، في حين أن باقي الأبعاد غير دالة إحصائياً.

٣. دراسة عنبر (٢٠١٦)، بعنوان: دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، وذلك من خلال التعرف على مدى إدراك تلك المؤسسات للمعايير الدولية لإدارة المشاريع ومدى تطبيقها، وكذلك التعرف على مستوى الجودة في المشاريع التي تقدمها تلك المؤسسات، وتمثلت عينتها بعدد (٢٢٠) منسق ومدير مشروع من الذين يعملون في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة - فلسطين، وكان من أبرز نتائج الدراسة: (١) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر المعايير الدولية لإدارة المشاريع وبين زيادة جودة المشروع، (٢) وجود تأثير للمعايير الدولية لإدارة المشاريع على زيادة جودة المشروع. (٣) من أكثر المعايير تأثيراً على زيادة جودة المشروع معيار إدارة موارد المشروع.

٤. دراسة رضوان (٢٠١٥)، بعنوان: دور عوامل نجاح المشروع وممارسات المنظمات غير الحكومية في نجاح المشروعات.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الذي تلعبه عوامل نجاح المشروع وممارسات المنظمات غير الحكومية في نجاح المشروعات، وتمثلت عينتها بعدد (٢٠٦) أسرة من الأسر المنتفعة من البرنامج العالمي لتقوية الأسرة (SOS)، وكان من أبرز نتائج الدراسة: أن عوامل نجاح المشروع وممارسات المنظمات غير الحكومية لها تأثير إيجابي واضح على نجاح المشروعات، حيث حقق مشروع تقوية الأسرة (SOS) نجاحاً كبيراً من خلال عوامل نجاح المشروع وممارسات المنظمات غير الحكومية.

٥. دراسة الحلو (٢٠١٥)، بعنوان: واقع تطبيق أسس إدارة المشاريع لدى مؤسسات الصناعات التحويلية في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أسس إدارة المشاريع في المؤسسات الصناعية بالأخص الصناعات التحويلية في قطاع غزة، وذلك من خلال دراسة مدى تطبيق هذه المؤسسات لكل أساس من أسس إدارة المشاريع بطريقة علمية ووفق معايير علمية سليمة، وتمثلت عينتها بعدد (٩٨) مؤسسة من المؤسسات التحويلية في قطاع غزة - فلسطين، وكان من أبرز نتائج الدراسة: أن (٨٠%) من مؤسسات الصناعات التحويلية تقوم بتطبيق أسس إدارة المشاريع.

٦. دراسة البطش (٢٠١٥)، بعنوان: تقييم عوامل تأخر انجاز المشاريع الإنشائية في فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم العوامل التي تؤخر انجاز المشاريع، وتمثلت عينتها في عدد (١٥) شركة من شركات المقاولات والمكاتب الاستشارية والمؤسسات المالكة ضمن ثلاث مدن رئيسية في الضفة الغربية بفلسطين وهي (مدينة الخليل، ومدينة رام الله، ومدينة نابلس)، وكان من أبرز نتائج الدراسة: أن إحالة العطاءات على أقل الأسعار من قبل الجهة المالكة تحتل المرتبة الأولى وهي من أهم الأسباب المسببة للتأخير، وجاء في المرتبة الثانية تسعير العطاء بشكل غير صحيح وغير مناسب من قبل المقاولين، وجاء في المرتبة الثالثة عدم وجود السيولة الكافية للتنفيذ، وجاء في المرتبة الرابعة عدم تنظيم المقاول لتدفق السيولة النقدية الخاصة بالمشروع، وجاء في المرتبة الخامسة عدم انتظام تدفق السيولة النقدية الخاصة بالمشروع لدى المالك.

٧. دراسة الراشد (٢٠١٤)، بعنوان: إطار لتطبيق إدارة الجودة في المشاريع الإنشائية في الضفة الغربية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق معايير الجودة في المشاريع الإنشائية في الضفة الغربية، وتمثلت عينتها بعدد (٣٠٠) عامل من العاملين في شركات المقاولات في الضفة الغربية - فلسطين، وكان من أبرز نتائج الدراسة: أنه وبالرغم من إدراك شركات المقاولات لأهمية نظام الجودة في المشاريع الإنشائية إلا أن إدراكهم لمفهوم نظام الجودة لا يتجاوز الإجراءات التصحيحية بعد حدوث الأخطاء، حيث أنهم لم يصلوا بعد لمرحلة الإجراءات الوقائية التي تمنع وقوع الخطأ قبل حدوثه، فضلاً عن غياب وعي الإدارة العليا والعاملين حول الفوائد والأهمية الكبيرة لتطبيق نظام إدارة الجودة في المشاريع الإنشائية وأثرها على تحسين الأداء، وتحسين صورة المنظمة في السوق.

٨. دراسة أبو رمضان (٢٠١٣)، بعنوان: واقع تقييم المشاريع النسوية التي تنفذها المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر منسقي المشاريع.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تقييم المشاريع التي تنفذها المؤسسات غير الحكومية النسوية والاجتماعية في قطاع غزة من وجهة نظر منسقي المشاريع، وتمثلت عينتها بعدد (١٦٠) عامل من العاملين في مجال إدارة المشاريع ضمن المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة - فلسطين، وكان من أبرز نتائج الدراسة: أن المؤسسات غير الحكومية تستخدم معايير التقييم بدرجة ممتازة في تقييم المشاريع التي تنفذها، وهذا يعكس مدى اهتمامها ووعيتها بأهمية عملية التقييم، فضلاً عن التطور الكبير في مجال عملها.

٩. دراسة الديري (٢٠١١)، بعنوان: تأثير سوء التخطيط في مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية - دراسة ميدانية لآراء مدراء المشاريع الإنشائية المنفذة في إمارة دبي بين عامي (٢٠٠٦-٢٠١٠م).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير سوء التخطيط في تأخير تنفيذ المشاريع الإنشائية في إمارة دبي، والتعرف على العوامل المؤدية لسوء التخطيط، والتي تؤثر بدورها على مدة تنفيذ المشروع وبالتالي تأخر تنفيذه، وتمثلت عينتها بعدد (٨٢) مدير من مديري الشركات المتخصصة بإدارة وتنفيذ المشاريع، وشركات المقاولات في إمارة دبي، وكان من أبرز نتائج الدراسة: أن تأخر إنجاز المشاريع يعود إلى الارتهاق للصدفة، وعدم التخطيط للوقت، وعدم الالتزام بمعايير إدارة المشاريع.

١٠. دراسة حماد (٢٠١٠)، بعنوان: تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر مدراء المشاريع، وتمثلت عينتها بعدد (١٦٠) منظمة غير حكومية في قطاع غزة - فلسطين، وكان من أبرز نتائج الدراسة: يتم الاعتماد في تقييم المشاريع في المنظمات المبحوثة بالدرجة الأولى على معيار الارتباط بنسبة (٧٣,٩٠%)، وفي الدرجة الثانية على معيار الأثر بنسبة (٧٠,٩٣%)، وفي الدرجة الثالثة على معيار الاستدامة بنسبة (٦٩,٣٤%)، وفي الدرجة الرابعة على معيار الكفاءة بنسبة (٦٩,١٦%)، وفي الدرجة الخامسة والأخيرة على معيار الفاعلية بنسبة (٦٨,٢٣%).

١. دراسة (Serrador and Turner) (٢٠١٥)، بعنوان: العلاقة بين نجاح المشروع وكفاءة المشروع.

The Relationship between Project Success and Project Efficiency

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من ما إذا كانت فاعلية مشروع ما مع أصحاب المصالح يؤدي إلى تحقيق رضا ونجاح المشروع ككل، وكذلك بيان دور الكفاءة في النجاح الشامل للمشروع، وتمثلت عينتها بعدد (١٣٨٦) مشروعاً في كندا، وكان من أبرز نتائج الدراسة: (١) يوجد علاقة قوية بين كفاءة المشروع ورضا أصحاب المصالح. (٢) يوجد علاقة متوسطة بين الالتزام بمبدأ كفاءة المشروع ونجاح المشروع ككل. (٣) إن مبدأ الالتزام بالكفاءة مهم جداً لضمان نجاح المشروع وتحقيق الرضا لجميع الأطراف.

٢. دراسة (Carvalho) (2015)، بعنوان: إدارة المشروع وتأثيره على نجاح المشروع، مقارنات عبر الدول وعبر القطاعات الصناعية.

Project Management and Its Effects on Project Success: Cross-Country and Cross-Industry Comparisons

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الإدارة الجيدة للمشروع، وأثرها في نجاح المشروع في المؤسسات الصناعية، وتمثلت عينتها بعدد (١٣٨٧) مشروع ضمن (٣) دول وهي (الأرجنتين، والبرازيل، وتشيلي)، وكان من أبرز نتائج الدراسة: (١) أن عوامل نجاح المشاريع وفقاً للمعايير الدولية لإدارة المشاريع (التكلفة والجودة والوقت) والمعروفة باسم المثلث الحديدي، ستعمل على تحقيق الجودة في المشاريع، (٢) أضافت الدراسة أربعة معايير جديدة تساعد الإدارة على نجاح المشاريع وهي (الكفاءة، وأثر العملاء، والتخطيط للمستقبل، والاستدامة)، مع ضرورة عمل جدولة لوقت المشروع، وكذلك دراسة التكاليف جيداً لتحقيق الهدف المرجو من المشروع وتحقيق الجودة في ذلك المشروع.

٣. دراسة (Chauhan and Prabhat (2014)، بعنوان: مجالات المعرفة لإدارة المشاريع المهمة في نجاح تسليم المشاريع في صناعة الأدوية.

Important Project Management Knowledge Areas for Successful Delivery of Projects in Pharmaceutical Industry

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المجالات المعرفية الخاصة بإدارة المشاريع، وبيان دورها في نجاح مشاريع الصناعات الدوائية، وتمثلت عينتها بعدد (٣٠) مديراً للمشاريع ضمن (٣٠) شركة من شركات الصناعات الدوائية في الهند، وكان من أبرز نتائج الدراسة: أن ما نسبته (٧٠%) من الشركات المبحوثة تطبق المجالات المعرفية لإدارة المشاريع، وأكدت (٨٨%) من الشركات على أنها تطبق الأساليب السليمة والصحيحة لإدارة المشاريع والتي تؤدي إلى نجاح مشاريعها، في حين أشارت (١٢%) من الشركات إلى أن تطبيق المجالات المعرفية لإدارة المشاريع لها تأثير ضعيف إلى متوسط في نجاح مشاريعها، وحيث توصلت الدراسة إلى أن أهم ثلاثة مجالات معرفية لإدارة المشاريع تتمثل في (إدارة وقت المشاريع، وإدارة جودة المشاريع، وإدارة تكاليف المشاريع).

٤. دراسة (Chou and Yang (2012)، بعنوان: معرفة إدارة المشروع والتأثيرات على نتائج مشروع البناء: دراسة ميدانية.

Project Management Knowledge and Effects on Construction Project Outcomes: An Empirical Study

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المجالات المعرفية لإدارة المشاريع، وأداء المشاريع ونجاحها، من خلال تقييم فاعلية أساليب الإدارة والأدوات والمهام اللازمة لتنفيذ وتشبيد المشاريع، وتمثلت عينتها بعدد (١٧٦) شركة من الشركات الهندسية والوكالات العامة للمشاريع في تايوان، وكان من أبرز نتائج الدراسة: أن هناك علاقة وثيقة بين نجاح نتائج المشروع والمجالات المعرفية التسعة الخاصة بالمعهد الأمريكي لإدارة المشاريع، مع ضرورة استخدام طرق سليمة وصحيحة لتسعير العطاءات لتقليل المشاكل القانونية التي قد تلحق بإدارة مشتريات المشاريع وإدارة موارد المشاريع، وكذلك ضرورة تفعيل وسائل الاتصال بين جميع الأطراف بشكل فعال من أجل تحسين جودة مخرجات المشاريع.

٥. دراسة (Ika (2012)، بعنوان: عوامل النجاح الحرجة لمشاريع البنك الدولي: دراسة تطبيقية.

Critical Success Factors for World Bank Projects: An Empirical Investigation.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على عوامل النجاح الحرجة لمشاريع البنك الدولي، والتعرف على العلاقة بين عوامل النجاح الحرجة (المخططات) ونجاح المشاريع من وجهة نظر قادة فريق عمل المشاريع في البنك الدولي، وتمثلت عينتها بعدد (١٦) مشروع من المشاريع البنك الدولي، وكان من أبرز نتائج الدراسة: وجود علاقة إيجابية بين كافة عوامل النجاح الحرجة للمشاريع ونجاح المشاريع، وحيث جاء أبرز عامل من عوامل النجاح الحرجة للمشاريع (التصميم الجيد)، وتلاه عامل (الرصد الجيد لتكاليف وظروف المشاريع)، مع ضرورة قيام المدراء والمشرفين على مشاريع البنك الدولي بالتركيز على عامل التصميم الجيد للمشاريع لضمان تحقيق الجودة المطلوبة في نتائجها.

٦. دراسة (Auman (2012)، بعنوان: التحقيق في مجالات المعرفة المهمة لإدارة المشاريع في قطاع العلوم الحياتية.

An Investigation of the Important Project Management Knowledge Areas in the Life Sciences Sector

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المجالات المعرفية لإدارة المشاريع في نجاح المشاريع في قطاع العلوم الحياتية، وتمثلت عينتها بعدد (٤٠) مدير من مدراء مشاريع قطاع العلوم الحياتية - الصناعات الدوائية في أستراليا، وكان من أبرز نتائج الدراسة: حصول المجال المعرفي لإدارة اتصالات المشاريع على أعلى متوسط حسابي، وقد أجمع المبحوثون أن هذا المجال هو أكثر المجالات تأثراً على نجاح المشاريع، مع ضرورة تطبيق كافة المجالات المعرفية في مشاريع الصناعات الدوائية، لأن ذلك سيقود إلى نجاحها وتميزها.

٧. دراسة (2009) Zwikael، بعنوان: الأهمية النسبية للمعايير التسعة الخاصة بدليل إدارة المشاريع أثناء التخطيط للمشروع.

The Relative Importance of the PMBOK Guides Nine Knowledge Areas during Project Planning

هدفت هذه الدراسة إلى تعريف مدراء المشاريع بأهمية المعايير الدولية التسعة التي قدمها المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع، وتمثلت عينتها بعدد (٧٨٣) مشروع من مختلف البلدان والصناعات، وكان من أبرز نتائج الدراسة: أن المعايير التسعة التي قدمها المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع لها أهمية كبيرة في مساعدة مدراء المشاريع على كيفية استخدام موارد المنظمة المتاحة، وحيث جاءت أكثر المعايير تأثيراً على نجاح المشاريع (إدارة وقت المشاريع، وإدارة مخاطر المشاريع، وإدارة نطاق المشاريع، وإدارة موارد المشاريع).

