

# أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تحقيق جودة المشروع: دراسة ميدانية على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري

الدكتور علي يونس ميا\*      الدكتور سومر ناصر\*\*      يارا حكمت عيسى\*\*\*

## المخلص

يهدف البحث إلى تحديد أثر تطبيق المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري للمعايير الدولية لإدارة المشاريع PMBOK في تحقيق جودة المشروع كمؤشر للميزة التنافسية.

اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وشمل مجتمع الدراسة جميع مدراء أو أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري، حيث قامت الباحثة بسحب عينة عشوائية من المدراء أو أصحاب هذه المشروعات، وقد بلغ حجم العينة (113) مدير أو مالك مشروع، توزعت بين مشاريع خدمية ومشاريع صناعية ومشاريع سياحية، تم توزيع الاستبانة "أداة الدراسة عليهم"، وتم استرجاع (105) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي.

أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة معنوية بين المعايير الدولية لإدارة المشاريع، وبين مؤشر الجودة للميزة التنافسية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، حيث أنّ التغيرات الحاصلة في مؤشر الجودة للميزة التنافسية والتي سببها الالتزام بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع بلغت (70.4%).

**كلمات مفتاحية:** المعايير الدولية لإدارة المشاريع، المشروعات الصغيرة والمتوسطة، جودة المشروع.

\* أستاذ، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

\*\* مدرس، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

\*\*\* طالبة دراسات عليا (دكتوراه)، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

# The Impact of International Standards for Project Management in Achieving Project Quality: A Field Study on Small and Medium Enterprises in the Syrian Coast

\*Dr. Ali Younes Maya

\*\*Dr. Somar Naser

\*\*\*Yara Hekmat Issa

## ABSTRACT

The research aims to determine the impact of the application of small and medium enterprises in the Syrian coast to the international standards for project management PMBOK in achieving project quality as an indicator of competitive advantage.

The research relied on the descriptive approach, and the study population included all managers or owners of small and medium enterprises in the Syrian coast, Distributed between service projects, industrial projects and tourism projects, the questionnaire "the study tool" was distributed to them, and (105) were retrieved complete and valid for statistical analysis.

The results showed a strong and significant direct relationship between the international standards for project management and the quality index of competitive advantage in the small and medium enterprises under study, as the changes in the quality index of competitive advantage caused by adherence to international standards for project management amounted to (70.4%).

**Keywords:** International Standards for Project Management, Small and Medium Enterprises, Project Quality.

\*Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.

\*\*Lecturer, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.

\*\*\* Postgraduate Student (PhD), Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.

## المقدمة:

تعدّ المشاريع المحرك الأساس للنمو الاقتصادي، حيث تلقى اهتمام في كثير من الدول، لما لها من مميزات، حيث تعمل على خلق فرص عمل جديدة، وتعزيز الدخل القومي، وتقليل نسبة الفقر؛ واما كانت المشاريع محط اهتمام الكثير من الدول فإنها تُحتم عليها إنشاء مشاريع ذات جودة عالية، لكي تتميز عن غيرها من الدول؛ فتحقيق الجودة في المشاريع له انعكاسات اقتصادية تؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال إلغاء تكاليف تصحيح العيوب والأخطاء، وتحقيق رض المستهلك، وتقليل تكاليف الصيانة خلال فترة الاستخدام، مما يسهم في زيادة العمر الاقتصادي للمؤسسات، كما يُكسب الثقة للجهة المنفذة للمشروع ويزيد من حصتها في سوق العمل وبيّح لها إمكانية المنافسة والاستمرار.

إنّ أي مشروع يعتمد بالدرجة الأولى على وجود إدارة فاعلة تقوم بالتخطيط والمراقبة لأنشطة المشروع وجدولة أنشطته بشكل صحيح، واتخاذ الإجراءات اللازمة للتعجيل بعمل بعض الأنشطة للوفاء بإنجاز المشروع في وقته المحدد، كذلك تحديد التسلسل الزمني لإنجاز كل نشاط وموعد بدايته وموعد نهايته مع توزيع منظم للموارد المادية والبشرية، وكذلك العمل على إنجاز المشروع بأقل التكاليف.

وإدارة جودة المشروع تعني تطبيق أنظمة إدارة الجودة من خلال اتباع السياسات والإجراءات المتناسبة مع أنشطة تحسين العمليات المستمرة التي يتم تنفيذها طوال فترة المشروع إذا كان ذلك ملائماً، وذلك بهدف ضمان الحصول على مخرجات ذات جودة عالية ترضي جميع أطراف المصلحة، وبالتالي تعدّ إدارة جودة المشروع العملية التي يتم فيها ضمان الجودة ومراقبتها باستخدام التقنيات المتخصصة، حيث تتم مراجعة وتقييم جودة المشروع بشكل مستمر ودوري.

## مشكلة البحث:

تتميز بيئة الأعمال بشدة المنافسة، وبالتالي فإنّ مشاريع الأعمال، ومنها المشروعات الصغيرة والمتوسطة ستجد نفسها مضطرة إلى مواجهة المنافسة الشرسة للحفاظ على وجودها وتميّزها في السوق أمام المنافسين، لذلك فهي بحاجة إلى توفير ميزة تنافسية

تكون بمثابة صمام أمان أمام اشتداد حدة المنافسة في السوق، لذلك فإنّ التزام المشروعات الصغيرة والمتوسطة بتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع سيعزز وجود ميزة تنافسية لهذه المشروعات.

بناءً على ما تقدّم، وانطلاقاً من أنّ المشروعات الصغيرة والمتوسطة تُعدّ الأساس لإعادة انطلاق عجلة الاقتصاد السوري، وخصوصاً مع بدء مرحلة إعادة إعمار سورية، وعلى اعتبار أنّ الدليل المعرفي لإدارة المشاريع (PMboke Guide) يُعدّ المعيار الضروري لإدارة المشاريع وبشكل محترف، وبما يثمر من نتائج إيجابية ملموسة للمشروع، ويساهم في خلق ميزة تنافسية، ترى الباحثة ضرورة البحث في أثر تطبيق المعايير الدولية (المجالات المعرفية) لإدارة المشاريع PMBOK في تحقيق الجودة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري.

### أهمية البحث:

في ظل عدم وجود استراتيجية واضحة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في سورية، فإنّ أهمية البحث تتمثل في ضرورة تطبيق مجموعة من الإجراءات الإدارية التي من شأنها تحسين أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة ووصولها لموقع الريادة وتمكّنها من المنافسة في السوق. كما يعدّ هذا البحث من الدراسات الحديثة في الفكر الإداري، حيث يقوم بتوضيح أهمية كل مجال معرفي من المجالات المعرفية ومزاياه التي يمكن أن تحقق نتائج إيجابية عند تنفيذها في إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ومن ثمّ تحديد دوره في جودة هذه المشروعات.

### أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحديد أثر تطبيق المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري للمعايير الدولية لإدارة المشاريع PMBOK (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة جودة المشروع، إدارة زمن المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة مشتريات المشروع، إدارة مخاطر المشروع، إدارة الموارد البشرية في المشروع، إدارة اتصالات المشروع، إدارة المعنيين بالمشروع) في تحقيق جودة المشروع كمؤشر للميزة التنافسية.

### فرضيات البحث:

ينطلق البحث من الفرضية الآتية: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التزام المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري بتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع، وبين مؤشر الجودة كأحد مؤشرات الميزة التنافسية.

### منهجية البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي القائم على وصف الظاهرة وتحليلها، وتفسير المعلومات التي تم الحصول عليها، والاستفادة منها للوصول إلى تعميمات واستدلالات تشمل المجتمع محل البحث.