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية بما يلي:

- ١- ركزت الدراسة الحالية على التعرف على أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع بأبعادها المتمثلة في (إدارة نطاق وتكامل المشاريع، وإدارة وقت المشاريع وتكلفتها، وإدارة مشتريات المشاريع ومواردها، وإدارة اتصالات المشاريع) على جودة المشاريع بأبعادها المتمثلة في (معيار الارتباط، ومعيار الكفاءة، ومعيار الفاعلية، ومعيار الأثر، ومعيار الاستدامة)، في واحدة في واحدة من أهم المنظمات العامة وهي المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي والتي تُعد مؤسسة وطنية تطبق نظاماً تأمينياً قائماً على الشراكة مع الجهات ذات العلاقة، وينسجم مع احتياجات المؤمن عليهم والمنشآت، ويسهم في تحقيق الأمن والتنمية الاقتصادية للمملكة الهاشمية.
- ٢- تتميز الدراسة الحالية بأنها اختارت كل من (مديري الإدارات، ومديري المديریات، ورؤساء الأقسام، والموظفين) الذين يمارسون مهامهم وواجباتهم الوظيفية في الإدارة العامة لمؤسسة الضمان الاجتماعي كعينة للدراسة.
- ٣- تُعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة في حدود علم الباحث التي تناولت مفهومي المعايير الدولية لإدارة المشاريع وجودة المشاريع مجتمعين، حيث ربطت هذه الدراسة بين المفهومين وأبعادهما، ووضحت مدى الأثر الذي تحدثه المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، حيث لم يجد الباحث خلال إعداد هذه الدراسة أي دراسة أردنية مشابهة لها في تناولها لهذه الأبعاد مجتمعة، وبهذا تغطي الدراسة فجوة قلة الدراسات التي تناولت أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، حيث تقدم هذه الدراسة إطاراً فكرياً خاصاً بالدراسة ومتغيراتها المختلفة، بالتالي فمن المأمول أن تكون الدراسة الحالية بداية لدراسات أردنية مستقبلية أخرى.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

من خلال عملية تحليل الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) تمت الاستفادة من هذه الدراسات في التالي:

١. ساهمت في بناء وتعزيز الخلفية النظرية حول موضوع الدراسة، كما ساهمت في بناء الإطار النظري للدراسة.
٢. ساهمت في تحديد محاور البحث ومنهجية الدراسة، وتوجيه الباحث للوسائل الأمثل للوصول إلى النتائج المنشودة.
٣. ساهمت في بناء وتطوير أداة الدراسة (الاستبانة) وتحديد المتغيرات والأبعاد التي سوف يتم تغطيتها وتسليط الضوء عليها.
٤. ربط نتائج الدراسة الحالية بنتائج هذه الدراسات.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

تمهيد:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها مجالاً رئيسياً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي (العملي) من الدراسة، كما ويتم عن طريقها الحصول على كافة البيانات المطلوبة لغاية إجراء التحليل الإحصائي، ليتم التوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوعها، بالتالي تتحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

في ضوء ذلك، يتناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة التي تم استخدامها وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وأخيراً ينتهي بالأساليب الإحصائية (المعالجات الإحصائية) التي تم استخدامها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف دقيق لهذه الإجراءات.

منهج الدراسة:

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

مصادر جمع البيانات والمعلومات:

استخدم الباحث مصدرين لجمع البيانات والمعلومات، وهما:

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

مجتمع وعينة الدراسة:

يُعرف مجتمع الدراسة بجميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، فقد تكون مجتمع الدراسة من كافة (مديري الإدارات، ومديري المديرية، ورؤساء الأقسام، والموظفين)، والذين يمارسون مهامهم وواجباتهم الوظيفية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي ضمن (مبنى الإدارة العامة في العاصمة عمان)، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (٤٣٥) موظفاً حسب تقرير إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الضمان الاجتماعي، وكون مجتمع الدراسة صغير الحجم، لجأ الباحث إلى أسلوب الحصر (المسح) الشامل، حيث تم توزيع عدد (٤٣٥) استبانة على أفراد المجتمع، وأسترد منها عدد (٤٠٧) استبانات، وكان عدد الاستبانات النهائية والصالحة للتحليل الإحصائي (٣٧١) استبانة، حيث يوضح الجدول رقم (١) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للبيانات الديموغرافية والوظيفية.

جدول رقم (١): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الديموغرافية والوظيفية (ن=٣٧١)

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	172	46.4
	أنثى	199	53.6
	المجموع	371	100.0 %
الفئة العمرية	أقل من (٣٠) سنة	96	25.9
	من (٣٠) إلى أقل من (٤٠) سنة	99	26.7
	من (٤٠) إلى أقل من (٥٠) سنة	98	26.4
	(50) سنة فأكثر	78	21.0
	المجموع	371	100.0 %
المستوى التعليمي	دبلوم (كلية) أو أقل	109	29.4
	بكالوريوس (جامعة)	143	38.5
	دراسات عليا	119	32.1
	المجموع	371	100.0 %
المسمى الوظيفي	موظف	287	77.4
	رئيس قسم	54	14.6
	مدير مديرية	14	3.8
	مدير إدارة	16	4.3
	المجموع	371	100.0 %
عدد سنوات الخبرة في المؤسسة	أقل من (٥) سنوات	74	19.9
	من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات	103	27.8
	من (١٠) إلى أقل من (١٥) سنة	97	26.1
	(15) سنة فأكثر	97	26.1
	المجموع	371	100.0 %

يظهر من الجدول رقم (١) ما يلي:

- ١- بلغ عدد الذكور في العينة (١٧٢) بنسبة مئوية (٤٦,٤%)، بينما بلغ عدد الإناث (١٩٩) بنسبة مئوية (٥٣,٦%)، وتشير هذه النسب إلى أنه لا يوجد تمييز بين الذكور والإناث في عمليات التعيين المتنوعة لدى المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.
- ٢- بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الفئة العمرية (٢٦,٧%) للفئة العمرية (من (٣٠) إلى أقل من (٤٠) سنة)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (٢١,٠%) للفئة العمرية ((٥٠) سنة فأكثر)، وتشير هذه النسب إلى أن الفئة الأكبر من الأفراد المبحوثين هم من الفئة العمرية المتوسطة التي تتمتع بالطاقة والحيوية والطموح، والكفاءة والإبداع والخبرات العملية الكافية.
- ٣- بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي (٣٨,٥%) للمستوى التعليمي (بكالوريوس)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (٢٩,٤%) للمستوى التعليمي (دبلوم (كلية) أو أقل)، وتشير هذه النسب إلى تركيز المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي على توظيف حملة الشهادات الجامعية حسب ما تقتضي طبيعة العمل فيها من المعرفة بالأمر الإداري والفنية وإجراءات العمل وعملياته.
- ٤- بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي بنسبة بلغت (٧٧,٤%) للمسمى الوظيفي (موظف)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (٣,٨%) للمسمى الوظيفي (مدير مديرية)، وتشير هذه النسب إلى اتساع نطاق أو مدى الإشراف في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.
- ٥- بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في المؤسسة (٢٧,٨%) لعدد سنوات الخبرة في المؤسسة (من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (١٩,٩%) لعدد سنوات الخبرة في المؤسسة (أقل من (٥) سنوات)، وتشير هذه النسب إلى توافر الرضا الوظيفي والاستقرار الوظيفي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بسبب ما توفره من مميزات متنوعة للعاملين فيها.

مقياس الدراسة:

تم الاعتماد على مقياس (Likert) ذي التدرج الخماسي في الإجابة عن أسئلة الدراسة، وذلك حسب الدرجات التالية: (١) تُعبر عن درجة غير موافق بشدة، و(٢) تُعبر عن درجة غير موافق، و(٣) تُعبر عن درجة متوسطة في الموافقة، و(٤) تُعبر عن درجة موافق، و(٥) تُعبر عن درجة موافق بشدة، ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة، وعلى كل مجال من مجالاتها تم استخدام المعيار الإحصائي الآتي والموضح في الجدول رقم (٢):

جدول رقم (٢): اختبار مقياس الاستبانة

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

يظهر في الجدول رقم (٢) ما يتعلق بالحدود التي اعتمدها الباحث في هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات في نموذج الدراسة، حيث تم تحديد درجة الموافقة في ثلاثة مستويات وهي: (مرتفع، ومتوسط، ومنخفض) وفقاً للمعادلة الآتية:

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

$$1,33 = 3/4 = 3/(1-0) =$$

بالتالي، يوضح الجدول رقم (٣) المعيار الإحصائي الخاص بتفسير المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة ومجالاتها:

جدول رقم (٣): المعيار الإحصائي الخاص بتفسير المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة ومجالاتها

مستوى تقييم مرتفع	مستوى تقييم متوسط	مستوى تقييم منخفض
من (٣,٦٨) إلى (٥)	من (٢,٣٤) إلى (٣,٦٧)	من (١) إلى (٢,٣٣)

أداة الدراسة:

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

بالتالي فقد تم إعداد فقرات أبعاد مجال (المعايير الدولية لإدارة المشاريع) بالاستعانة بعدد من الدراسات العربية والأجنبية وهي: دراسة دهليز وعنبر (٢٠١٧)، ودراسة عنبر (٢٠١٦)، ودراسة Carvalho (2015)، ودراسة Chauhan and Prabhat (2014)، ودراسة Chou and Yang (2012)، ودراسة Auman (2012)، ودراسة Zwikael (2009).

كما وتم إعداد فقرات أبعاد مجال (جودة المشاريع) بالاستعانة بعدد من الدراسات العربية والأجنبية وهي: دراسة رضوان (٢٠١٥)، ودراسة أبو رمضان (٢٠١٣)، ودراسة حماد (٢٠١٠)، ودراسة Carvalho (2015)، ودراسة Serrador and Turner (٢٠١٥).

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

- الجزء الأول: تناول البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

- الجزء الثاني: تناول مجال (المعايير الدولية لإدارة المشاريع)، حيث تضمن (٢١) فقرة

وزعت على أربعة أبعاد، وهي: بُعد إدارة نطاق وتكامل المشاريع والمكون من (٦) فقرات، وبُعد إدارة وقت المشاريع وتكلفتها والمكون من (٥) فقرات، وبُعد إدارة مشتريات المشاريع ومواردها والمكون من (٦) فقرات، وبُعد إدارة اتصالات المشاريع والمكون من (٤) فقرات.

- الجزء الثالث: تناول مجال (جودة المشاريع)، حيث تضمن (٢٣) فقرة وزعت على خمسة

أبعاد، وهي: بُعد الارتباط والمكون من (٥) فقرات، وبُعد الكفاءة والمكون من (٥) فقرات، وبُعد الفاعلية والمكون من (٤) فقرات، وبُعد الأثر والمكون من (٤) فقرات، وبُعد الاستدامة والمكون من (٥) فقرات.

الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

للتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة (الاستبانة)، قام الباحث بعرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين والبالغ عددهم (١١) مُحكم من أصحاب الخبرة والاختصاص من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المختلفة الخاصة والعامة، من أجل الحكم على مدى صدقها وصلاحياتها، حيث يوضح الملحق رقم (٢) أسماء الأساتذة المحكمين، وقد طُلب منهم إبداء الرأي في مدى مناسبة الفقرة ووضوحها للمجال الذي تنتمي إليه، وكذلك التأكد من سلامة الصياغة اللغوية لكافة الفقرات، وتزويد الباحث بما يروونه ملائماً من تعديلات أو إضافات أو حذف أو مقترحات، وقد تم الأخذ بكافة آرائهم ونصائحهم وتوجيهاتهم ومقترحاتهم، حيث تمت عمليات الحذف والتعديل والإضافة على كافة فقرات الاستبانة وفقاً لذلك، وقد ظهرت أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها النهائية بالملحق رقم (١).

ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة (الاستبانة) باستقرار النتائج إذا طُبقت أكثر من مرة في ظروف مماثلة، حسب معامل الاتساق الداخلي (Cronbach Alpha) كما هو موضح في الجدول رقم (٤)، حيث يدل ارتفاع قيم (Cronbach Alpha) على ارتفاع مستوى الثبات وتتراوح قيمه ما بين (٠ - ١)، بحيث تكون هذه القيم مقبولة عند نسبة معامل الثبات (٠,٧٠) فما فوق (Amir and Sonderpandian, 2002).

جدول رقم (٤): معاملات الثبات بطريقة (Cronbach Alpha) لمجالات أداة الدراسة
(الاستبانة)

المجال	البُعد	عدد الفقرات	معامل (Cronbach)
المعايير الدولية	إدارة نطاق وتكامل المشاريع	٦	0.80
	إدارة وقت المشاريع وتكلفتها	٥	0.76
إدارة المشاريع	إدارة مشتريات المشاريع ومواردها	٦	0.84
	إدارة اتصالات المشاريع	٤	0.75
جودة المشاريع	المعايير الدولية لإدارة المشاريع ككل	٢١	0.76
	الارتباط	٥	0.72
	الكفاءة	٥	0.80
	الفاعلية	٤	0.74
	الأثر	٤	0.74
	الاستدامة	٥	0.74
	جودة المشاريع ككل	٢٣	0.86

يوضح الجدول رقم (٤) قيم الثبات لمتغيرات الدراسة والتي بلغت (٠,٧٦) لمجال المعايير الدولية لإدارة المشاريع ككل، و(٠,٨٦) لمجال جودة المشاريع ككل، وتدل مؤشرات (Cronbach Alpha) أعلاه على تمتع أداء الدراسة (الاستبانة) بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ، وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة، ويتضح من ذلك أن قيم (Cronbach Alpha) تدل على وجود درجة اتساق عالية بين جميع أبعاد الدراسة ككل.

التحليل العاملي التوكيدي:

يهدف التحقق من الخصائص السيكومترية للاستبانة تم تطبيق التحليل العاملي التوكيدي، حيث يوضح الجدول رقم (٥) مصفوفة التدوير لفقرات المتغير المستقل وهو مجال (المعايير الدولية لإدارة المشاريع)، والذي يتكون من (٤) أبعاد فرعية تم قياسها من خلال (٢١) فقرة.