شمل مجتمع الدراسة جميع مدراء أو أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري، حيث قامت الباحثة بسحب عينة عشوائية من المدراء أو أصحاب هذه المشروعات، وقد بلغ حجم العينة (113) مدير أو مالك مشروع، توزعت بين مشاريع خدمية ومشاريع صناعية ومشاريع سياحية، تم توزيع الاستبانة "أداة الدراسة عليهم"، وتم استرجاع (105) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي.

### الدراسات السابقة:

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

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة. استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من مدراء ومنسقي المشاريع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، حيث بلغ عددهم (560) منسق ومدير مشروع، حيث استخدم الباحث طريقة العينة العشوائية البسيطة، وتكونت عينة الدراسة من 220 مدير ومنسق مشروع واستخدم الباحث استبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة، وتم استرداد 191 استبانة أي ما نسبته (87%). توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر المعايير الدولية لإدارة المشاريع (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة تكلفة

المشروع، إدارة جودة المشروع، إدارة موارد المشروع، إدارة مخاطر المشروع، إدارة مشتريات المشروع، إدارة اتصالات المشروع)، وزيادة جودة المشروع.

## 2- دراسة (Santhosh and Chitra , 2017) بعنوان:

### **Importance of Knowledge Areas on Material Management and its Influence over Project Life Cycle.**

أهمية مجالات المعرفة في إدارة المواد، وتأثيرها على دورة حياة المشروع. هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير مجالات المعرفة على مراحل إدارة المواد المختلفة، وتحليل تأثير إدارة المواد على المراحل المختلفة من دورة حياة المشروع، وتحديد تحقيق الإدارة المناسبة للمواد من خلال إدارة المشروع. تم توزيع الاستبانة على 70 مبحوث من أصحاب المشاريع والمهندسين والمنسقين ومديري المواد عبر الانترنت. أشارت النتائج إلى أنّ هناك تأثيراً لمجالات المعرفة في مراحل إدارة المواد (التخطيط، العرض والتوزيع، التخزين والمخزون، تحليل البيع)، حيث تعدّ مرحلة تخطيط المواد هي المرحلة الأكثر أهمية في إدارة المواد بنسبة 59.6%. وأنّ هناك تأثيراً لمجالات المعرفة على إدارة المواد حيث كان أهم مجال في مجالات المعرفة (التكلفة، الاتصال، الموارد البشرية، المشتريات، المخاطرة، الجودة، الوقت، النطاق، التكامل) هو المخاطرة بأهمية نسبية 65%، وأنّ هناك تأثيراً لإدارة المواد على دورة حياة المشروع (البدء، التخطيط، التنفيذ، المراقبة والتحكم، الإغلاق) وأنّ مرحلة الإغلاق هي الأكثر أهمية بنسبة 70%.

3- دراسة (المحياوي والوائل، 2019) بعنوان: أثر المجالات المعرفية PMBOK في جودة المشروع: دراسة ميدانية لآراء عينة من العاملين في المشاريع الإنشائية لوزارة الإعمار والإسكان في محافظة ذي قار.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر المجالات المعرفية PMBOK في جودة المشروع في الدوائر والشركات المشرفة والمنفذة للمشاريع الإنشائية في محافظة ذي قار التابعة لوزارة الإعمار والإسكان. تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمّ اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وتمّ توزيعها على مجتمع الدراسة المكون من مدراء المشاريع والمهندسين التنفيذيين للمشاريع الإنشائية محل الدراسة المتمثلة بثلاثة دوائر وخمسة شركات، حيث اتبع الباحث أسلوب المسح الشامل المتمثل بكامل مجتمع الدراسة والبالغ

(130) مهندساً، وتم استرداد (122) استبانة صالحة للتحليل. توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها: أنّ مستويات تطبيق المجالات المعرفية في عينة الدراسة كانت بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج أنّ مستوى جودة المشاريع في بيئة الدراسة كانت متوسطة وبلغت جودة العملية أعلى مستوى ممارسة، كما بينت الدراسة بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المجالات المعرفية PMBOK بأبعادها وجودة المشروع، وأنّ أكثر المجالات التي تؤثر في مستوى جودة المشروع هو مجال إدارة أصحاب المصلحة المشروع، وإدارة تكلفة المشروع، وإدارة اتصالات المشروع.

4- دراسة (شوملي ونصار، 2021) بعنوان: تأثير مجالات المعرفة الخاصة بإدارة المشاريع على جودة المشاريع العامة في فلسطين.

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير مجالات المعرفة الخاصة بإدارة المشاريع على جودة المشاريع العامة في فلسطين، وتحديدًا مشاريع البنية التحتية التي تنفذها وتديرها وزارة الأشغال العامة والإسكان. استخدم الباحثان المنهج الوصفي والتحليلي، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي المتقدم Smart-PLS3 لتحليل نماذج البحث (الهيكليّة والقياس)، وتم جمع البيانات باستخدام استبيان وزع على (113) مقاولاً وموظفاً من وزارة الأشغال العامة والإسكان.

خلصت الدراسة إلى أنّ المجالات المعرفية لإدارة المشروع، وهي (التكلفة، الاتصالات، الموارد، المشتريات) لها تأثير إيجابي قوي على جودة المشاريع العامة في فلسطين، حيث كان لإدارة اتصالات المشروع التأثير الأكبر، تليها إدارة موارد المشروع، وكان لإدارة التكلفة وإدارة مشتريات المشروع التأثير الأقل.

5- دراسة (Unegbu, etal, 2022) بعنوان:

**The impact of the project management knowledge areas on the performance of the key players in construction projects.**

تأثير مجالات المعرفة الخاصة بإدارة المشروع على أداء اللاعبين الرئيسيين في مشاريع البناء والتشييد.

ارتبط مشروع البناء النموذجي باللاعبين الرئيسيين الذين يحتاجون إلى مدخلات لتحسين فعالية إدارة المشروع، حيث يتأثر أداء المشروع لهؤلاء اللاعبين الرئيسيين بعدد من

العوامل الديناميكية التي قد تكون ملموسة أو غير ملموسة. قِيمت هذه الدراسة تأثير المجالات المعرفية لإدارة المشروع على أداء اللاعبين الرئيسيين في صناعة البناء والتشييد في نيجيريا. تم إجراء استبيان على 250 موظفاً مختاراً من 10 شركات تم اختيارها عشوائياً في قطاع البناء في المنطقة الوسطى الشمالية من نيجيريا، والتي تعمل على مدار العقد الماضي، وقد كانت الردود الصحيحة التي تم الحصول عليها من المستجيبين (213) موظفاً. أشارت نتائج الدراسة إلى أنّ المهارة في تطبيق الأدوات والتقنيات والأساليب الواردة في المجالات المعرفية لإدارة المشروع كما هو منصوص عليه في دليل PMBOK تؤثر بشكل إيجابي على أداء العميل والمستشار والمقاول ومدير المشروع في إدارة مشاريع البناء والتشييد، وبالتالي فإنّ الحاجة إلى أن يكون اللاعبين الرئيسيين في مشاريع البناء على دراية جيدة بالمجالات المعرفية لإدارة المشروع وأن يكونوا مدربين على الاستفادة منها من أجل تحسين أدائهم في مشاريع البناء، وقد أشارت النتائج أيضاً إلى أنّ أقوى العلاقات الموجودة بين: العميل وإدارة الجودة - العميل وإدارة التكلفة - العميل وإدارة الاتصالات - المستشار وإدارة الاتصالات ومدير المشروع وإدارة الجودة بترتيب معاملات مسارهم.