جدول رقم (٥): نتائج تطبيق التحليل العاملي التوكيدي على فقرات المتغير المستقل - (المعايير الدولية لإدارة المشاريع)

العوامل				ترتيب الفقرات في الاستبانة
٤	٣	٢	١	
			0.73	١
			0.68	٢
			0.69	٣
			0.72	٤
			0.57	٥
			0.69	٦
		0.52		٧
		0.76		٨
		0.72		٩
		0.76		١٠

		0.71		١١
	0.66			١٢
	0.63			١٣
	0.64			١٤
	0.68			١٥
	0.57			١٦
	0.70			١٧
0.78				١٨
0.76				١٩
0.74				٢٠
0.64				٢١
<p>محدد المصفوفة (Determinant) = ٠,٠٠٥، اختبار كيزر - ماير - أوكلين (KMO) = ٠,٨٨٢، اختبار بارتلليت (Bartlett's Test) = ٥٥٣١,٨٧٧، مستوى الدلالة (Sig.) = ٠,٠٠٠</p>				

يظهر من الجدول رقم (٥)، أن تشبعات كافة الفقرات (Loadings) كانت أعلى من القيمة (٠,٤)، وأن قيمة محدد المصفوفة تساوي (٠,٠٠٥) وتتجاوز قيمة الصفر، أما قيمة اختبار كيزر - ماير - أوكلين (KMO) تساوي (٠,٨٨٢) وتتجاوز (٠,٥٠)، وتعد هذه القيمة مقبولة إذا كانت تتراوح بين (٠,٨ - ٠,٩).

ويوضح الجدول رقم (٦) مصفوفة التدوير لفقرات المتغير التابع وهو مجال (جودة المشايخ)، والذي يتكون من (٥) أبعاد فرعية تم قياسها من خلال (٢٣) فقرة.

جدول رقم (٦): نتائج تطبيق التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) على فقرات المتغير التابع - (جودة المشايخ)

العوامل					ترتيب الفقرات في الاستبانة
٥	٤	٣	٢	١	
				0.64	١
				0.72	٢
				0.74	٣
				0.77	٤
				0.69	٥
			0.63		٦
			0.72		٧
			0.80		٨
			0.62		٩
			0.86		١٠
		0.85			١١

		0.77			١٢
		0.65			١٣
		0.58			١٤
	0.68				١٥
	0.59				١٦
	0.81				١٧
	0.90				١٨
0.74					١٩
0.81					٢٠
0.78					٢١
0.81					٢٢
0.71					٢٣
محدد المصفوفة (Determinant) = ٠,٠٠٦، اختبار كيزر - ماير - أوكلين (KMO) = ٠,٨٧١، اختبار بارتليت (Bartlett's Test) = ٣٦٩٢,٨٥٢، مستوى الدلالة (Sig.) = ٠,٠٠٠.					

يظهر من الجدول رقم (٦) أن تشبعات كافة الفقرات (Loadings) كانت أعلى من القيمة (٠,٤)، وأن قيمة محدد المصفوفة تساوي (٠,٠٠٦) وتتجاوز قيمة الصفر، أما قيمة اختبار كيزر - ماير - أوكلين (KMO) تساوي (٠,٨٧١) وتتجاوز (٠,٥٠)، وتعد هذه القيمة مقبولة إذا كانت تتراوح بين (٠,٨ - ٠,٩).

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

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

- ١- معامل الثبات (Cronbach Alpha): للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
- ٢- التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis): للتحقق من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (الاستبانة).
- ٣- الجداول التكرارية والنسب المئوية لوصف خصائص مجتمع الدراسة تبعاً للبيانات الديموغرافية والوظيفية.
- ٤- جداول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على مستوى الالتزام بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع ومستوى جودة المشاريع في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، وبالتالي الإجابة عن أسئلة الدراسة.

- ٥- اختبار (Shapiro-Wilk): لبيان التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة والتحقق من خلو بيانات الدراسة من المشاكل الإحصائية.
- ٦- اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor -VIF)، واختبار التباين المسموح (Tolerance): للتأكد من عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة.
- ٧- اختبار الانحدار المتعدد (Multi Linear Regression)، وذلك لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى وما تفرع عنها من فرضيات فرعية.
- ٨- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): وذلك لاختبار النتائج المتعلقة بالبيانات الديموغرافية والوظيفية في الفرضيتين الرئيسيتين الثانية والثالثة لمتغيرات (الفئة العمرية، والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في المؤسسة).
- ٩- اختبار (T-test): وذلك لاختبار الفروقات بين إجابات أفراد عينة الدراسة للجنسين (ذكر وأنثى).
- ١٠- أستخدم طريقة شيفيه (Shceffe): للوقوف على المقارنات البعدية في حالة وجود فروقات إحصائية.

الفصل الرابع

عرض النتائج

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها، بعد أن قام الباحث بجمع البيانات بواسطة استبانة الدراسة (أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي)، وقام بعرضها وفقاً لأسئلة وفرضيات الدراسة.

النتائج المتعلقة بإجابة أسئلة الدراسة:

النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الرئيس الأول: ما مستوى التزام المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع؟. ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الفرعي الأول: ما مستوى التزام المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بتطبيق معيار إدارة نطاق وتكامل المشاريع؟.

جدول رقم (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد (إدارة نطاق وتكامل المشاريع) مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
١	٦	تحقق مخرجات المشاريع توقعات الجهات المستفيدة منها.	4.69	0.57	مرتفع
٢	٥	تحرص المؤسسة على تحقيق احتياجات المستفيدين بشكل دقيق.	4.34	0.89	مرتفع
٣	١	تضع المؤسسة خطة شاملة لإدارة المشاريع قبل البدء بتنفيذها.	4.15	0.82	مرتفع
٤	٤	تقوم المؤسسة بعملية المتابعة والتقييم على كافة أنشطة المشاريع باستمرار لضمان جودة المخرجات.	4.11	1.01	مرتفع
٥	٣	تدير المؤسسة جميع أنشطة المشاريع وفقاً لمعايير الجودة الدولية.	4.09	1.04	مرتفع
٦	٢	تضع المؤسسة الخطط الاستراتيجية اللازمة لتحقيق أهداف مشاريعها.	1.91	0.98	منخفض
		بُعد (إدارة نطاق وتكامل المشاريع) ككل	3.88		مرتفع

يظهر من الجدول رقم (٧) أن مستوى تطبيق معيار إدارة نطاق وتكامل المشاريع في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي جاء مرتفعاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للْبُعد ككل (٣,٨٨)، كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات هذا البُعد تراوحت ما بين (١,٩١ - ٤,٦٩)، حيث كان أعلاها الفقرة رقم (٦) والتي تنص على (تحقق مخرجات المشاريع توقعات الجهات المستفيدة منها)، بينما كان أدناها للفقرة رقم (٢) والتي تنص على (تضع المؤسسة الخطط الاستراتيجية اللازمة لتحقيق أهداف مشاريعها).

السؤال الفرعي الثاني: ما مستوى التزام المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بتطبيق معيار إدارة وقت المشاريع وتكلفتها؟.

جدول رقم (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد (إدارة وقت المشاريع وتكلفتها) مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
١	١	تحرص المؤسسة على إدارة وقت المشاريع بشكل كفؤ.	4.67	0.58	مرتفع
٢	٣	تضع المؤسسة خطة مالية (موازنة) تفصيلية مشفوعة بالتكاليف المقدرة لكل مرحلة من مراحل تنفيذ المشروع.	4.51	0.70	مرتفع
٣	٢	تقوم المؤسسة بوضع خطة لتنفيذ المشاريع وفقاً للإطار الزمني المحدد.	4.50	0.68	مرتفع
٤	٥	يتناسب تقدير المؤسسة للوقت اللازم للمشاريع مع تكاليفها المالية.	1.79	0.98	منخفض
٥	٤	تحرص المؤسسة على مواءمة موازنة المشاريع مع الأهداف المتوقعة.	1.75	0.89	منخفض
		بُعد (إدارة وقت المشاريع وتكلفتها) ككل	3.44		متوسط

يظهر من الجدول رقم (٨) أن مستوى تطبيق معيار إدارة وقت المشاريع وتكلفتها في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي جاء متوسطاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للْبُعد ككل (٣,٤٤)، كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات هذا البُعد تراوحت ما بين (١,٧٥ - ٤,٦٧)، حيث كان أعلاها الفقرة رقم (١) والتي تنص على (تحرص المؤسسة على إدارة وقت المشاريع بشكل كفؤ)، بينما كان أدناها للفقرة رقم (٤) والتي تنص على (تحرص المؤسسة على مواءمة موازنة المشاريع مع الأهداف المتوقعة).

السؤال الفرعي الثالث: ما مستوى التزام المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بتطبيق معيار إدارة مشتريات المشاريع ومواردها؟.

جدول رقم (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد (إدارة مشتريات المشاريع ومواردها) مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
١	٤	تتأكد المؤسسة من جودة المواد والمعدات الموردة للمشاريع بما يتناسب مع الشروط والمواصفات المطلوبة.	4.45	0.76	مرتفع
٢	٢	تراقب المؤسسة عمليات العطاءات وفقاً لأطر ومعايير قانونية محددة.	4.35	0.76	مرتفع
٣	٦	تضمن المؤسسة توزيع المواد إلى مواقع المشاريع في الوقت المحدد وبالكميات المطلوبة.	3.94	1.25	مرتفع
٤	٥	تحرص المؤسسة على الاستغلال الأمثل لكافة مواردها لتعظيم قيمة المخرجات .	3.32	1.46	متوسط
٥	١	توفر المؤسسة كافة متطلبات المشاريع المادية قبل البدء بها.	3.18	1.26	متوسط
٦	٣	تتم عمليات الشراء بجلب عروض أسعار ومناقصات ضمن شروط مرجعية واضحة .	2.13	1.10	منخفض
		بُعد (إدارة مشتريات المشاريع ومواردها) ككل	3.56		متوسط

يظهر من الجدول رقم (9) أن مستوى تطبيق معيار إدارة مشتريات المشاريع ومواردها في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي جاء متوسطاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.56)، كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات هذا البعد تراوحت ما بين (2.13 - 4.45)، حيث كان أعلاها الفقرة رقم (٤) والتي تنص على (تتأكد المؤسسة من جودة المواد والمعدات الموردة للمشاريع بما يتناسب مع الشروط والمواصفات المطلوبة)، بينما كان أدناها للفقرة رقم (٣) والتي تنص على (تتم عمليات الشراء بجلب عروض أسعار ومناقصات ضمن شروط مرجعية واضحة).

السؤال الفرعي الرابع: ما مستوى التزام المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بتطبيق معيار إدارة اتصالات المشاريع؟.

جدول رقم (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد (إدارة اتصالات المشاريع) مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
١	٤	تضع المؤسسة قواعد لقنوات الاتصال بين جميع الأطراف ذات الصلة بالمشاريع.	4.43	0.77	مرتفع
٢	١	تحرص المؤسسة على فاعلية نظام اتصالات المشاريع من أجل تبادل المعلومات بسهولة ويسر.	3.78	1.11	مرتفع
٣	٣	تهتم المؤسسة بالتقارير الدورية المتعلقة بأنشطة المشاريع من الجهة المنفذة.	2.80	1.40	متوسط
٤	٢	تُساهم المؤسسة بالتنسيق بين جميع الأطراف ذات العلاقة بالمشاريع طوال فترة التنفيذ.	2.65	1.53	متوسط
		بُعد (إدارة اتصالات المشاريع) ككل	3.42		متوسط

يظهر من الجدول رقم (10) أن مستوى تطبيق معيار إدارة اتصالات المشاريع جاء متوسطاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (٣,٤٢)، كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات هذا البعد تراوحت ما بين (٢,٦٥ - ٤,٤٣)، حيث كان أعلاها الفقرة رقم (٤) والتي تنص على (تضع المؤسسة قواعد لقنوات الاتصال بين جميع الأطراف ذات الصلة بالمشاريع)، وبينما كان أدناها للفقرة رقم (٢) والتي تنص على (تُساهم المؤسسة بالتنسيق بين جميع الأطراف ذات العلاقة بالمشاريع طوال فترة التنفيذ).

ولإجابة عن السؤال الرئيس الأول...

جدول رقم (١١): المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مجال (المعايير الدولية لإدارة المشاريع) مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	البُعد	المتوسط الحسابي	مستوى التقييم
١	١	إدارة نطاق وتكامل المشاريع	3.88	مرتفع
٢	٣	إدارة مشتريات المشاريع ومواردها	3.56	متوسط
٣	٢	إدارة وقت المشاريع وتكلفتها	3.44	متوسط
٤	٤	إدارة اتصالات المشاريع	3.42	متوسط
		مجال (المعايير الدولية لإدارة المشاريع) ككل	3.60	متوسط

يظهر من الجدول رقم (١١) أن مستوى تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي جاء متوسطاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣,٦٠)، كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن الأبعاد الفرعية لهذا المجال تراوحت ما بين (٣,٤٢ - ٣,٨٨)، وجاء بالمرتبة الأولى بُعد (إدارة نطاق وتكامل المشاريع) بمتوسط حسابي (٣,٨٨) وبمستوى تقييم مرتفع، وبالمرتبة الثانية جاء بُعد (إدارة مشتريات المشاريع ومواردها) بمتوسط حسابي (٣,٥٦) وبمستوى تقييم متوسط، وفي المرتبة الثالثة جاء بُعد (إدارة وقت المشاريع وتكلفتها) بمتوسط حسابي (٣,٤٤) وبمستوى تقييم متوسط، بينما جاء بالمرتبة الرابعة والأخيرة بعد (إدارة اتصالات المشاريع) بمتوسط حسابي (٣,٤٢) وبمستوى تقييم متوسط.

النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الرئيس الثاني: ما مستوى التزام المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بتطبيق المعايير الدولية لجودة المشاريع؟. ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الفرعي الأول: ما مستوى التزام المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بتطبيق معيار الارتباط؟.

جدول رقم (١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد (معيار الارتباط) مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
١	2	ثراعي المؤسسة وجهات النظر ذات العلاقة عند تصميم المشاريع.	3.86	1.09	مرتفع
٢	4	تُصمم المؤسسة المشاريع بشكل يتناسب مع أولويات الجهة الممولة.	3.72	0.98	مرتفع
٣	1	تُحدد المؤسسة كافة الاحتياجات قبل البدء بتصميم المشاريع.	2.82	1.41	متوسط
٤	3	تحرص المؤسسة على أن تعكس المشاريع المنفذة احتياجات الفئات المستهدفة.	2.28	1.08	منخفض
٥	5	تحرص المؤسسة على توضيح العلاقة بين الاحتياجات التي يتم تحديدها وبين أهداف الجهة الممولة.	2.19	1.19	منخفض
		بُعد (معيار الارتباط) ككل	2.97		متوسط

يظهر من الجدول رقم (١٢) أن مستوى تطبيق معيار الارتباط في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي جاء متوسطاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (٢,٩٧)، كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات هذا البعد تراوحت ما بين (٢,١٩ - ٣,٨٦)، حيث كان أعلاها الفقرة رقم (٢) والتي تنص على (ثراعي المؤسسة وجهات النظر ذات العلاقة عند تصميم المشاريع)، بينما كان أدناها للفقرة رقم (٥) والتي تنص على (تحرص المؤسسة على توضيح العلاقة بين الاحتياجات التي يتم تحديدها وبين أهداف الجهة الممولة).

السؤال الفرعي الثاني: ما مستوى التزام المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بتطبيق معيار الكفاءة؟.

جدول رقم (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد (معيار الكفاءة) مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
١	١	توفر المؤسسة موارد بشرية ومالية ومعدات تقنية ملائمة لتنفيذ أنشطة المشاريع المخطط لها.	4.05	1.01	مرتفع
٢	٤	تمتلك المؤسسة نظاماً مالياً كفوياً وفعالاً لتنفيذ المشاريع وفقاً لبيود الموازنة المرصودة.	3.37	1.34	متوسط
٣	٢	يقوم العاملون بالمشاريع بأداء مهامهم بجودة عالية وفقاً للإطار الزمني المحدد والتكاليف المرصودة.	3.35	1.28	متوسط
٤	٥	تحرص المؤسسة على تقييم أداء العاملين في المشاريع بشكل دوري.	3.27	1.34	متوسط
٥	٣	تُحقق المؤسسة مخرجات ونتائج المشاريع نتيجة لكفاءة أداء العاملين لديها.	1.94	1.27	منخفض
		بُعد (معيار الكفاءة) ككل	3.20		متوسط

يظهر من الجدول رقم (١٣) أن مستوى تطبيق معيار الكفاءة في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي جاء متوسطاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (٣,٢٠)، كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات هذا البعد تراوحت ما بين (١,٩٤ - ٤,٠٥)، حيث كان أعلاها الفقرة رقم (١) والتي تنص على (توفر المؤسسة موارد بشرية ومالية ومعدات تقنية ملائمة لتنفيذ أنشطة المشاريع المخطط لها)، بينما كان أدناها للفقرة رقم (٣) والتي تنص على (تُحقق المؤسسة مخرجات ونتائج المشاريع نتيجة لكفاءة أداء العاملين لديها).

السؤال الفرعي الثالث: ما مستوى التزام المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بتطبيق معيار الفاعلية؟.

جدول رقم (١٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد (معيار الفاعلية) مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
١	١	تضمن المؤسسة تحقيق أهداف المشاريع المخطط لها بأقل التكاليف.	4.18	0.99	مرتفع
٢	٤	تحرص المؤسسة على أن تُبرر أهداف المشاريع بمقارنتها بمشاريع مماثلة.	4.00	1.07	مرتفع
٣	٢	تربط المؤسسة خطة تنفيذ المشاريع بالأهداف المرصودة مسبقاً.	3.72	1.17	مرتفع

متوسط	1.33	3.60	تحرص المؤسسة على اتساق أهداف المشاريع مع أهداف الفئات المستهدفة.	٣	٤
مرتفع	3.88		بُعد (معيار الفاعلية) ككل		

يظهر من الجدول رقم (١٤) أن مستوى تطبيق معيار الفاعلية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي جاء مرتفعاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (٣,٨٨)، كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات هذا البعد تراوحت ما بين (٣,٦٠ - ٤,١٨)، حيث كان أعلاها الفقرة رقم (١) والتي تنص على (تضمن المؤسسة تحقيق أهداف المشاريع المخطط لها بأقل التكاليف)، بينما كان أدناها للفقرة رقم (٣) والتي تنص على (تحرص المؤسسة على اتساق أهداف المشاريع مع أهداف الفئات المستهدفة).

السؤال الفرعي الرابع: ما مستوى التزام المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بتطبيق معيار الأثر؟

جدول رقم (١٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد (معيار الأثر) مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
١	١	تُساهم المشاريع في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.	4.35	0.69	مرتفع
٢	٤	تضع المؤسسة مقاييس ومؤشرات مناسبة لقياس مدى تحقيق أهداف المشاريع.	3.77	0.92	مرتفع
٣	٣	هناك آثار مختلفة للمشاريع على كافة الطبقات الاجتماعية في المجتمع.	3.10	1.34	متوسط
٤	٢	هناك أثر اقتصادي للمشاريع على العاملين والفئات المستهدفة.	1.61	0.70	منخفض
بُعد (معيار الأثر) ككل			3.21		متوسط

يظهر من الجدول رقم (١٥) أن مستوى تطبيق معيار الأثر في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي جاء متوسطاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (٣,٢١)، كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات هذا البعد تراوحت ما بين (١,٦١ - ٤,٣٥)، حيث كان أعلاها الفقرة رقم (١) والتي تنص على (تُساهم المشاريع في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة)، بينما كان أدناها للفقرة رقم (٢) والتي تنص على (هناك أثر اقتصادي للمشاريع على العاملين والفئات المستهدفة).

السؤال الفرعي الخامس: ما مستوى التزام المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بتطبيق معيار الاستدامة؟

جدول رقم (١٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد (معيار الاستدامة) مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
١	١	تتبع المؤسسة معيار الاستدامة لتضمن التزامها وحرصها على استمرارية المشاريع .	4.15	0.96	مرتفع
٢	٥	تسعى المؤسسة إلى تحقيق الكفاية المالية من خلال قدرة الفئات المستهدفة على تحمل تكلفة الخدمات المقدمة لهم.	4.12	0.84	مرتفع
٣	٣	تحرص المؤسسة على التنسيق مع الشركاء طوال فترة تنفيذ المشاريع.	3.83	1.05	مرتفع
٤	٢	تقترح المؤسسة أنشطة لا تحتاج لتمويل / نفقات مالية عند تصميم المشاريع.	2.04	0.87	منخفض
		بُعد (معيار الاستدامة) ككل	3.22		متوسط

يظهر من الجدول رقم (١٦) أن مستوى تطبيق معيار الاستدامة في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي جاء متوسطاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (٣,٢٢)، كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات هذا البعد تراوحت ما بين (١,٩٣ - ٤,١٥)، حيث كان أعلاها الفقرة رقم (١) والتي تنص على (تتبع المؤسسة معيار الاستدامة لتضمن التزامها وحرصها على استمرارية المشاريع)، بينما كان أدناها للفقرة رقم (٤) والتي تنص على (تضمن المؤسسة كفاية موازنة المشاريع لتحقيق الأهداف والمخرجات).

ولإجابة عن السؤال الرئيس الثاني...

جدول رقم (١٧): المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مجال (جودة المشاريع) مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	البُعد	المتوسط الحسابي	مستوى التقييم
١	٣	معيار الفاعلية	3.88	مرتفع
٢	٥	معيار الاستدامة	3.22	متوسط
٣	٤	معيار الاثر	3.21	متوسط
٤	٢	معيار الكفاءة	3.20	متوسط
٥	١	معيار الارتباط	2.97	متوسط
		جودة المشاريع ككل	3.27	متوسط

يظهر من الجدول رقم (١٧) أن مستوى جودة المشاريع في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي جاء متوسطاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣,٢٧)، كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن الأبعاد الفرعية لهذا المجال تراوحت ما بين (٢,٩٧ - ٣,٨٨)، وجاء بالمرتبة الأولى بُعد (معيار الفاعلية) بمتوسط حسابي (٣,٨٨) بمستوى تقييم مرتفع، وبالمرتبة الثانية جاء بُعد (معيار الاستدامة) بمتوسط حسابي (٣,٢٢) بمستوى تقييم متوسط، وفي المرتبة الثالثة جاء بُعد (معيار الأثر) بمتوسط حسابي (٣,٢١) بمستوى تقييم متوسط، بينما جاء بالمرتبة الرابعة بُعد (معيار الكفاءة) بمتوسط حسابي (٣,٢٠) بمستوى تقييم متوسط، وجاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بُعد (معيار الارتباط) بمتوسط حسابي (٢,٩٧) بمستوى تقييم متوسط.

النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:

تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بوصفه أحد الافتراضات قبل تحليل الانحدار الخطي المستخدم في اختبار فرضيات الدراسة، حيث يُبين الجدول رقم (١٨) نتائج التوزيع الطبيعي ويتضح منه أن كافة متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وذلك بالنظر إلى قيم اختبار (Shapiro-Wilk) وقيمة مستوى الدلالة المرافقة لها، وحيث أن جميع قيم مستوى الدلالة في الجدول أكبر من (٠,٠٥)، يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين توزيع قيم المتغير والتوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ". الأمر الذي يعني أن قيم المتغيرات في الدراسة الحالية تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول رقم (١٨): اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار (Shapiro-Wilk)

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

وقبل البدء في اختبار الفرضيات قام الباحث بتشخيص مشكلة الارتباطات الداخلية للمتغيرات المستقلة، حيث تم الاعتماد على حساب المعامل التباين المسموح به (Tolerance) لكل من المتغيرات المستقلة وكذلك اختبار معامل التضخم (Variance Inflation Factor: VIF)، بحيث يجب أن تكون قيم (VIF) أقل من (١٠) لجميع المتغيرات المستقلة وقيم (Tolerance) أكبر من (٠,٠٥)، الجدول رقم (١٩) يوضح ذلك.

جدول رقم (١٩): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لأبعاد المتغير المستقل

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

يتضح من الجدول رقم (١٩)، أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع أبعاد المتغير المستقل كانت أقل من (١٠)، بينما كانت قيمة اختبار معامل التباين المسموح به (Tolerance) لجميع الأبعاد أكبر من (٠,٠٥)، الأمر الذي يعني أنه لا يوجد ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغير المستقل، وبالتالي يمكن استخدامها جميعها في نموذج الانحدار، ومعرفة أي من هذه الأبعاد لها أثر دال إحصائياً على المتغير التابع، وكذلك معرفة النسبة المئوية لذلك الأثر إن وجد، وبعد أن تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغير المستقل، فسيتم اختبار فرضيات الدراسة كما هو موضح تالياً:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للمعايير الدولية لإدارة المشاريع بأبعادها (إدارة نطاق وتكامل المشاريع، وإدارة وقت المشاريع وتكلفتها، وإدارة مشتريات المشاريع ومواردها، وإدارة اتصالات المشاريع) على جودة المشاريع بأبعادها (معيار الارتباط، ومعيار الكفاءة، ومعيار الفاعلية، ومعيار الأثر، ومعيار الاستدامة) في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر أبعاد المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع ككل، الجدول رقم (٢٠) يوضح ذلك.

جدول رقم (٢٠): نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر معايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع ككل

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

يظهر من الجدول رقم (٢٠) ما يلي:

١- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (٠,٧٤) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبلغت قيمة (R-square) (٠,٥٥) وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر قدرة تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع ككل، بمعنى أن تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع تفسر ما قيمته (٥٥%) من التغير الحاصل في جودة المشاريع، وبلغت قيمة الاختبار (F) (١٠٩,٩١) بدلالة إحصائية (٠,٠٠) وهي قيمة دالة إحصائياً تدل على وجود تباين في قدرة المتغيرات المستقلة على التأثير في المتغير التابع، بالتالي تقبل الفرضية الرئيسية الأولى.

٢- وجود أثر غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لُبُعد (إدارة نطاق وتكامل المشاريع) على جودة المشاريع ككل، حيث كانت قيم (T, β) غير دالة إحصائياً.

٣- وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لأبعاد (إدارة وقت المشاريع وتكلفتها، وإدارة مشتريات المشاريع ومواردها، وإدارة اتصالات المشاريع) على جودة المشاريع ككل، حيث كانت قيم (T, β) دالة إحصائياً.

ويشتق من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للمعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الارتباط لجودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.

جدول رقم (٢١): نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الارتباط لجودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي

الدلالة الإحصائية	F	Adjusted R Square	R ²	R	الدلالة الإحصائية	T	β	البُعد
0.00	7.99	0.07	0.08	0.28	0.62	٠.50	0.03	إدارة نطاق وتكامل المشاريع
					0.00	2.99	0.18	إدارة وقت المشاريع وتكلفتها
					0.00	-	-	إدارة مشتريات المشاريع ومواردها
					0.01	-	-	إدارة اتصالات المشاريع

يظهر من الجدول رقم (٢١) ما يلي:

١- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الارتباط لجودة المشاريع في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0,28) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبلغت قيمة (R-square) (0,08) وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر قدرة تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الارتباط لجودة المشاريع ككل، بمعنى أن تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع تفسر ما قيمته (8%) من التغير الحاصل في معيار الارتباط لجودة المشاريع، وبلغت قيمة الاختبار (F) (7,99) بدلالة إحصائية (0,00) وهي قيمة دالة إحصائياً تدل على وجود تباين في قدرة المتغيرات المستقلة على التأثير في المتغير التابع، بالتالي تقبل الفرضية الفرعية الأولى.

٢- وجود أثر غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لُبُعد (إدارة نطاق وتكامل المشاريع) على معيار الارتباط لجودة المشاريع ككل، حيث كانت قيم (T, β) غير دالة إحصائياً.

٣- وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لأبعاد (إدارة وقت المشاريع وتكلفتها، وإدارة مشتريات المشاريع ومواردها، وإدارة اتصالات المشاريع) على معيار الارتباط لجودة المشاريع ككل، حيث كانت قيم (T, β) دالة إحصائياً.

٤-٣-١-٢ الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للمعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الكفاءة لجودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.

جدول رقم (٢٢): نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الكفاءة لجودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي

الدلالة الإحصائية	F	Adjusted R Square	R ²	R	الدلالة الإحصائية	T	β	البُعد
0.00	45.19	0.32	0.33	0.58	0.56	0.59	0.03	إدارة نطاق وتكامل المشاريع
					0.16	1.42	0.07	إدارة وقت المشاريع وتكلفتها
					0.00	3.11	0.15	إدارة مشتريات المشاريع ومواردها
					0.00	9.91	0.46	إدارة اتصالات المشاريع

يظهر من الجدول رقم (٢٢) ما يلي:

١- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الكفاءة لجودة المشاريع في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (٠,٥٨) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبلغت قيمة (R-square) (٠,٣٣) وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر قدرة تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الكفاءة لجودة المشاريع ككل، بمعنى أن تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع يفسر ما قيمته (٣٣%) من التغير الحاصل في معيار الكفاءة لجودة المشاريع، وبلغت قيمة الاختبار (F) (٤٥,١٩) بدلالة إحصائية (٠,٠٠) وهي قيمة دالة إحصائياً تدل على وجود تباين في قدرة المتغيرات المستقلة على التأثير في المتغير التابع، بالتالي تقبل الفرضية الفرعية الثانية.