تُعدّ الدراسة الحالية امتداداً للدراسات السابقة من حيث تناولها المعايير الدولية (المجالات المعرفية) لإدارة المشاريع بشكل عام، وأثرها في جودة المشروع بشكل خاص، حيث تُعدّ من الدراسات الجديدة في البيئة المحلية، والتي يمكن أن تساهم في تحسين أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة، لأنها تؤثر على أداء مدير أو صاحب المشروع، وتحسن من أدائه واختياراته عند تنفيذ المشروع.

### الإطار النظري للبحث:

#### أولاً: مفهوم المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

لقد عمدت جهات دولية من منظمات ومؤسسات وحكومات على وضع تعاريف للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، فمنهم من استخدم معيار منفرد لتعريفها، ومنهم من استخدم معيارين أو أكثر، فقد عرّفت منظمة العمل الدولية المشروعات الصغيرة بأنها: المشروعات التي يعمل بها أقل من (10) عمال، والمشروعات المتوسطة بأنها:

المشروعات التي يعمل بها ما بين (10) الى (99) عامل، وما يزيد عن (99) عامل يُعدّ مشروعات كبيرة (الأسرج، 2007، ص3). أما البنك الدولي فقد عرّف المشروعات الصغيرة بأنّها: المشروعات التي يعمل فيها ما بين (10) و (50) عاملاً والموجودات وحجم المبيعات السنوية (100.000 - 300.000) دولار أمريكي، والمشروعات المتوسطة بأنّها: المشروعات التي يعمل فيها من (50-300) عامل وتبلغ الموجودات وحجم المبيعات السنوية من (300.000-15000.000) دولار أمريكي (Ardic, Mylenko, Saltane, 2011, p7). في حين عرّفت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (UNIDO) المشروعات الصغيرة والمتوسطة وفق معيار عدد العاملين، فالمشروع الصغير عدد العاملين فيه (15- 19) عامل، والمشروع المتوسط عدد العاملين فيه من (20-99)، والمشروع الكبير عدد العاملين فيه من (100) فأكثر (Jeromm, Green, 2007, P7). أما الولايات المتحدة الأمريكية حسب قانون المنشأة الصغيرة لعام 1953 عرّفت المشروعات الصغيرة والمتوسطة على أنّها: مشروعات ذات ملكية مستقلة ولا تسيطر على مجال نشاطها مؤسسة كبرى وتعدّ مؤسسة صغيرة ومتوسطة كل مؤسسة تشغل أقل من 500 عامل (السايس ويوسف، 2006، ص398). وصرّح الاتحاد الأوروبي استناداً إلى تصريح مجلة الاتحاد الأوروبي بأنّه لا يمكن إعطاء تعريف عام للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، لأنّ المفهوم يختلف من دولة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر، وكقاعدة عامة للمنظمة تُعدّ الشركة صغيرة أو متوسطة إذا كان عدد العمال المشتغلين فيها لا يتجاوز (500) عامل على ألاّ يتجاوز حجم الاستثمار فيها (75) وحدة نقدية (قريشي، 2005، ص20). بناءً على ما سبق لا بد من توحيد تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وذلك لعدة أسباب أهمها (طلحي، 2007، ص19):

1- السماح بتحديد كل السياسات الاقتصادية على المستوى الكلي الموجّه لترقية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مما يُسهّل استفادتها من الدعم الفني، والامتيازات والتفصيلات الضريبية والمالية من خلال برامج وتدابير المساعدة وغيرها من إجراءات الدعم التحفيزي التي تقدّم لها في إطار برامج التنمية.

- 2- تسهيل عملية التنسيق بين هذه المشروعات ومختلف الجهات الداعمة لها من مؤسسات التمويل وغيرها من المنظمات الاقتصادية المتخصصة.
  - 3- تسهيل إعداد الدراسات، وجمع الإحصائيات، وإجراء عملية المقارنة بين حجم ونتائج المشروعات الصغيرة والمتوسطة مع المؤسسات الأخرى سواء داخل البلد الواحد أو بين الدول فيما بينها.
  - 4- التعامل بوضوح مع الهيئات المالية الدولية المعنية بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة.
  - 5- إدراج هذه المشروعات في نطاق القطاع الرسمي.
  - 6- ترشيد استخدام الموارد المالية والبرامج التنموية لضمان وصولها إلى الهدف المنشود.
- مما سبق، ترى الباحثة أنّ مفهوم المشروعات الصغيرة والمتوسطة هو مفهوم مرّن، يصعب تحديده بشكل مطلق، كونه يتأثر بالمعطيات الاقتصادية والاجتماعية، وكذلك التكنولوجيا ودرجة تطورها، التي قد تختلف من بلد وآخر، أو بين فترة وأخرى يعاصرها البلد نفسه، لذلك ونتيجة للعوامل السابقة الذكر وقع شبه إجماع بين جميع مراكز البحوث والهيئات الحكومية ومختلف الدول المهتمة بقطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الاحتكام إلى مجموعة من المعايير والمؤشرات لتحديد الحدود الفاصلة بينها وبين المؤسسات الأخرى.

#### ثانياً: مفهوم إدارة المشاريع:

إنّ إدارة المشاريع غالباً ما يتم وصفها بأنها علم أو فن تنظيم مكونات منفصلة لتحويل الرؤية والأهداف إلى واقع، وفي الحقيقة هي تمثل كلاهما، أي أنّ إدارة المشاريع كعلم، تشمل تخطيط العمل وتقديره وقياسه ومراقبته باستخدام الأدوات والتقنيات، أمّا إدارة المشاريع كفن، فتتطوي على التعامل مع الناس، أي التركيز على الجوانب الرائدة والتمكينية والتحفيز والتواصل لإدارة المشروع (Farnes, 2019, P29).

وإدارة المشاريع هي التطبيق المنهجي للعلم والمعرفة لإدارة المشاريع، وتتضمن جميع الأنشطة التي ترافق التخطيط، الجدولة، والسيطرة على المشروع (Alias et al., 2014, P5)، وهي نظام إدارة لجميع الموارد والجوانب المختلفة للمشروع بطريقة تجعل الموارد تقدم جميع المخرجات المطلوبة لإكمال المشروع ضمن قيود النطاق والوقت والتكلفة

المحددة (George, 2015, P22)، وهي تمثل الطريقة التي يتبعها مدراء المشروع في عمليات إدارة المشروع للتأكد من أن الأشخاص الذين يعملون من أجل نجاح المشروع يستخدمون المعدات المناسبة للعمل في المشروع من أجل إكمال الهدف المنشود تحقيقه منه (Kothuru, 2020, P8).

مما سبق، ترى الباحثة إن إدارة المشاريع هي الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة، وذلك بهدف ضبط وقت وتكلفة ومشتريات ونطاق واتصالات ومخاطر المشروع، لتحقيق جودة المشروع التي تفوق في النهاية لتحقيق الهدف من المشروع. ثالثاً: مفهوم المعايير الدولية لإدارة المشاريع:

يُقصد بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع بأنها: مواصفات ومقاييس عالمية موضوعة في وثيقة رسمية توضح الآليات والطرق والعمليات المعترف بها عالمياً، وتتضمن المدخلات والمخرجات والمعايير التي توضح الممارسات السليمة؛ لضمان نجاح المشروع، وقد تم وصف المعايير الدولية لإدارة المشاريع من قبل Frank and Kristin عام 2009 على أنها: المعايير الشاملة لمتطلبات إدارة المشروع، وأدائه والشروط الواجب توافرها فيه، والمتطلبات الواجب الوفاء بها، واعتباره دليلاً إرشادياً لإدارة المشاريع الجديدة والمستقبلية، وتضمنها لشرح تفصيلي عن دورة حياة المشروع والعمليات المرتبطة بها (الدليمي، 2019، ص13-14).

تم تطوير نظام إدارة المشاريع الاحترافية ومختصره "PMP" من معهد إدارة المشاريع الأمريكي (Project Management Professional –PMI)، وهو مؤسسة غير ربحية ذو عضوية مهنية والقائد العالمي في مجال تقديم خدمات الإدارة الاحترافية للمشاريع، والأساس الذي يستند عليه المعهد هي الأدوات والأساليب المنتشرة بدءاً من صناعة البرمجيات حتى مجالات الإنشاء الخاصة بإدارة المشاريع، وقد قدّم المعهد الكثير من الخدمات من أجل تطوّر ونمو مهنة إدارة المشاريع، وقام بوضع المعايير والمقاييس الخاصة بالكيان المعرفي لإدارة المشاريع، وفي عام 2001 تلقت المعهد اعترافاً من منظمة التقييس العالمية والحصول على شهادة ISO 9000 على برنامجها لمنح شهادة (Project Management Professional- PMP) "مدير المشاريع الاحترافية"، وهذا يدل

أنه يحقق أعلى معايير الجودة الدولية، كما حصل على اعتراف المعهد الأمريكي للمعايير المحلية (Project Management Body Of Knowledge - PMBoke)، والذي يُعدّ مرشداً وهو بمثابة الوثيقة القياسية للكيان المعرفي ويتضمن عدداً من الأدوات والتقنيات التي يحاط بها مسبقاً في إدارة المشاريع (الشافعي، 2008، ص5).

يُعدّ المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع مستنداً رسمياً يوضّح القواعد والطرق والعمليات والممارسات المعترف بها، حيث حدد المعهد المعايير والعمليات والمدخلات والمخرجات التي تعدّ ممارسات سليمة في إدارة المشروعات والتي تضمن نجاحها، وتحقق أهداف المنظمة، وقد حدد المعهد عشرة معايير تحكم وتضبط عملية إدارة المشاريع، وهي: إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع، إدارة الموارد البشرية في المشروع، إدارة اتصالات المشروع، إدارة مخاطر المشروع، إدارة مشتريات المشروع، إدارة المعنيين بالمشروع (دهليز وعنبر، 2017، ص2).

#### رابعاً: العلاقة بين المعايير الدولية لإدارة المشاريع وجودة المشروع:

ترتكز فاعلية المشروع على مدى تحقيق المخرجات ومدى جودتها، بالتالي مدى تحقيق المشروع للنتائج المخطط لها، فعند التزام المنظمة بتطبيق معايير الفاعلية في مشاريعها، فإنها بذلك ستتلافى أية مخاطر قد يتعرض لها المشروع، لأنّ المنظمة ستكون قد وضعت الخطط والسيناريوهات اللازمة لمواجهة أي طارئ؛ فالالتزام بمعيار الفاعلية سيؤدي إلى تحقيق الجودة في أنشطة المشروع وجودة في مخرجات المشروع، وستكون نتائج المشروع ذات جودة عالية وفق ما تمّ التخطيط له، وسيلاقى المشروع القبول من قبل المدير والممول. وقد أكّدت الكثير من الدراسات بأنّ هناك علاقة وطيدة بين المعايير الدولية لإدارة المشاريع (المجالات المعرفية)، وبين زيادة جودة المشروع؛ فالالتزام بتلك المجالات المعرفية سيقود المنظمة لتحقيق أهدافها من إنشاء ذلك المشروع، ومن هذه الدراسات (Chauhan, 2014)، و(Carvalho et al, 2015) التي أكّدت على أنّ أهمية إدارة تكامل المشروع تكمن في خلق إدارة متكاملة لأنشطة المشروع، وضمان تحقيق شمولية في استخدام معايير المشروع، لتحقيق الجودة في جميع أنشطته ومراحله،

فإذا تحققت الجودة في أنشطة ومراحل المشروع المختلفة ينجح المشروع وتتحقق أهدافه التي من أجلها أنشئ، ومن أهم عوامل نجاح أي مشروع هو حرص مدراء المشروع على التعاون ونقل الخبرات والمعلومات بين الجوانب المختلفة في المشروع خلال دورة حياة المشروع، وهنا تأتي أهمية إدارة تكامل المشروع لما تتضمنه من قدرة على توفير جميع العناصر اللازمة لإكمال المشروع في الوقت المناسب. وكذلك فإنَّ هناك علاقة وطيدة بين إدارة نطاق المشروع وزيادة جودة المشروع؛ فإدارة النطاق بشكل جيد وتحديد احتياجات المشروع المطلوبة بالشكل الصحيح، وفق معايير وأسس دولية متفق عليها سيؤدي إلى تحقيق الجودة في جميع مراحل وأنشطة المشروع الأساسية والثانوية، وبالتالي تحقيق الجودة في المشروع ككل، وسيؤدي ذلك إلى نجاحه وتحقيق أهدافه.

وكذلك أكدت العديد من الدراسات أنَّ هناك علاقة بين زيادة جودة المشروع وإدارة وقت المشروع كدراسة (Carvalho et al, 2015) ودراسة (العزاوي، 2011)، حيث أكدت تلك الدراسات بأنه لا يمكن الاعتراف بالنجاح في تحقيق النتائج وتقديرها إلا إذا كان إنجاز تلك النتائج في حدود الوقت المطلوب؛ فالتخطيط الجيد للوقت يؤدي إلى تحقيق رضا أصحاب المصالح عن مخرجات المشروع فإذا أدركنا وقت المشروع بشكل جيد، سيأخذ كل نشاط وقته الكافي من الإنجاز، وبالتالي سنتحقق الجودة في كل نشاطات المشروع، وسينجح المشروع وتتحقق أهدافه.

كما أكدت العديد من الدراسات وجود علاقة بين إدارة تكلفة المشروع وزيادة جودة المشروع كدراسة (Chauhan, 2014)، حيث أكدت بأنَّ الإدارة الجيدة والصحيحة للتكاليف ستؤدي إلى إنجاز الأنشطة على أكمل وجه، وسيحول ذلك دون إنجاز الأنشطة على حساب جودتها، وبالتالي سيؤدي ذلك إلى جودة في المشروع ككل، وبالتالي نجاح المشروع، وتحقيق أهدافه. كذلك هناك علاقة واضحة بين إدارة جودة المدخلات وبين زيادة جودة المشروع وفق لإجماع العديد من الدراسات كدراسة (راشد، 2014)، فلو كانت الأجزاء الداخلة في إنجاز أنشطة المشروع ذات جودة عالية، فسيتحقق المراد من إنشاء ذلك المشروع، بالحصول على مخرجات ذات جودة عالية، وبالتالي نجاح المشروع وإرضاء جميع الأطراف. أمَّا بخصوص إدارة الموارد البشرية في المشروع بالشكل الجيد،

فإنّ ذلك سيضمن أفضل استفادة ممكنة من الطاقات البشرية المشاركة في المشروع، وسيؤدي ذلك إلى تسلسل سليم وصحيح في أنشطة المشروع، فوجود الموارد بالموصفات المطلوبة سيساعد في وجود جودة في مخرجات وأنشطة المشروع، وبالتالي نجاح المشروع وتحقيق أهداف المنظمة.

أيضاً أكّدت العديد من الدراسات على وجود علاقة وطيدة بين إدارة اتصالات المشروع وبين زيادة جودته كدراسة (نصار، 2005)، حيث بيّنت أنّ الاتصال الجيد وتقديم المعلومات إلى مدير المشروع أو لأصحاب المصالح بالتوقيت والدقة المناسبين، سيضمن أنّ أنشطة المشروع ستسير وفق ما خطط له، وسيتم تصحيح أي أخطاء فور حدوثها، وبالتالي سيكون هناك متابعة من مدير المشروع للأنشطة، وستكون مخرجات المشروع ذات جودة عالية، وبالتالي نجاح المشروع وتحقيق أهداف المنظمة.