٢- وجود أثر غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لبُعدي (إدارة نطاق وتكامل المشاريع، وإدارة وقت المشاريع وتكلفتها) على معيار الكفاءة لجودة المشاريع ككل، حيث كانت قيم (T, β) غير دالة إحصائياً.

٣- وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لأبعاد (إدارة مشتريات المشاريع ومواردها، وإدارة اتصالات المشاريع) على معيار الكفاءة لجودة المشاريع ككل، حيث كانت قيم (T, β) دالة إحصائياً.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للمعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الفاعلية لجودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.

جدول رقم (٢٣): نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الفاعلية لجودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي

الدلالة الإحصائية	F	Adjusted R Square	R ²	R	الدلالة الإحصائية	T	β	البُعد
0.00	76.57	0.45	0.46	0.68	0.00	3.40	0.16	إدارة نطاق وتكامل المشاريع
					0.65	-0.46	-0.02	إدارة وقت المشاريع وتكلفتها
					0.00	8.12	0.36	إدارة مشتريات المشاريع
					0.00	9.14	0.38	إدارة اتصالات المشاريع

يظهر من الجدول رقم (٢٣) ما يلي:

١- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الفاعلية لجودة المشاريع في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (٠,٦٨) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبلغت قيمة (R-square) (٠,٤٦) وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر قدرة تطبيق معايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الفاعلية لجودة المشاريع ككل، بمعنى أن تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع يفسر ما قيمته (٤٦%) من التغير الحاصل في معيار الفاعلية لجودة المشاريع، وبلغت قيمة الاختبار (F) (٧٦,٥٧) بدلالة إحصائية (٠,٠٠) وهي قيمة دالة إحصائياً تدل على وجود تباين في قدرة المتغيرات المستقلة على التأثير في المتغير التابع، بالتالي تقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

٢- وجود أثر غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لُبعد (إدارة وقت المشاريع وتكلفتها) على معيار الفاعلية لجودة المشاريع ككل، حيث كانت قيم (T, β) غير دالة إحصائياً.

٣- وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لأبعاد (إدارة مشتريات المشاريع ومواردها، وإدارة اتصالات المشاريع، وإدارة نطاق وتكامل المشاريع) على معيار الفاعلية لجودة المشاريع ككل، حيث كانت قيم (T, β) دالة إحصائياً.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للمعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الأثر لجودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي .

جدول رقم (٢٤): نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الأثر لجودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي

البُعد	β	T	الدلالة الإحصائية	R	R^2	Adjusted R Square	F	الدلالة الإحصائية
0.49	0.24	0.23	29.24	0.00				
إدارة وقت المشاريع وتكلفتها	0.16	2.83	0.00					
إدارة مشتريات المشاريع ومواردها	0.00	-0.04	0.97					
إدارة اتصالات المشاريع	0.45	9.01	0.00					

يظهر من الجدول رقم (٢٤) ما يلي:

١- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الأثر لجودة المشاريع في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (٠,٤٩) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبلغت قيمة (R-square) (٠,٢٤) وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر قدرة تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الأثر لجودة المشاريع ككل، بمعنى أن تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع تفسر ما قيمته (٢٤%) من التغير الحاصل في معيار الأثر لجودة المشاريع، وبلغت قيمة الاختبار (F) (٢٩,٢٤) بدلالة إحصائية (٠,٠٠) وهي قيمة دالة إحصائياً تدل على وجود تباين في قدرة المتغيرات المستقلة على التأثير في المتغير التابع، بالتالي تقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

٢- وجود أثر غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لُبعد (إدارة مشتريات المشاريع ومواردها) على معيار الأثر لجودة المشاريع ككل، حيث كانت قيم (T, β) غير دالة إحصائياً.

٣- وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لأبعاد (إدارة نطاق وتكامل المشاريع، وإدارة وقت المشاريع وتكلفتها، وإدارة اتصالات المشاريع) على معيار الأثر لجودة المشاريع ككل، حيث كانت قيم (T, β) دالة إحصائياً.

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للمعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الاستدامة لجودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.

جدول رقم (٢٥): نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الاستدامة لجودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي

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

يظهر من الجدول رقم (٢٥) ما يلي:

١- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الاستدامة لجودة المشاريع في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (٠,٣٩) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبلغت قيمة (R-square) (٠,١٥) وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر قدرة تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الاستدامة لجودة المشاريع ككل، بمعنى أن تطبيق معايير الدولية لإدارة المشاريع تفسر ما قيمته (١٥%) من التغير الحاصل في معيار الاستدامة لجودة المشاريع، وبلغت قيمة الاختبار (F) (١٦,٤٦) بدلالة إحصائية (٠,٠٠) وهي قيمة دالة إحصائياً تدل على وجود تباين في قدرة المتغيرات المستقلة على التأثير في المتغير التابع، بالتالي تقبل الفرضية الفرعية الخامسة.

٢- وجود أثر غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لُبُعد (إدارة نطاق وتكامل المشاريع، إدارة اتصالات المشاريع) على معيار الاستدامة لجودة المشاريع ككل، حيث كانت قيم (T, β) غير دالة إحصائياً.

٣- وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لأبعاد (إدارة وقت المشاريع وتكلفتها، إدارة مشتريات المشاريع ومواردها) على معيار الاستدامة لجودة المشاريع ككل، حيث كانت قيم (T, β) دالة إحصائياً.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى المعايير الدولية لإدارة المشاريع في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في المؤسسة).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية فقد تم تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) لقياس الفروق بين المتوسطات الحسابية لموافقة الأفراد المبحوثين على مجال (المعايير الدولية لإدارة المشاريع) تبعاً لخصائصهم الشخصية التي تتمثل في (النوع الاجتماعي)، كما تم أيضاً تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لقياس الفروق بين المتوسطات الحسابية لموافقة الأفراد المبحوثين على مجال (المعايير الدولية لإدارة المشاريع) تبعاً لخصائص هؤلاء الأفراد الشخصية والوظيفية، والتي تتمثل في: (الفئة العمرية، والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في المؤسسة)، الجداول (٢٦-٢٧) توضح ذلك:

جدول رقم (٢٦): نتائج اختبار (t) والفروق بين المتوسطات الحسابية لتقييم الأفراد المبحوثين لمستوى المعايير الدولية لإدارة المشاريع في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

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

يظهر من الجدول رقم (٢٦) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى المعايير الدولية لإدارة المشاريع في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي تعزى للنوع الاجتماعي، حيث بلغت قيمة (t) (-١,٩٢) هي قيمة غير دالة إحصائية.

جدول رقم (٢٧): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والفروق بين المتوسطات الحسابية لتقييم الأفراد المبحوثين لمستوى المعايير الدولية لإدارة المشاريع في المؤسسة تبعاً لمتغيرات (الفئة العمرية، والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في المؤسسة)

المتغير	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	الدلالة الإحصائية
الفئة العمرية	أقل من (٣٠) سنة	3.60	0.32	0.02	0.99
	من (٣٠) إلى أقل من (٤٠) سنة	3.60	0.32		
	من (٤٠) إلى أقل من (٥٠) سنة	3.59	0.32		
	(50) سنة فأكثر	3.60	0.35		
المستوى التعليمي	دبلوم (كلية) أو أقل	3.58	0.32	0.89	0.41
	بكالوريوس	3.63	0.31		
	دراسات عليا	3.58	0.35		
المسمى الوظيفي	موظف	3.65	0.30	17.51	0.00
	رئيس قسم	3.38	0.30		
	مدير مديرية	3.63	0.28		
	مدير إدارة	3.29	0.35		
عدد سنوات الخبرة في المؤسسة	أقل من (٥) سنوات	3.66	0.34	1.21	0.30
	من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات	3.57	0.33		
	من (١٠) إلى أقل من (١٥) سنة	3.59	0.32		
	(15) سنة فأكثر	3.59	0.31		

يظهر من الجدول رقم (٢٧) ما يلي:

- ١- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى المعايير الدولية لإدارة المشاريع في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي تبعاً لمتغيرات (الفئة العمرية، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة في المؤسسة)، حيث كانت قيم (F) غير دالة إحصائية.
- ٢- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى المعايير الدولية لإدارة المشاريع في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي تبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي)، حيث بلغت قيمة (F) (١٧,٥١) وهي قيمة دالة إحصائية، ولمعرفة مصادر هذه الفروق تم تطبيق طريقة شيفه (Scheffe) للمقارنات البعدية، الجدول رقم (٢٨) يوضح ذلك.

جدول (٢٨): نتائج تطبيق طريقة شيفه (Scheffe) للمقارنات البعدية على تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى المعايير الدولية لإدارة المشاريع في المؤسسة تبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي)

المستوى	المتوسط الحسابي	موظف	رئيس قسم	مدير مديرية	مدير إدارة
موظف	3.65		٠,٢٧	-٠,٠٢	*-0.36
رئيس قسم	3.38			0.25	-0.09
مدير مديرية	3.63				*-٠,٣٤
مدير إدارة	3.29				

يظهر من الجدول رقم (٢٨) أن مصادر الفروق كانت بين المسميات الوظيفية (مدير إدارة، وموظف) لصالح المسمى الوظيفي (موظف)، وأظهرت النتائج أن هناك فروق بين المسميات الوظيفية (مدير مديرية، مدير إدارة) لصالح المسمى الوظيفي (مدير مديرية).

الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq ٠,٠٥$) في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى جودة المشاريع التي تقدمها المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في المؤسسة).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية فقد تم تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) لقياس الفروق بين المتوسطات الحسابية لموافقة الأفراد المبحوثين على مجال (جودة المشاريع) تبعاً لخصائصهم الشخصية التي تتمثل في (النوع الاجتماعي)، كما تم أيضاً تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لقياس الفروق بين المتوسطات الحسابية لموافقة الأفراد المبحوثين على مجال (جودة المشاريع) تبعاً لخصائص هؤلاء الأفراد الشخصية والوظيفية، والتي تتمثل في: (الفئة العمرية، والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة في المؤسسة)، الجداول (٢٩ - ٣٠) توضح ذلك:

جدول رقم (٢٩): نتائج اختبار (t) والفروق بين المتوسطات الحسابية لتقييم الأفراد المبحوثين لمستوى جودة المشاريع في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

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

يظهر من الجدول رقم (٢٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى جودة المشاريع في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي تعزى للنوع الاجتماعي، حيث بلغت قيمة (t) (-0.81) هي قيمة غير دالة إحصائية.

جدول رقم (٣٠): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والفروق بين المتوسطات الحسابية لتقييم الأفراد المبحوثين لمستوى جودة المشاريع في المؤسسة تبعاً لمتغيرات (الفئة العمرية، والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في المؤسسة)

المتغير	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	الدلالة الاحصائية
الفئة العمرية	أقل من (٣٠) سنة	3.27	0.29	0.03	0.99
	من (٣٠) إلى أقل من (٤٠) سنة	3.27	0.30		
	من (٤٠) إلى أقل من (٥٠) سنة	3.27	0.27		
	(50) سنة فأكثر	3.28	0.32		
المستوى التعليمي	دبلوم (كلية) أو أقل	3.24	0.24	1.80	0.17
	بكالوريوس	3.26	0.30		
	دراسات عليا	3.31	0.32		
المسمى الوظيفي	موظف	3.29	0.29	4.67	0.00
	رئيس قسم	3.21	0.26		
	مدير مديرية	3.32	0.31		
	مدير إدارة	3.05	0.17		
عدد سنوات الخبرة في المؤسسة	أقل من (٥) سنوات	3.33	0.33	1.27	0.28
	من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات	3.25	0.28		
	من (١٠) إلى أقل من (١٥) سنة	3.26	0.25		
	(15) سنة فأكثر	3.27	0.31		

يظهر من الجدول رقم (٣٠) ما يلي:

- ١- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى جودة المشاريع في المؤسسة تبعاً لمتغيرات (الفئة العمرية، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة في المؤسسة)، حيث كانت قيم (F) غير دالة إحصائية.
- ٢- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى جودة المشاريع في المؤسسة تبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي)، حيث بلغت قيمة (F) (٤,٦٧) وهي قيمة دالة إحصائية، ولمعرفة مصادر هذه الفروق تم تطبيق طريقة شيفه (Scheffe) للمقارنات البعدية، الجدول رقم (٣١) يوضح ذلك.

جدول رقم (٣١): نتائج تطبيق طريقة شيفه (Scheffe) للمقارنات البعدية على تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى جودة المشاريع في المؤسسة تبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي)

المستوى	المتوسط الحسابي	موظف	رئيس قسم	مدير مديرية	مدير إدارة
موظف	3.29		-٠,٠٨	٠,٠٣	*-0.24
رئيس قسم	3.21			0.11	-٠,١٦
مدير مديرية	3.32				*-٠,٢٧
مدير إدارة	3.05				

● دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$).

يظهر من الجدول رقم (٣١) أن مصادر الفروق كانت بين المسميات الوظيفية (مدير إدارة، وموظف) لصالح المسمى الوظيفي (موظف)، وأظهرت النتائج أن هناك فروق بين المسميات الوظيفية (مدير مديرية، ومدير إدارة) لصالح المسمى الوظيفي (مدير مديرية).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تمهيد:

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

مناقشة النتائج المتعلقة بإجابة أسئلة الدراسة:

مناقشة النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الرئيس الأول: ما مستوى التزام المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع؟.

أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق مجال المعايير الدولية لإدارة المشاريع في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي جاء بدرجة تقييم متوسطة للمجال ككل؛ حيث جاء في المرتبة الأولى بُعد (إدارة نطاق وتكامل المشاريع) وبمستوى تقييم مرتفع، وجاء في المرتبة الثانية بُعد (إدارة مشتريات المشاريع ومواردها) وبمستوى تقييم متوسط، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد (إدارة وقت المشاريع وتكلفتها) وبمستوى تقييم متوسط، بينما جاء بالمرتبة الرابعة والأخيرة بُعد (إدارة اتصالات المشاريع) وبمستوى تقييم متوسط، وحيث لم تتفق هذه النتيجة إلى حد كبير مع دراسة (دهليز وعنبر، ٢٠١٧)، ودراسة (عنبر، ٢٠١٦)، ودراسة (Chauhan and Prabhat, 2014)، ودراسة (Chou and Yang, 2012)، ودراسة (Auman, 2012)، ودراسة (Zwikael, 2009). ولاستيضاح ذلك بشكل تفصيلي، فقد قام الباحث بمناقشة الأبعاد الفرعية لمجال المعايير الدولية لإدارة المشاريع حسب الأكثر أهمية.

المرتبة الأولى: إدارة نطاق وتكامل المشاريع: وقد نعزو هذه النتيجة إلى اهتمام المؤسسة بإدارة كافة أنشطة مشاريعها بشكل شامل ومتوازي، فضلاً عن متابعتها الدورية والمستمرة لكافة عمليات الأعمال المتعلقة في إنجازها، لا سيما وأن المؤسسة تركز على تحديد أولويات المهام المتعلقة بكل مشروع من مشاريعها حسب الأولوية والأهمية بشكل متسلسل، من أجل ضمان نجاحها، وتحقيق رؤيتها وأهدافها المنشودة منها، وحيث اتفقت هذه النتيجة إلى حد ما مع دراسة (دهليز وعنبر، ٢٠١٧)، ودراسة (Chou and Yang, 2012)، ودراسة (Zwikael, 2009)، حيث جاءت النسب مرتفعة، ولم تتفق مع دراسة (عنبر، ٢٠١٦)، ودراسة (Chauhan and Prabhat, 2014)، ودراسة (Auman, 2012)، حيث جاءت النسب متوسطة.

المرتبة الثانية: إدارة مشتريات المشاريع ومواردها: وقد نعزو هذه النتيجة إلى اهتمام المؤسسة بعمليات التخطيط ل طرح العروض والتعاقد والشراء، فضلاً عن اختيارها للمواد وفق المواصفات والمقاييس السليمة والمطلوبة لكل مشروع من مشاريعها، من أجل تزويد ودعم عمليات تنفيذ المشاريع بالمواد والمتطلبات اللازمة وفقاً لما تم التخطيط له، وحيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عنبر، ٢٠١٦)، ودراسة (Chauhan and Prabhat, 2014)، ودراسة (Auman, 2012)، ودراسة (Chou and Yang, 2012)، حيث جاءت النسب متوسطة، ولم تتفق مع دراسة (دهليز وعنبر، ٢٠١٧)، ودراسة (Zwikael, 2009)، حيث جاءت النسب مرتفعة.

المرتبة الثالثة: إدارة وقت المشاريع وتكلفتها: وقد نعزو هذه النتيجة إلى اهتمام المؤسسة بتحويل خطة عمل كل مشروع من مشاريعها إلى جدول زمني دقيق وعملي لكافة مراحل التنفيذ، بالإضافة إلى إعداد موازنة مالية دقيقة تشمل (تخطيط وتقدير تكاليف المشاريع وتمويلها، وتدبير مواردها المالية، وإدارة وضبط تكاليفها)، وذلك من أجل ضمان إنجاز كافة المشاريع في الوقت المخطط له، وضمن حدود الموازنة المرصودة لها، الأمر الذي من شأنه أن يعزز من مستوى نجاح وتفوق مشاريع المؤسسة، وحيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عنبر، ٢٠١٦)، ودراسة (Carvalho, 2015)، ودراسة (Chou and Yang, 2012)، ودراسة (Auman, ٢٠١٢)، حيث جاءت النسب متوسطة، ولم تتفق مع دراسة (دهليز وعنبر، ٢٠١٧)، ودراسة (Chauhan and Prabhat, 2014)، ودراسة (Zwikael, 2009)، حيث جاءت النسب مرتفعة.

المرتبة الرابعة: إدارة اتصالات المشاريع: وقد نعزو هذه النتيجة إلى اهتمام المؤسسة نوعاً ما بتأمين وتجهيز نظام اتصالات متكامل، لضمان انتقال وتوزيع كافة بيانات ومعلومات وإحصاءات وتقارير الأعمال والأداء لكل مشروع من مشاريعها في الوقت والشكل المناسبين بين المستويات الإدارية المختلفة فيها، وللجهات ذات العلاقة، وحيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عنبر، ٢٠١٦)، ودراسة (Chauhan and Prabhat, 2014)، ودراسة (Chou and Yang, 2012)، حيث جاءت النسب متوسطة، ولم تتفق مع دراسة (دهليز وعنبر، ٢٠١٧)، ودراسة (Auman, 2012)، حيث جاءت النسب مرتفعة.

مناقشة النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الرئيس الثاني: ما مستوى التزام المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بتطبيق المعايير الدولية لجودة المشاريع؟.

أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق مجال جودة المشاريع في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي جاء بدرجة تقييم متوسطة للمجال ككل، حيث جاء بالمرتبة الأولى بُعد (معياري الفاعلية) وبمستوى تقييم مرتفع، وجاء في المرتبة الثانية بُعد (معياري الاستدامة) وبمستوى تقييم متوسط، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد (معياري الأثر) وبمستوى تقييم متوسط، وجاء في المرتبة الرابعة بُعد (معياري الكفاءة) وبمستوى تقييم متوسط، بينما جاء بالمرتبة الخامسة والأخيرة بُعد (معياري الارتباط) وبمستوى تقييم متوسط، وحيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عنبر، ٢٠١٦) حيث جاءت معظم النسب متوسطة، ولم تتفق هذه النتيجة إلى مع دراسة (دهليز وعنبر، ٢٠١٧)، ودراسة (رضوان، ٢٠١٥)، ودراسة (أبو رمضان، ٢٠١٣)، ودراسة (حماد، ٢٠١٠)، حيث جاءت معظم النسب مرتفعة. ولاستيضاح ذلك بشكل تفصيلي، فقد قام الباحث بمناقشة الأبعاد الفرعية لمجال المعايير الدولية لجودة المشاريع حسب الأكثر أهمية.

المرتبة الأولى: معيار الفاعلية: وقد نعزو هذه النتيجة إلى أن اهتمام وتركيز المؤسسة بالقياس الدقيق والفعال للمدى الطويل الذي ستحققه أهداف وغايات مشاريعها على مستوى احتياجات ومتطلبات وتوقعات الفئات المستهدفة خصوصاً والمجتمع عموماً متميز، حيث تتبع المؤسسة نظم وأساليب المعايير الدولية المتخصصة بقياس جودة وفاعلية المشاريع، وحيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (دهليز وعنبر، ٢٠١٧)، ودراسة (رضوان، ٢٠١٥)، ودراسة (أبو رمضان، ٢٠١٣)، ودراسة (حماد، ٢٠١٠)، حيث جاءت النسب مرتفعة، ولم تتفق مع دراسة (عنبر، ٢٠١٦)، حيث جاءت النسبة متوسطة.

المرتبة الثانية: معيار الاستدامة: وقد نعزو هذه النتيجة إلى أن اهتمام وتركيز المؤسسة بالقياس الدقيق والفعال لمدى استمرارية أو ديمومة نتائج مشاريعها المخطط لها على مستوى احتياجات ومتطلبات وتوقعات الفئات المستهدفة خصوصاً والمجتمع عموماً بعد انتهائها وتوقف كافة مواردها متميز، حيث تتبع المؤسسة نظم وأساليب المعايير الدولية المتخصصة بقياس جودة وديمومة المشاريع على المدى البعيد، وحيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عنبر، ٢٠١٦)، حيث جاءت النسبة متوسطة، ولم تتفق مع دراسة (دهليز وعنبر، ٢٠١٧)، ودراسة (رضوان، ٢٠١٥)، ودراسة (أبو رمضان، ٢٠١٣)، ودراسة (حماد، ٢٠١٠)، حيث جاءت النسب مرتفعة.

المرتبة الثالثة: معيار الأثر: وقد نعزو هذه النتيجة إلى أن اهتمام وتركيز المؤسسة بالقياس الدقيق والفعال لمدى تحقيق مشاريعها للأهداف والغايات العامة التي تم التخطيط لها على مستوى احتياجات ومتطلبات وتوقعات الفئات المستهدفة خصوصاً والمجتمع عموماً جيد جداً، حيث تتبع المؤسسة نظم وأساليب المعايير الدولية المتخصصة بقياس جودة وأثر المشاريع على المدى البعيد، وحيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عنبر، ٢٠١٦)، حيث جاءت النسبة متوسطة، ولم تتفق مع دراسة (دهليز وعنبر، ٢٠١٧)، ودراسة (رضوان، ٢٠١٥)، ودراسة (أبو رمضان، ٢٠١٣)، ودراسة (حماد، ٢٠١٠)، حيث جاءت النسب مرتفعة.

المرتبة الرابعة: معيار الكفاءة: وقد نعزو هذه النتيجة إلى أن اهتمام وتركيز المؤسسة بالقياس الدقيق والفعال لمدى استغلالها الأمثل لموارد مشاريعها لتحقيق المخرجات المخطط لها على مستوى احتياجات ومتطلبات وتوقعات الفئات المستهدفة خصوصاً والمجتمع عموماً بأقل وقت وتكلفة وجهد جيد، حيث تتبع المؤسسة نظم وأساليب المعايير الدولية المتخصصة بقياس جودة وكفاءة المشاريع، وحيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عنبر، ٢٠١٦)، حيث جاءت النسبة متوسطة، ولم تتفق مع دراسة (دهليز وعنبر، ٢٠١٧)، ودراسة (رضوان، ٢٠١٥)، ودراسة (أبو رمضان، ٢٠١٣)، ودراسة (حماد، ٢٠١٠)، حيث جاءت النسب مرتفعة.

المرتبة الخامسة: معيار الارتباط: وقد نعزو هذه النتيجة إلى أن اهتمام وتركيز المؤسسة بالقياس الدقيق والفعال لمدى مناسبة وملائمة نتائج وأهداف وغايات مشاريعها على النحو المخطط له على مستوى احتياجات ومتطلبات وتوقعات الفئات المستهدفة خصوصاً والمجتمع عموماً جيد إلى حد ما، حيث تتبع المؤسسة نظم وأساليب المعايير الدولية المتخصصة بقياس جودة وارتباط المشاريع، وحيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عنبر، ٢٠١٦)، حيث جاءت النسبة متوسطة، ولم تتفق مع دراسة (دهليز وعنبر، ٢٠١٧)، ودراسة (رضوان، ٢٠١٥)، ودراسة (أبو رمضان، ٢٠١٣)، ودراسة (حماد، ٢٠١٠)، حيث جاءت النسب مرتفعة.

مناقشة النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:

مناقشة النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للمعايير الدولية لإدارة المشاريع بأبعادها (إدارة نطاق وتكامل المشاريع، وإدارة وقت المشاريع وتكلفتها، وإدارة مشتريات المشاريع ومواردها، وإدارة اتصالات المشاريع) على جودة المشاريع بأبعادها (معيار الارتباط، ومعيار الكفاءة، ومعيار الفاعلية، ومعيار الأثر، ومعيار الاستدامة) في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.

بيّنت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للمعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، كما بيّنت النتائج وجود أثر غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لُبُعد (إدارة نطاق وتكامل المشاريع) على جودة المشاريع ككل، في حين بيّنت النتائج وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لأبعاد (إدارة وقت المشاريع وتكلفتها، وإدارة مشتريات المشاريع ومواردها، وإدارة اتصالات المشاريع) على جودة المشاريع ككل.

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

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

الفرضية الفرعية الأولى: أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الارتباط لجودة المشاريع في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، وأظهرت وجود أثر غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) (إدارة نطاق وتكامل المشاريع) على معيار الارتباط لجودة المشاريع، في حين أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لأبعاد (إدارة وقت المشاريع وتكلفتها، وإدارة مشتريات المشاريع ومواردها، وإدارة اتصالات المشاريع) على معيار الارتباط لجودة المشاريع، وحيث يمكن تفسير نتيجة عدم تأثير بُعد إدارة نطاق وتكامل المشاريع إلى أن المؤسسة لا تهتم بدرجة عالية في وضع الخطط الاستراتيجية اللازمة لتحقيق أهداف وغايات مشاريعها.

الفرضية الفرعية الثانية: أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الكفاءة لجودة المشاريع في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، وأظهرت وجود أثر غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) (إدارة نطاق وتكامل المشاريع، وإدارة وقت المشاريع وتكلفتها) على معيار الكفاءة لجودة المشاريع، في حين أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لأبعاد (إدارة مشتريات المشاريع ومواردها، وإدارة اتصالات المشاريع) على معيار الكفاءة لجودة المشاريع، وحيث يمكن تفسير نتيجة عدم تأثير بُعد إدارة نطاق وتكامل المشاريع إلى أن المؤسسة لا تهتم بدرجة عالية في وضع الخطط الاستراتيجية اللازمة لتحقيق أهداف وغايات مشاريعها، وكذلك يمكن تفسير نتيجة عدم تأثير بُعد إدارة وقت المشاريع وتكلفتها إلى انخفاض درجة تناسب أو توافق تقدير المؤسسة للوقت اللازم للمشاريع مع تكاليفها المالية.

الفرضية الفرعية الثالثة: أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الفاعلية لجودة المشاريع في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، وأظهرت وجود أثر غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) (إدارة وقت المشاريع وتكلفتها) على معيار الفاعلية لجودة المشاريع، في حين أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لأبعاد (إدارة مشتريات المشاريع ومواردها، وإدارة اتصالات المشاريع، وإدارة نطاق وتكامل المشاريع) على معيار الفاعلية لجودة المشاريع ككل، ويمكن تفسير نتيجة عدم تأثير بُعد إدارة وقت المشاريع وتكلفتها إلى انخفاض درجة تناسب أو توافق تقدير المؤسسة للوقت اللازم للمشاريع مع تكاليفها المالية، فضلاً عن انخفاض درجة حرص المؤسسة على موازنة مشاريعها مع أهدافها وغاياتها المتوقعة.