أيضاً أكّدت العديد من الدراسات على وجود علاقة واضحة بين إدارة مشتريات المشروع وبين زيادة الجودة في مخرجات المشروع كدراسة (العامري، 2007)، حيث ترى أنّ الإدارة الجيدة للمشتريات ستضمن توفر المواد الخاصة بإنجاز المشروع ذات الجودة العالية، وبالتالي تنعكس على مخرجات وجميع أنشطة المشروع بذات الجودة، وسيؤدي ذلك إلى نجاح المشروع وتحقيق أهدافه.

أيضاً هناك علاقة موجبة بين إدارة مخاطر المشروع وزيادة جودته، حيث يؤكد دراسة (العامري، 2007) أنّ الغرض من إدارة المخاطر هو تعريف العوامل التي من الممكن أن تؤثر على أهداف المشروع من حيث المجال، الجودة، الوقت، والتكلفة، وكذلك تحديد مقدار خطورة كل حالة أو حدث، وتقديم ملخص لهذه المخاطر التي ليس من الممكن التحكم فيها لأنها مخاطر خارجية فتكون مسؤولية مدير المشروع التخفيف من صدمات المخاطر التي من الممكن التحكم فيها بممارسة النفاذ عليها، فالإدارة الجيدة لمخاطر المشروع ستتمنع حدوث مخاطر مستقبلية، وستتم السيطرة على أي مخاطر قد تنشأ، وسيتم مواجهة المخاطر بإحدى السيناريوهات وبالتالي السيطرة على المخاطر ووضع حلول لها سيضمن عمل أنشطة المشروع بشكل جيدة دون مشاكل، وستكون مخرجات الأنشطة الخاصة بالمشروع ذات جودة عالية، وبالتالي وجود جودة في المشروع ككل.

## النتائج والمناقشة:

لتحقيق أهداف الدراسة وبعد الاطلاع على الدراسات العربية والأجنبية قامت الباحثة بتطوير أداة الدراسة "الاستبانة"، وقد تكونت الاستبانة من جزأين، وفق الآتي: **الجزء الأول: المعايير الدولية لإدارة المشاريع**، ويشمل (10) مجالات معرفية، موزعة على (43) عبارة وفق الآتي: المجال الأول: إدارة تكامل المشروع (5) عبارات. المجال الثاني: إدارة نطاق المشروع (4) عبارات. المجال الثالث: إدارة وقت المشروع (5) عبارات. المجال الرابع: إدارة تكلفة المشروع (4) عبارات. المجال الخامس: إدارة جودة المشروع (5) عبارات. المجال السادس: إدارة الموارد البشرية في المشروع (4) عبارات. المجال السابع: إدارة اتصالات المشروع (4) عبارات. المجال الثامن: إدارة مخاطر المشروع (4) عبارات. المجال التاسع: إدارة مشتريات المشروع (3) عبارات. **المجال العاشر: إدارة المعنيين بالمشروع (5) عبارات. الجزء الثاني: مؤشر جودة المشروع (6) عبارات.** وتتم الاجابة على كل بند (عبارة) من بنود الاستبانة من خلال مقياس (ليكرت) الخماسي، وهو مكون من خمسة احتمالات: بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة منخفضة، بدرجة منخفضة جداً، ويقابل هذه البنود الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب.

تم إخضاع الاستبانة لاختبار الموثوقية من الناحية العلمية والإحصائية للتأكد من مدى صلاحيتها، حيث تم عرضها على مجموعة من الأكاديميين لأخذ ملاحظاتهم، وقد أجريت التعديلات اللازمة، كما تم اختبار ثبات أداة البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ، والجدول الآتي يوضح قيم معاملات الثبات:

الجدول (1) اختبار الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

قيمة ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المعايير الدولية لإدارة المشاريع
0.892	5	إدارة تكامل المشروع
0.902	4	إدارة نطاق المشروع
0.877	5	إدارة وقت المشروع
0.865	4	إدارة تكلفة المشروع
0.855	5	إدارة نطاق المشروع
0.843	4	إدارة جودة المشروع
0.812	4	إدارة الموارد البشرية في المشروع
0.862	4	إدارة اتصالات المشروع
0.833	3	إدارة مخاطر المشروع
0.798	5	إدارة مشتريات المشروع
<b>0.869</b>	<b>43</b>	<b>الثبات الكلي (المجالات المعرفية)</b>
0.874	6	مؤشر جودة المشروع
<b>0.872</b>	<b>49</b>	<b>الثبات الكلي (الاستبانة ككل)</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدول (1) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع أسئلة الاستبانة، وللمحاور الفرعية أكبر من 0.70، وهذا يدل على ثبات الأداة وصلاحياتها للقياس والدراسة. تمّ الاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي، والمثقل بأرقام تصاعديّة مناسبة لتحديد مدى الالتزام بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع. كما تمّ الاعتماد على أسلوب التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS.25، واستخدمت الأساليب الإحصائية الآتية: اختبار (t) لعينة واحدة One- Sample Test. المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري للعينة، الأهمية النسبية، الانحدار الخطي المتعدد.

أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت:

طول الفئة = (درجة الاستجابة العليا - درجة الاستجابة الدنيا) / عدد فئات الاستجابة

$$\text{طول الفئة} = (5 - 1) / 5 = 0.8$$

وبناءً عليه تمّ اعتماد التوبيخ المغلق، وتمّ تحديد المجالات الآتية:

**الجدول (2) التوبيخ المغلق لتدرجات سلم ليكرت الخماسي**

المجال	درجة الموافقة	الأهمية النسبية
1.8 – 1	ضعيفة جداً	%(36-20)
2.60 – 1.81	ضعيفة	%(52-36.2)
3.40 – 2.61	متوسطة	%(68-52.2)
4.20 – 3.41	كبيرة	%(84-68.2)
5 – 4.21	كبيرة جداً	%(100-84.2)

المصدر: من إعداد الباحثة

**أولاً: تحليل إجابات أفراد العينة الكلية:**

تمّ في هذه الفقرة إيجاد الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة، وذلك بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية واختبار الوسط الحسابي لكل متغيرات الدراسة (المتغير المستقل: المعايير الدولية لإدارة المشاريع)، والمتغير التابع (مؤشر جودة المشروع)، وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

**أ- تحليل إجابات أفراد العينة الكلية المتعلقة بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع:**

**المجال الأول: إدارة تكامل المشروع:**

**الجدول (4) نتائج اختبار الوسط الحسابي لإدارة تكامل المشروع**

One-Sample Statistics					
N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%
105	3.8234	.56307	.08213	76.47	14.73

**One-Sample Test**

Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
14.985	.000	.82340	.6581	.9887

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدول رقم (4) أنّ هناك فرق موجب بين المتوسط العام لإدارة تكامل المشروع وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع (متوسط مقياس ليكرت 3)، ويمكن القول أنّ المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تلتزم وبدرجة كبيرة بإدارة تكامل المشروع، وبأهمية نسبية (76.47%). وهذا يشير إلى اقتناع أصحاب المشروعات محل الدراسة

بأهمية إدارة التكامل للمشروع وبالتالي إدراكهم بأن أهمية تكامل المشروع تكمن في إدارة متكاملة لأنشطته وضمان تحقيق شمولية في استخدام معايير المشروع لتحقيق الجودة في جميع أنشطة ومراحل المشروع.

### المجال الثاني: إدارة نطاق المشروع:

#### الجدول (5) نتائج اختبار الوسط الحسابي لإدارة نطاق المشروع

One-Sample Statistics					
N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%
105	3.8774	.25358	.03699	77.55	6.54

  

One-Sample Test				
Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
35.455	.000	.87745	.8030	.9519

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدول رقم (5) أنّ هناك فرق موجب بين المتوسط العام لإدارة نطاق المشروع وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع (متوسط مقياس ليكرت 3)، ويمكن القول أنّ المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تلتزم وبدرجة كبيرة بإدارة نطاق المشروع، وبأهمية نسبية (77.55%). وهذا يشير إلى معرفة أصحاب المشروعات بإدارة النطاق بشكل جيد، وتحديد احتياجات المشروع المطلوبة بالشكل الصحيح، ووفق معايير وأسس متفق عليها ستعمل على تحقيق الجودة في جميع مراحل وأنشطة المشروع الأساسية والثانوية، وبالتالي تحقيق الجودة في المشروع ككل؛ فإعداد نطاق تفصيلي للمشروع له أهمية كبيرة في نجاح المشروع وهو مبني على أساس الافتراضات والقيود الرئيسة المسجلة أثناء بدء المشروع، ويتم أثناء التخطيط تعريف ووصف نطاق المشروع بتفاصيل أكبر، وتحليل احتياجات وطلبات وتوقعات أصحاب المصلحة وتحويلها إلى متطلبات بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة جودة المشروع.

### المجال الثالث: إدارة وقت المشروع:

يبين الجدول رقم (6) أنّ هناك فرق موجب بين المتوسط العام لإدارة وقت المشروع وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع (متوسط مقياس ليكرت 3)، ويمكن القول أنّ المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تلتزم وبدرجة كبيرة بإدارة وقت المشروع، وبأهمية نسبية

(76.7%)، وهذا يشير إلى إدراك أصحاب المشروعات بأهمية إدارة الوقت والتزامهم بالأسس والمعايير العلمية والصحيحة لإدارة الوقت من أجل الحصول على مشاريع ذات جودة عالية.

**الجدول (6) نتائج اختبار الوسط الحسابي لإدارة وقت المشروع**

One-Sample Statistics					
N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%
105	3.8351	.19889	.02901	76.70	5.19

One-Sample Test				
Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
43.025	.000	.83511	.7767	.8935

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

**المجال الرابع: إدارة تكلفة المشروع:**

**الجدول (7) نتائج اختبار الوسط الحسابي لإدارة تكلفة المشروع**

One-Sample Statistics					
N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%
105	3.8430	.14197	.02071	76.86	3.69

One-Sample Test				
Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
60.845	.000	.84298	.8013	.8847

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدول رقم (7) أنّ هناك فرق موجب بين المتوسط العام لإدارة تكلفة المشروع وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع (متوسط مقياس ليكرت 3)، ويمكن القول أنّ المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تلتزم وبدرجة كبيرة بإدارة تكلفة المشروع، وبأهمية نسبية (76.86%). وهذا يشير إلى الاهتمام الكبير من قبل أصحاب المشروعات بإدارة التكاليف لأنّ الإدارة الجيدة والصحيحة للتكاليف ستؤدي إلى إنجاز الأنشطة على أكمل وجه وسيؤدي ذلك إلى إنجاز الأنشطة مع الحفاظ على جودتها، مما سيؤدي إلى جودة في المشروع ككل، وبالتالي نجاحه.

### المجال الخامس: إدارة جودة المشروع:

يبين الجدول رقم (8) أنّ هناك فرق موجب بين المتوسط العام لإدارة جودة المشروع وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع (متوسط مقياس ليكرت 3)، ويمكن القول أنّ المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تلتزم وبدرجة كبيرة بإدارة جودة المشروع، وبأهمية نسبية (76.55%)، ويشير ذلك إلى إدراك أصحاب المشروعات محل الدراسة بأنّ الجودة من الأساليب الحديثة والمهمة حتى تتمكن من البقاء والاستمرار في أعمالها، حيث أصبح منهج الجودة الشاملة منهجاً تتبناه معظم المنظمات.

#### الجدول (8) نتائج اختبار الوسط الحسابي لإدارة جودة المشروع

One-Sample Statistics					
N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%
105	3.8277	.33860	.04939	76.55	8.85

  

One-Sample Test				
Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
25.049	.000	.82766	.7282	.9271

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

### المجال السادس: إدارة الموارد البشرية في المشروع:

#### الجدول (9) نتائج اختبار الوسط الحسابي لإدارة الموارد البشرية في المشروع

One-Sample Statistics					
N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%
105	3.8564	.17055	.02488	77.13	4.42

  

One-Sample Test				
Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
51.454	.000	.85638	.8063	.9065

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدول رقم (9) أنّ هناك فرق موجب بين المتوسط العام لإدارة الموارد البشرية في المشروع وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع، ويمكن القول أنّ المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تلتزم وبدرجة كبيرة بإدارة الموارد البشرية المشروع، وبأهمية نسبية (77.13%)، ويشير ذلك إلى إدراك أصحاب المشروعات بأنّ العنصر البشري من أهم عوامل نجاح المشروع، وكذلك إدارة الموارد البشرية في المشروع بالشكل الجيد سيضمن أفضل استفادة ممكنة من الطاقات البشرية المشاركة في المشروع، وسيؤدي ذلك

إلى تسلسل سليم وصحيح في أنشطة المشروع فوجود الموارد بالمواصفات المطلوبة سيساعد في وجود جودة في مخرجات وأنشطة المشروع، وبالتالي نجاح المشروع وتحقيق أهدافه.

### المجال السابع: إدارة اتصالات المشروع:

الجدول (10) نتائج اختبار الوسط الحسابي لإدارة اتصالات المشروع

One-Sample Statistics					
N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%
105	3.7872	.54916	.08010	75.74	14.50

  

One-Sample Test				
Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
14.689	.000	.78723	.6260	.9485

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدول رقم (10) أنّ هناك فرق موجب بين المتوسط العام لإدارة اتصالات المشروع وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع (متوسط مقياس ليكرت 3)، ويمكن القول أنّ المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تلتزم وبدرجة كبيرة بإدارة اتصالات المشروع، وبأهمية نسبية (75.74%)، ويشير ذلك إلى أنّ الاتصال الجيد وتقديم معلومات إلى أصحاب المشروعات بالتوقيت والدقة المناسبين سيضمن أنّ أنشطة المشروع ستسير وفق ما يخطط له، وسيتم تصحيح أي أخطاء أول بأول، وبالتالي سيكون هناك متابعة من صاحب المشروع للأنشطة، وستكون مخرجات المشروع ذات جودة عالية.

### المجال الثامن: إدارة مخاطر المشروع:

الجدول (11) نتائج اختبار الوسط الحسابي لإدارة مخاطر المشروع

One-Sample Statistics					
N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%
105	3.7774	.39059	.05697	75.55	10.34

  

One-Sample Test				
Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
20.395	.000	.77745	.6628	.8921

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدول رقم (11) أنّ هناك فرق موجب بين المتوسط العام لإدارة مخاطر المشروع وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع (متوسط مقياس ليكرت 3)، ويمكن القول أنّ المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تلتزم وبدرجة كبيرة بإدارة مخاطر المشروع، وبأهمية نسبية (75.55%)، ويشير ذلك إلى وعي أصحاب المشروعات بأنّ الإدارة الجيدة لمخاطر المشروع سيمنع من حدوث مخاطر مستقبلية، بحيث يتم السيطرة على أية مخاطر قد تنشأ ووضع حلول لها بما سيضمن عمل أنشطة المشروع بشكل جيد ودون مشاكل، وبالتالي تكون مخرجات أنشطة المشروع ذات جودة عالية.