الفرضية الفرعية الرابعة: أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الأثر لجودة المشاريع في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، وأظهرت وجود أثر غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لبُعد (إدارة مشتريات المشاريع ومواردها) على معيار الأثر لجودة المشاريع، في حين أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لأبعاد (إدارة نطاق وتكامل المشاريع، وإدارة وقت المشاريع وتكلفتها، وإدارة اتصالات المشاريع ومواردها) على معيار الأثر لجودة المشاريع، ويمكن تفسير نتيجة عدم تأثير بُعد إدارة مشتريات المشاريع ومواردها إلى أن عمليات الشراء في المؤسسة لا تتم دائماً عن طريق جلب عروض أسعار ومناقصات ضمن شروط مرجعية واضحة، فضلاً عن انخفاض مستوى حرصها على الاستغلال الأمثل لكافة مواردها لتُعظم قيمة المخرجات، لا سيما وان المؤسسة لا تحرص بشكل كبير على توفير كافة متطلبات مشاريعها المادية قبل البدء بها.

الفرضية الفرعية الخامسة: أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على معيار الاستدامة لجودة المشاريع في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، وأظهرت وجود أثر غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لبُعدي (إدارة نطاق وتكامل المشاريع، إدارة اتصالات المشاريع) على معيار الاستدامة لجودة المشاريع، في حين أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لأبعاد (إدارة وقت المشاريع وتكلفتها، إدارة مشتريات المشاريع ومواردها) على معيار الاستدامة لجودة المشاريع، وحيث يمكن تفسير نتيجة عدم تأثير بُعد إدارة نطاق وتكامل المشاريع إلى أن المؤسسة لا تهتم بدرجة عالية في وضع الخطط الاستراتيجية اللازمة لتحقيق أهداف وغايات مشاريعها، وكذلك يمكن تفسير نتيجة عدم تأثير بُعد إدارة اتصالات المشاريع إلى أن المؤسسة لا تهتم بشكل كبير بالتقارير الدورية المتعلقة بأنشطة مشاريعها من قبل الجهة المنفذة لها، فضلاً عن أن مستوى دعم ومساهمة المؤسسة في التنسيق بين جميع الأطراف ذات العلاقة بالمشاريع طوال فترة التنفيذ من ضعيف إلى متوسط نوعاً ما.

مناقشة النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى المعايير الدولية لإدارة المشاريع في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في المؤسسة).

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

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

مناقشة النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى جودة المشاريع التي تقدمها المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في المؤسسة).

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

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

التوصيات:

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

- ١- ضرورة اهتمام المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي على وضع الخطط الاستراتيجية لكافة مشاريعها، لضمان تحقيق أهدافها وغاياتها المنشودة منها، الأمر الذي من شأنه أن يعزز من مستويات نجاحها وتميزها على كافة المستويات.
- ٢- ضرورة اهتمام المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي على مناسبة تقديرها للوقت اللازم لكل مشروع من مشاريعها مع تكاليفه المالية، فضلاً عن حرصها على موائمة وتوافق التكاليف المالية لكل مشروع من مشاريعها مع الأهداف والغايات المنشودة منه.
- ٣- ضرورة اهتمام المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي على أساليب وطرق عمليات الشراء الخاصة بمشاريعها، بحيث تتم عن طريق جلب عروض أسعار رسمية ومناقصات ضمن شروط مرجعية واضحة، وتحت رقابة شديدة، لضمان الشفافية وتخفيض نسب الفساد الإداري والمالي.
- ٤- ضرورة اهتمام المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي على توفير كافة متطلبات واحتياجات المشاريع (المالية، والمادية، والتقنية، والبشرية) قبل البدء بها، من أجل ضمان نجاح المشاريع وتحقيقها لمتطلبات واحتياجات الفئة المستهدفة منها.
- ٥- ضرورة اهتمام المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي على التقارير الدورية المتعلقة بأنشطة كل مشروع من مشاريعها مع الجهات المنفذة لها، فضلاً عن تعزيز مستوى مساهمتها في التنسيق الفعال بين جميع الأطراف ذات العلاقة بمشاريعها طوال فترة تنفيذها، من أجل ضمان نجاح وتميز كافة مشاريعها وتحقيقها لكافة الأهداف والغايات المنشودة منها.
- ٦- ضرورة اهتمام المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي على تعزيز مستويات أداء وكفاءة موظفيها حتى تستطيع تحقيق مخرجات ونتائج مشاريعها بشكل أفضل.

قائمة المراجع

أولاً: (المراجع العربية):

أبو الحسنى، عبدالله (٢٠١٦)، دور العوامل التنظيمية والوظيفية في نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين.

أبو النجا، حمدي (٢٠٠٩)، أساسيات النجاح في إدارة المشروعات، (ط ١)، مصر: المكتبة الأكاديمية.

أبو رمضان، ليلي (٢٠١٣)، واقع تقييم المشاريع النسوية التي تنفذها المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر منسقي المشاريع، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين.

أحمد، إبراهيم أحمد (٢٠١١)، الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس (الهندسة الإدارية - الإدارة بالأهداف - إدارة الجودة الشاملة)، (ط ١)، مصر: دار الفكر العربي.

الأسرج، حسين (٢٠١١)، المشاريع الصغيرة والمتوسطة ودورها في التشغيل في الدول العربية، مجلة الباحث، ١ (٨)، ص: ٤٧-٥٨.

الأشوح، زينب (٢٠١٥)، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، (ط ١)، الأردن: دار المنهل للنشر والتوزيع.

الأفندي، أحمد ومحمد، بسام (٢٠١٩)، ثقافة الجودة وتأثيرها في تحسين مستوى جودة الخدمة السياحية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من عاملين وزبائن بعض الفنادق السياحية في محافظة اربيل، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية - جامعة بغداد - كلية الإدارة والاقتصاد، ٢٥ (١١٠)، ص: ١٩٠-٢٠٨.

البطش، نهال (٢٠١٥)، تقييم عوامل تأخر انجاز المشاريع الإنشائية في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة النجاح، نابلس - فلسطين.

البناء، محمد (٢٠١١)، تقييم المشروعات - الأسس العلمية والتطبيقات العملية، رسالة دكتوراه غير منشورة، إدارة الأعمال، جامعة الملك عبد العزيز، جدة - السعودية.

التميمي، خالد (٢٠١٢)، مدى تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة المشاريع في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، بريطانيا.

حجازي، هيثم (٢٠١٥)، مبادئ إدارة المشروعات، (ط ١)، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

- حسن، شفاء (٢٠١٥)، تقييم جودة المشروع وفق المواصفة الدولية (ISO 10006 : 2003) دراسة حالة في شركة المنصور العامة للمقاولات الانشائية / مشروع الابنية الجامعية في الجادرية، مجلة كلية التراث بجامعة بغداد، ١ (١٨): ٣٥٨-٤٠١.
- حسن، عمر ويعقوب، فيحاء (٢٠١٨)، توظيف أدوات إدارة التكلفة في أسلوب التنفيذ المتسارع للمشاريع الإنشائية لغرض ترشيد الكلف- بحث تطبيقي في مشروع تحويل شط الديوانية - الهيئة العامة لمشاريع الري والاستصلاح - العراق، مجلة دراسات محاسبية ومالية، ١٣ (٤٣)، ص: ٢٧-٤٤.
- الحو، نورهان (٢٠١٥)، واقع تطبيق أسس إدارة المشاريع لدى مؤسسات الصناعات التحويلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين.
- حماد، رشاد علي (٢٠١٠)، تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، غزة - فلسطين.
- الحوري، نضال والعتيبي، ضرار (٢٠١٣)، ادارة المشاريع الانمائية دراسة وتقرير الجدوى، (ط ١)، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- خالد، زياد (٢٠٠٥)، تحسين جودة تنفيذ المشاريع الانشائية في شركات المقاولات الحكومية من وجهة نظر مديري المشاريع في وزارة الاعمار والاسكان، مجلة تكريت للعلوم الهندسية، ١٢ (٤)، ص: ١-٢٢.
- خير الدين، موسى (٢٠١٤)، إدارة المشاريع المعاصرة، (ط ٢)، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- دهليز، خالد وعنبر، هشام (٢٠١٧)، أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع في المؤسسات الاهلية في فلسطين، مجلة الجامعة الاسلامية للإدارة والاقتصاد، ٢٥ (٢)، ص: ١-٢١.
- دودين، أحمد يوسف (٢٠١٧)، إدارة المشاريع المعاصرة، (ط ٢)، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- الديري، علاء الدين (٢٠١١)، تأثير سوء التخطيط في مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية - دراسة ميدانية لآراء مدراء المشاريع الإنشائية المنفذة في إمارة دبي بين عامي (٢٠٠٦-٢٠١٠م)، رسالة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، بريطانيا.
- الراشد، وليد (٢٠١٤)، إطار لتطبيق إدارة الجودة في المشاريع الإنشائية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين.

- رضوان (٢٠١٥)، دور عوامل نجاح المشروع وممارسات المنظمات غير الحكومية في نجاح المشروعات - دراسة حالة برنامج تقوية الأسرة التي تنفذها منظمة (SOS)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين.
- الصادق، عماد (٢٠١٦)، دليل نجاح الإدارة المؤسسية للمشاريع: مفاهيم وممارسات تطبيقية لإدارة المشاريع المؤسسية، (ط ١)، السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر والتوزيع.
- الصندوق الدولي للتنمية الزراعية (٢٠١٨)، الدليل المرجعي الموحد لوثائق الصندوق الدولي للتنمية الزراعية، مكتب سكرتير الصندوق، نسخة مايو / أيار ٢٠١٨م
- الصندوق الدولي للتنمية الزراعية لمكافحة الفقر (٢٠٠٩)، تمكين السكان الريفيين الفقراء للتغلب على الفقر، دليل تقييم المشاريع المنهجية والعمليات.
- طلحة، محمد السيد (٢٠١٧)، إدارة الجودة الشاملة: كيف تطور مشروعك ومنتجك؟، (ط ١)، مصر: دار العلوم للنشر.
- طوقان، عامر (٢٠١٨)، التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي، (ط ١)، الأردن: دار البيروني للنشر والتوزيع.
- العامري، صالح (٢٠٠٧)، الخطر في المشاريع - أساليب واستراتيجيات الاستجابة، مجلة جامعة البتراء، ١٩ (٢)، ص: ١٥٧-١٦٢.
- عباس، أنس (٢٠١١)، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، (ط ١)، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العباسي، غالب وبرهان، محمد (٢٠١٣)، إدارة المشاريع، (ط ٢)، مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- عبد الرحيم، عاطف (٢٠٠٨)، إدارة المشتريات والمخازن - مدخل منظومة إدارة المواد، (ط ١)، مصر: الدار الجامعية.
- عبد العزيز، عماد (٢٠٠٨)، إدارة مشتريات المشروع، (ط ١)، السعودية: أكاديمية الجمعيات الأهلية.
- العبد، عبد الصاحب وحسن، آمال (٢٠١٨)، تخطيط وجدولة تنفيذ المشاريع الحكومية - بحث تطبيقي لمشاريع - مديرية الابنية المدرسية - العراق، مجلة دراسات محاسبية ومالية، ٣ (٤٣)، ص: ١٤-١.

العبيدي، أمل (٢٠٠٩)، أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشاريع - دراسة تحليلية لحالة مشروع تطوير مناهج الرياضيات والعلوم الطبيعية الذي تنفذه شركة العبيكان للأبحاث والتطوير لصالح مكتب التربية العربي لدول مجلس التعاون الخليجي للفترة (٢٠٠٦-٢٠٠٩م)، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية - الدنمارك.

عفانة، جهاد وأبو عبيد، قاسم (٢٠١١)، ادارة المشاريع الصغيرة، (ط ١)، الأردن: دار اليازوري العلمية.

العلي، عبد الستار (٢٠١٦)، إدارة المشروعات العامة، (ط ٣)، الأردن: دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع.

عنبر، هشام (٢٠١٦)، دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين.

العيساوي، كاظم (٢٠١٣)، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، (ط ١)، الأردن: دار المنهل للنشر والتوزيع.

الكرخي، مجيد (٢٠١٥)، إدارة الجودة الشاملة، (ط ١)، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع. المجموعة العربية للتدريب والنشر (٢٠١٣)، إدارة المشروعات، (ط ١)، الأردن: دار المنهل للنشر والتوزيع.

مجيد، سوسن والزيادات، محمد (٢٠١٥)، إدارة الجودة الشاملة، (ط ١)، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

محمد، علياء (٢٠١٣)، فن إدارة المشروعات، (ط ١)، السعودية: www.arabp.com.

محمد، لمياء (٢٠١٢)، تصميم خوارزمية جينية لإيجاد المسار الحرج الأمثل لشبكة أعمال المشاري، مجلة الرافدين لعلوم الحاسوب والرياضيات، ٩ (١)، ص: ١٨٧ - ٢١٠.

المقداد، طارق (٢٠١١)، إدارة المشاريع الصغيرة - الاساسيات والمواضيع المعاصرة، ورقة عمل علمية في إدارة المشاريع، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العال، بريطانيا.

الميناوي، أيمن (٢٠١٤)، الوجيه العلمي لادارة المشاريع، (ط ١)، فلسطين: دار الأرقم للنشر والتوزيع.

نصار، مها (٢٠٠٥)، إدارة اتصالات المشروع، (ط ١)، فلسطين: مركز الايميديست.

نصير، ابراهيم (٢٠٠٧)، إدارة مشروعات التشييد، (ط ١)، مصر: دار النشر للجامعات.

- Alexandrova, M. and Ivanova, L. (2012). Critical Success Factors of Project Management: Empirical Evidence from Projects Supported by EU Programmers, **Paper Presented at the 9th International ASECU Conference on Systematic Economic Crisis: Current Issues and Perspectives**, Skopje, Macedonia.
- Amir, D. and Sonderpandian, J. (2002). **Complete Business Statistics**, (1st ed.), MC Graw- Hill.
- Auman, D. (2012). An Investigation of the Important Project Management Knowledge Areas in the Life Sciences Sector, **Hospira Adelaide - SA - Australia**, 2 (7), pp: 1-9.
- Baker, N. Murphy, C. and Fisher, D. (2008). **Factors Affecting Project Success - Project Management Handbook**, (2nd.Ed.), Van Nostrands Reinhold: New York.
- Bates, G. and Jones, L. (2012). **Monitoring and Evaluation: a Guide for Community Projects**, (1st.Ed), Centre for Public Health: Liverpool JMU.
- Binnendijk, A. (2000). **Results based management in the development cooperation agencies**, a review of experience: DAC Working Party on Aid Evaluation.
- Blocher, J. Stout, E. and Cokins, G. (2010). **Cost Management: A Strategic Emphasis**, (5th.Ed), McGraw Hill Professional Inc.: New York.
- Brewer, J. and Dittman, C. (2013). **Methods of IT project management**, (1st.Ed), National Library: Australia.
- Bryde, D. (2008). Perceptions of the Impact of Project Sponsorship Practices on Project Success, **International Journal of Project Management**, 26 (8), pp: 800 – 809.
- Carvalho, M. (2015). Project management and its effects on project success: Cross - country and cross - industry comparisons, **International Journal of Project Management**, 33 (7), pp: 1509-1522.
- Chauhan, D. and Prabhat, S. (2014), Important Project Management Knowledge Areas for Successful Delivery of Projects in Pharmaceutical Industry, **International Journal of Current Research in Chemistry and Pharmaceutical Sciences**, 1 (5), pp: 56-60.
- Chou, S. and Yang, G. (2012). Project Management Knowledge and Effects on Construction Project Outcomes: An Empirical Study, **Project Management Journal**, 43 (5), pp: 47-67.