### المجال التاسع: إدارة مشتريات المشروع:

الجدول (12) نتائج اختبار الوسط الحسابي لإدارة مشتريات المشروع

One-Sample Statistics					
N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%
105	3.6368	.41355	.06032	72.74	11.37

### One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
15.779	.000	.63681	.5154	.7582

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدول رقم (12) أنّ هناك فرق موجب بين المتوسط العام لإدارة مشتريات المشروع وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع (متوسط مقياس ليكرت 3)، ويمكن القول أنّ المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تلتزم وبدرجة كبيرة بإدارة مشتريات المشروع، وبأهمية نسبية (72.74%)، ويشير ذلك إلى أنّ الإدارة الجيدة للمشتريات سيضمن توفر المواد الخاصة بإنجاز المشروع ذات الجودة العالية، وبالتالي ستمتع مخرجات المشروع وجميع أنشطته بالجودة المطلوبة، وسيؤدي ذلك إلى نجاحه وتحقيق أهدافه.

### المجال العاشر: إدارة المعنيين بالمشروع:

الجدول (13) نتائج اختبار الوسط الحسابي لإدارة المعنيين بالمشروع

One-Sample Statistics					
N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%
105	3.7927	.5877	.05981	75.85	15.49

  

One-Sample Test				
Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
13.821	.000	.5877	.42687	.71645

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدول رقم (13) أنّ هناك فرق موجب بين المتوسط العام للمعايير الدولية لإدارة المشاريع وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع (متوسط مقياس ليكرت 3)، ويمكن القول أنّ المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تلتزم وبدرجة كبيرة بإدارة المعنيين بالمشروع، وبأهمية نسبية (75.85%). ويشير ذلك إلى أنّ لكل مشروع ينطوي على معنيين يتأثرون بالمشروع أو قد يؤثرون عليه بصورة إيجابية أو سلبية، وفي حين أنه قد يكون لدى بعض المعنيين قدرة محدودة على التأثير على المشروع، إلا أنّ ثمة معنيين آخرين قد يكون لديهم تأثير كبير على المشروع وعلى نتائجه المتوقعة، وبالتالي فإنّ قدرة مدير المشروع على تحديد هؤلاء المعنيين وإدارتهم بصورة صحيحة تعكس نجاح المشروع وتحقيق أهدافه.

### ب- تحليل إجابات أفراد العينة الكلية المتعلقة بمؤشر جودة المشروعات:

الجدول (14) نتائج اختبار الوسط الحسابي لإدارة المعنيين بالمشروع

One-Sample Statistics					
N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%
105	3.7358	.49447	.04826	74.72	13.23

  

One-Sample Test				
Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
15.248	.000	.73581	.6401	.8315

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدول رقم (14) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات مؤشر الميزة التنافسية "الجودة" ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.73581)، وتقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت، ومعامل

اختلاف (13.23%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنّ احتمال الدلالة  $P = .000 < 0.05$  فإنّ هناك فرق موجب بين المتوسط العام لمؤشر الميزة التنافسية "الجودة"، وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع (متوسط مقياس ليكرت 3)، ويمكن القول أنّ المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تُطبق وبدرجة كبيرة مؤشر الميزة التنافسية "الجودة"، وبأهمية نسبية (74.72%). وتُفسر الباحثة هذه النتيجة بوحي إدارة المشروع وإدراكها لأهمية الاعتماد على المراجعة المستمرة لبرامج الجودة في كل مرحلة من مراحل المشروع، والأخذ بالافتراضات المقدمة للنهوض بواقع الجودة وتطبيقها من قبل جميع أفراد المشروع، والتخطيط الجيد لتحديد نفقات الجودة.

### ثانياً: اختبار فرضية البحث:

**نص الفرضية:** لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التزام المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري بتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع، وبين مؤشر الجودة كأحد مؤشرات الميزة التنافسية.

بالاعتماد على الانحدار المتعدد، تمّ تحديد أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تحقيق جودة المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، حيث تمّ دراسة العلاقة بين المعايير الدولية لإدارة المشاريع (المجالات المعرفية العشرة)، وبين كل مؤشر الجودة وفق الآتي:

الجدول (15) تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين المعايير الدولية لإدارة المشاريع ومؤشر الجودة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.856	.733	.704	.40796	.733	25.744	10	94	.000

الجدول (16) تبين الانحدار المتعدد للعلاقة بين المعايير الدولية لإدارة المشاريع ومؤشر الجودة

ANOVA						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	42.846	10	4.285	25.744	.000
	Residual	15.644	94	.166		
	Total	58.490	104			

الجدول (17) معلمات الانحدار المتعدد للعلاقة بين المعايير الدولية لإدارة المشاريع ومؤشر الجودة

Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.485	1.993		2.250	.027
	إدارة تكامل المشروع	.307	.083	.248	3.686	.000
	إدارة نطاق المشروع	.989	.319	.181	3.104	.003
	إدارة وقت المشروع	.090	.019	.204	4.740	.000
	إدارة تكلفة المشروع	.079	.025	.268	3.116	.002
	إدارة جودة المشروع	.440	.095	.446	4.615	.000
	إدارة الموارد البشرية في المشروع	.178	.018	.349	9.788	.000
	إدارة اتصالات المشروع	.253	.100	.295	2.534	.013
	إدارة مخاطر المشروع	.376	.125	.423	3.014	.003
	إدارة مشتريات المشروع	.183	.037	.308	4.924	.000
	إدارة المعنيين بالمشروع	.133	.026	.130	5.036	.000

يبين الجدول رقم (15) أن قيمة معامل الارتباط المتعدد بين المعايير الدولية لإدارة المشاريع، وبين مؤشر الجودة للميزة التنافسية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بلغت (0.856)، وهي تدل على أن العلاقة قوية فيما بينهما، وتبين قيمة معامل التحديد المصحح أن التغييرات الحاصلة في مؤشر الجودة للميزة التنافسية والتي سببها الالتزام بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع بلغت (70.4%).

ويبين الجدول (16) أن قيمة احتمال  $P = 0.000 < 0.05$  وبالتالي فإن المعنوية الكلية لنموذج الانحدار المتعدد دالة إحصائياً.

وبملاحظة قيم  $B$  الموضحة في الجدول رقم (17) نجد أن هناك علاقة طردية دالة إحصائياً بين المعايير الدولية لإدارة المشاريع، وبين مؤشر الجودة للميزة التنافسية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، وبالتالي نرفض فرضية البحث، ونقبل الفرضية البديلة، ونقر بوجود علاقة طردية قوية وذات دلالة معنوية بين المعايير الدولية لإدارة المشاريع، وبين مؤشر الجودة للميزة التنافسية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، حيث كان ترتيب المعايير الدولية لإدارة المشاريع في التأثير على مؤشر

الجودة للميزة التنافسية، وفق الآتي: إدارة جودة المشروع. إدارة مخاطر المشروع. إدارة الموارد البشرية بالمشروع. إدارة مشتريات المشروع. إدارة اتصالات المشروع. إدارة تكلفة المشروع. إدارة تكامل المشروع. إدارة وقت المشروع. إدارة نطاق المشروع. إدارة المعنيين بالمشروع.

### نتائج البحث:

1- أظهرت النتائج أنّ المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تلتزم وبدرجة كبيرة بالمعايير الدولية (المجالات المعرفية) لإدارة المشاريع، وبأهمية نسبية (72.74%). ويرجع ذلك إلى أنّ جميع العمليات في المشروع تتفاعل مع بعضها البعض على مستوى كل عملية رئيسة وما بين هذه العمليات، وقد تتضمن كل عملية منها جهود يبذلها شخص أو مجموعة وذلك وفق متطلبات المشروع.