- Erik, W. and Clifford, F. (2011). **Project Management: The Managerial Process**, (5th .Ed), McGraw-Hill Education: USA.
- European Commission for Project Management (2004). **Aid Delivery Methods - Project Cycle Management Guidelines**, Available on https://ec.europa.eu/europeaid/aid-delivery-methods-project-cycle-management-guidelines-vol-1_en.
- Goff, S. (2008), Measuring and Managing Project Quality If you can't measure it, you can't manage it, **paper published on www.asapm.org, and at www.ProjectExperts.com.**
- Heagney, J. (2012). **Fundamentals of Project Management**, (4th.Ed), American Management Association International: New York.
- Heldman, K. (2016) .Critical success factors in world bank projects, **International Journal of project management**, 16 (1), pp: 7-12.
- Hornok, C. and Koren, M. (2011). Administrative Barriers and the Lumpiness of Trade, **CEU Working Papers**, Department of Economics, Central European University.
- Hyvari, I. (2006). Success of projects in different organizational conditions, **Project Management Journal**, 37 (4), pp: 31- 35.
- Ika, L. (2012). Critical Success Factors for World Bank Projects: An Empirical Investigation , **International journal of project management**, 30 (1), pp: 105-116.
- Japan International Cooperation Agency - JICA (2004). **Guidelines for Project Evaluation Practical Method for Project Evaluating**, Department office of evaluation planning coordination.
- Kerzner, H. (2017). **Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling**, (12th.Ed), John Wiley: Canada.
- Larson, W. and Clifford, F. (2017). **Project Management: The Managerial Process**, (7th.Ed), McGraw-Hill Education: USA.
- Mantel, J. Jack, R. and Scott M. (2016), **Project management in practice**, (7th.Ed), Wiley: Canada.
- Meredith, J. and Mental, J. (2011). **Project management: a managerial approach**, (6th.Ed), John Wiley and Sons Inc.: USA.
- Morris, R. (2008). **Project Management That Works**, (Special Edition), American Management Association: USA.
- Pries H. and Quigley M. (2012). **Total Quality Management for Project Management**, (3rd.Ed), CRC Press: USA.

- Project Management Institute – PMI (2013). **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)**, Edition 2013 by PMI.
- Rahman, S. and Bullock, P. (2012). Relationships between soft TQM, hard TQM, and organizational performance, **International Journal of Public Administration**, 29 (5), pp: 517-523.
- Richman, L. (2011). **Successful Project Management**, (3th.Ed), American Management Association: USA.
- Schwalbe, K. (2014). **Information technology project management**, (7th. Ed), Cengage Learning: USA.
- Serrador, P. and Turner, R. (2015). The relationship between project success and project efficiency, **Project Management Journal**, 46 (1), pp: 30-39.
- Tichapondwa, S. (2009). **Successful Project Management: Insights from Distance Education Practices**, (1st.Ed), Commonwealth of Learning (COL): USA.
- United States Agency for International Development –USAID (1998). Managing for Results at USAID, **Presentation Prepared by Annette Binendijk for the Workshop on Performance Management and Evaluation**, New York, 5-7 October, 1998.
- Westland, J. (2006), **The Project Management Life Cycle: A Complete Step-by-step Methodology for Initiating, Planning, Executing and Closing a Project Successfully**, (2st.Ed), Kogan Page Publishers: USA.
- Wysocki, R. (2013). **Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme**, (7th.Ed), Wiley: Canada.
- Young, T. (2013). **Successful project management**, (4th.Ed), Kogan Page: UK.
- Zwikael, O. and Globerson, S. (2002). Assessing the Quality of Project Planning, **Paper Presented at Project Management Institute Annual Seminars and Symposium**, San Antonio, TX. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Zwikael, O. (2009). The Relative Importance of the PMBOK Guides Nine Knowledge Areas during Project Planning, **Project Management Journal**, 40 (4), pp: 94-103.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (١)
أداة الدراسة (الاستبانة)



جامعة آل البيت
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال والإدارة العامة

أخي المستجيب / أختي المستجيبة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان (أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي) وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة العامة من جامعة آل البيت.

لذا يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبانة المرفقة بدقه وموضوعية، وذلك لأهمية أرائكم في وصول الباحث إلى نتائج دقيقة وتحقيق الغاية العلمية المنشودة، علماً بأن إجاباتكم سوف يتم التعامل معها بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا منا كل الاحترام والتقدير

الباحث: زيد حسن خلف درويش الجبوري. المشرف: د. علي أحمد الروابدة.

الجزء الاول: البيانات الديموغرافية والوظيفية:

يرجى وضع إشارة (X) أمام كل عبارة، وبما ينطبق عليك.

١. النوع الاجتماعي:

ذكر أنثى

٢. الفئة العمرية:

أقل من (٣٠) سنة

من (٣٠) – أقل من (٤٠) سنة

من (٤٠) – أقل من (٥٠) سنة

(٥٠) سنة فأكثر

٣. المستوى التعليمي:

دبلوم (كلية) أو أقل ريبوس (جامعة) دراسات

٤. المسمى الوظيفي:

موظف قسم مدير مدير مدير إدارة

٥. عدد سنوات الخبرة في المؤسسة:

أقل من (٥) سنوات

من (٥) – أقل من (١٠) سنوات

من (١٠) – أقل من (١٥) سنة

(١٥) سنة فأكثر

الجزء الثاني: يتعلق هذا الجزء بتقييمك لمستوى المعايير الدولية لإدارة المشاريع في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، لذا يرجى التكرم بوضع إشارة (x) في الخانة الأقرب لرأيك.

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
البُعد الأول: إدارة نطاق وتكامل المشاريع.						
١	تضع المؤسسة خطة شاملة لإدارة المشاريع قبل البدء بتنفيذها.					
٢	تضع المؤسسة الخطط الاستراتيجية اللازمة لتحقيق أهداف مشاريعها.					
٣	تدير المؤسسة جميع أنشطة المشاريع وفقاً لمعايير الجودة الدولية.					
٤	تقوم المؤسسة بعملية المتابعة والتقييم على كافة أنشطة المشاريع باستمرار لضمان جودة المخرجات.					
٥	تحرص المؤسسة على تحقيق احتياجات المستفيدين بشكل دقيق.					
البُعد الثاني: إدارة وقت المشاريع وتكلفتها.						
١	تحرص المؤسسة على إدارة وقت المشاريع بشكل كفؤ.					
٢	تقوم المؤسسة بوضع خطة لتنفيذ المشاريع وفقاً للإطار الزمني المحدد.					
٣	تضع المؤسسة خطة مالية (موازنة) تفصيلية مشفوعة بالتكاليف المقدرة لكل مرحلة من مراحل تنفيذ المشروع.					
٤	تحرص المؤسسة على موازنة المشاريع مع الأهداف المتوقعة.					
٥	يتناسب تقدير المؤسسة للوقت اللازم للمشاريع مع تكاليفها المالية.					
البُعد الثالث: إدارة مشتريات المشاريع ومواردها.						
١	توفر المؤسسة كافة متطلبات المشاريع المادية قبل البدء بها.					
٢	تُراقب المؤسسة عمليات العطاءات وفقاً لأطر ومعايير قانونية محددة.					
٣	تتم عمليات الشراء بجلب عروض أسعار ومناقصات ضمن شروط مرجعية واضحة.					
٤	تتأكد المؤسسة من جودة المواد والمعدات الموردة للمشاريع بما يتناسب مع الشروط والمواصفات المطلوبة.					
٥	تحرص المؤسسة على الاستغلال الأمثل لكافة مواردها لتعظيم قيمة المخرجات.					
٦	تضمن المؤسسة توزيع المواد إلى مواقع المشاريع في الوقت المحدد وبالكميات المطلوبة.					

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
البُعد الرابع: إدارة اتصالات المشاريع.						
١	تحرص المؤسسة على فاعلية نظام اتصالات المشاريع من أجل تبادل المعلومات بسهولة ويسر.					
٢	تُساهم المؤسسة بالتنسيق بين جميع الأطراف ذات العلاقة بالمشاريع طوال فترة التنفيذ.					
٣	تهتم المؤسسة بالتقارير الدورية المتعلقة بأنشطة المشاريع من الجهة المنفذة.					
٤	تضع المؤسسة قواعد لقنوات الاتصال بين جميع الأطراف ذات الصلة بالمشاريع.					

الجزء الثالث: يتعلق هذا الجزء بتقييمك لمستوى جودة المشاريع في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، لذا يرجى التكرم بوضع إشارة (x) في الخانة الأقرب لرأيك.

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
البُعد الأول: الارتباط.						
١	تُحدد المؤسسة كافة الاحتياجات قبل البدء بتصميم المشاريع.					
٢	تُراعي المؤسسة وجهات النظر ذات العلاقة عند تصميم المشاريع.					
٣	تحرص المؤسسة على أن تعكس المشاريع المنفذة احتياجات الفئات المستهدفة.					
٤	تُصمم المؤسسة المشاريع بشكل يتناسب مع أولويات الجهة الممولة.					
٥	تحرص المؤسسة على توضيح العلاقة بين الاحتياجات التي يتم تحديدها وبين أهداف الجهة الممولة.					
البُعد الثاني: الكفاءة.						
١	توفر المؤسسة موارد بشرية ومالية ومعدات تقنية ملائمة لتنفيذ أنشطة المشاريع المخطط لها.					
٢	يقوم العاملون بالمشاريع بأداء مهامهم بجودة عالية وفقاً للإطار الزمني المحدد والتكاليف المرصودة.					
٣	تُحقق المؤسسة مخرجات ونتائج المشاريع نتيجة لكفاءة أداء العاملين لديها.					
٤	تمتلك المؤسسة نظاماً مالياً كفواً وفعالاً لتنفيذ المشاريع وفقاً لبنود الموازنة المرصودة.					
٥	تحرص المؤسسة على تقييم أداء العاملين في المشاريع بشكل دوري.					

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	متوسطة	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
البُعد الثالث: الفاعلية.						
١	تضمن المؤسسة تحقيق أهداف المشاريع المخطط لها بأقل التكاليف.					
٢	ترتبط المؤسسة خطة تنفيذ المشاريع بالأهداف المرصودة مسبقاً.					
٣	تحرص المؤسسة على اتساق أهداف المشاريع مع أهداف الفئات المستهدفة.					
٤	تحرص المؤسسة على أن تُبرر أهداف المشاريع بمقارنتها بمشاريع مماثلة.					
البُعد الرابع: الأثر.						
١	تُساهم المشاريع في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.					
٢	هناك أثر اقتصادي للمشاريع على العاملين والفئات المستهدفة.					
٣	هناك آثار مختلفة للمشاريع على كافة الطبقات الاجتماعية في المجتمع.					
٤	تضع المؤسسة مقاييس ومؤشرات مناسبة لقياس مدى تحقيق أهداف المشاريع.					
البُعد الخامس: الاستدامة.						
١	تتبع المؤسسة معيار الاستدامة لتضمن التزامها وحرصها على استمرارية المشاريع .					
٢	تقترح المؤسسة أنشطة لا تحتاج لتمويل / نفقات مالية عند تصميم المشاريع.					
٣	تحرص المؤسسة على التنسيق مع الشركاء طوال فترة تنفيذ المشاريع.					
٤	تضمن المؤسسة كفاية موازنة المشاريع لتحقيق الأهداف والمخرجات.					
٥	تسعى المؤسسة إلى تحقيق الكفاية المالية من خلال قدرة الفئات المستهدفة على تحمل تكلفة الخدمات المقدمة لهم.					

الملحق رقم (٢)
قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الاسم	الجامعة	الكلية	القسم
١.	أ.د. وليد العواودة	جامعة آل البيت	كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية	قسم إدارة الأعمال والإدارة العامة
٢.	د. هائل السرحان			
٣.	د. مرعي بني خالد			
٤.	د. عبدالله العظامات			
٥.	د. علي القرعان			
٦.	د. شاكر العدوان	جامعة اليرموك	كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية	قسم الإدارة العامة
٧.	د. سيف عثمانة			
٨.	د. رامي طبيشات			
٩.	د. أنور القرعان			قسم الاقتصاد
١٠.	د. هشام شطناوي	جامعة عجلون الوطنية	كلية إدارة الأعمال	قسم إدارة الأعمال
١١.	أ.د. نجم العزاوي	جامعة جدارا	كلية الاقتصاد والأعمال	قسم إدارة الموارد البشرية

The Impact of International Standards for Managing Projects on Projects Quality in the Social Security Corporation

Prepared by
Zaid Hassan Khader Darwish Al-Jubouri
Supervised by
Dr. Ali Ahmed Al-Rawabdeh

Abstract

The aim of this study is to identify the impact of international standards for managing projects on projects quality in the Jordanian social security corporation, it dealt with four dimensions for international standards for managing projects: (scope management and projects integration, projects time management and its costs, procurement projects management and their resources and project communications management), and five dimensions of projects quality: (correlation criterion, efficiency criterion, effectiveness criterion, impact criterion and sustainability criterion).

To the collection of primary data, was prepared a questionnaire consisting of (44) items. The study population consists of all (Managers of departments, Directors of directorates, Heads of departments and staff), who perform their duties in Social Security Corporation in Jordan - General Administration (Amman) - The number of employees was about (435) employees.

The study reached there is an the impact of international standards for managing projects on projects quality in the Jordanian social security corporation, and the results also showed that there is an impact of the dimensions of (projects time management and its costs, procurement projects management and their resources and project communications management) on projects quality, while the results showed that there is no trace of the dimension of (scope management and projects integration) on projects quality.

The study recommended that need for the social security corporation to develop strategic plans for all its projects, to ensure the achievement of its goals and objectives, which would enhance the levels of success and excellence at all levels.

Key words: Projects, Project Management, International Standards for Managing Projects, Quality, Quality Projects, The Social Security Corporation, Jordan, Public Administration.