2- تُطبق المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بدرجة كبيرة مؤشر الميزة التنافسية "الجودة"، وبأهمية نسبية (74.72%). ويتجلى ذلك بوعي إدارة المشروع وإدراكها لأهمية الاعتماد على المراجعة المستمرة لبرامج الجودة في كل مرحلة من مراحل المشروع، والأخذ بالاقترحات المقدمة للنهوض بواقع الجودة وتطبيقها من قبل جميع أفراد المشروع، والتخطيط الجيد لتحديد نفقات الجودة.

3- وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة معنوية بين المعايير الدولية لإدارة المشاريع، وبين مؤشر الجودة للميزة التنافسية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، حيث أنّ التغيرات الحاصلة في مؤشر الجودة للميزة التنافسية والتي سببها الالتزام بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع بلغت (70.4%). وكان ترتيب المعايير الدولية لإدارة المشاريع في التأثير على مؤشر الجودة للميزة التنافسية، وفق الآتي: إدارة جودة المشروع. إدارة مخاطر المشروع. إدارة الموارد البشرية بالمشروع. إدارة مشتريات المشروع. إدارة اتصالات المشروع. إدارة تكلفة المشروع. إدارة تكامل المشروع. إدارة وقت المشروع. إدارة نطاق المشروع. إدارة المعنيين بالمشروع.

### مقترحات البحث:

- 1- إن وجود علاقة طردية وقوية ودالة معنوياً بين تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع (المجالات المعرفية)، ومؤشر الجودة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، يقتضي بالضرورة عدم إغفال هذا المتغير عند القيام بإنشاء أي مشروع، وفي هذا الصدد تؤكد الدراسة الحالية على ضرورة عقد دورات وورشات عمل لأصحاب ومدراء المشروعات الصغيرة والمتوسطة للتدريب على أدوات وتقنيات المعايير الدولية لإدارة المشاريع لضمان نجاح المشروع وبشكل احترافي.
- 2- الاعتماد على المراجعة المستمرة لبرامج الجودة في كل مرحلة من مراحل المشروع والأخذ بكافة الاقتراحات المقدمة للنهوض بواقع الجودة وتطبيقها من قبل جميع أفراد المشروع والتخطيط الجيد لنفقات الجودة.
- 3- أصحاب ومدراء المشروعات الصغيرة والمتوسطة بحاجة إلى توفير مزايا تنافسية لمشروعاتهم تعزز من تفوقها واستمرار عملها في السوق من خلال: الاهتمام بالعملاء وتطوير طرق الاتصال بهم، والعمل على تطوير المنتجات وتحسينها، متابعة التطورات في السوق، معرفة ما لدى المنافسين من مزايا تنافسية تعزز من وجودهم في السوق.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

- 1- الدليمي، سعد أحمد خليفة 2019- إدارة المشاريع وتطبيقها للمعايير الدولية لتحسين جودة المشاريع الصناعية: دراسة تحليلية لإقليم الشمال في الأردن، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، عمان، الأردن.
- 2- دهليز، خالد عبد السلام؛ وهشام محمود عنبر 2017- أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع في المؤسسات الأهلية في فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية للاقتصاد والأعمال، المجلد (25)، العدد (2)، 1-21.
- 3- راشد، أحمد 2014- إطار عمل لتطبيق إدارة الجودة في المشاريع الإنشائية في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- 4- الساييس، إلياس؛ ويوسف، قريشي 2006- التسيير المالي (الإدارة المالية)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 5- الشافعي، فريد فتحي 2008 - أسس ومبادئ إدارة المشاريع الهندسية، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 6- شوملي، سهير إبراهيم؛ ونصار، أنس جواد 2021- تأثير مجالات المعرفة الخاصة بإدارة المشاريع على جودة المشاريع العامة في فلسطين. مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد (6)، العدد الثاني، 1-21.
- 7- طلحي، سماح 2007- قرض الإيجار وإشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة أم البواقي، الجزائر.
- 8- العامري، صالح 2007- الخطر في المشاريع أساليب واستراتيجيات الاستجابة، مجلة جامعة البتراء، المجلد التاسع عشر، العدد الثاني، الأردن.

- 9- العزاوي، محمد 2012- الإنتاج وإدارة العمليات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 10- عنبر، هشام محمود 2016- دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 11- قريشي، يوسف 2005- سياسات تمويل الشركات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.
- 12- المحياوي، قاسم نايف؛ الوائلي، دعاء حسين نعيم 2019- أثر المجالات المعرفية PMBOK في جودة المشروع: دراسة ميدانية لآراء عينة من العاملين في المشاريع الإنشائية لوزارة الإعمار والإسكان في محافظة ذي قار، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (9)، العدد الأول، 8-25.
- 13- نصار، مها 2005- إدارة اتصالات المشروع، مركز الايميديست، الطبعة الأولى، غزة، فلسطين.

## ثانياً: المراجع العربية باللغة الإنكليزية: References

- 1- Al-Dulaimi, Saad Ahmed Khalifa 2019- Project management and its application of international standards to improve the quality of industrial projects: an analytical study of the northern region in Jordan, Master's thesis, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Al al-Bayt University, Amman, Jordan.
- 2- Dehliz, Khaled Abdel Salam; and Hisham Mahmoud Anbar 2017- The Impact of Project Management Knowledge Domains on the Quality of Projects in Civil Institutions in Palestine, Journal of the Islamic University of Economics and Business, Islamic University of Gaza, Vol. (25), No. (2), 1-21.
- 3-Rashid, Ahmed 2014 - A framework for implementing quality management in construction projects in Palestine, Master's thesis, An-Najah National University, Nablus, Palestine.
- 4- Al-Says, Elias; And Youssef, Qureshi 2006 - Financial Management (Financial Management), first edition, Dar Wael for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- 5- Al-Shafei, Farid Fathi 2008 - Foundations and Principles of Engineering Project Management, first edition, Dar Al-Kutub Al-Ilmia for Publishing and Distribution, Cairo, Egypt.
- 6- Shomali, Suhair Ibrahim; Nassar, Anas Jawad 2021- The impact of knowledge areas of project management on the quality of public projects in Palestine. Noor Journal of Economic Studies, Volume (6), Number Two, 1-21.
- 7- Talhi, Samah 2007- The rental loan and the problem of financing small and medium enterprises, Master's thesis, Oum El Bouaghi University, Algeria.
- 8- Al-Amiri, Salih 2007 - Project Risk, Response Methods and Strategies, Petra University Journal, Volume Nineteen, Issue Two, Jordan.

- 9-Al-Azzawi, Muhammad 2012- Production and Operations Management, Dar Al-Yazuri for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- 10-Anbar, Hisham Mahmoud 2016- The role of international standards for project management in increasing project quality in NGOs operating in the Gaza Strip, Master's thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.
- 11-Qureshi, Youssef 2005- Small and Medium Enterprises Financing Policies in Algeria: A Field Study, PhD thesis in Economic Sciences, Faculty of Economics and Management Sciences, University of Algiers, Algeria.
- 12-Al-Mahyawi, Qassem Nayef; Al-Waeli, Duaa Hussein Naim 2019- The impact of PMBOK domains of knowledge on project quality: A field study of the opinions of a sample of workers in the construction projects of the Ministry of Construction and Housing in Dhi Qar Governorate, Al-Muthanna Journal of Administrative and Economic Sciences, Volume (9), First Issue, 8-25.
- 13-Nassar, Maha 2005- Project Communications Department, AMIDEAST Center, first edition, Gaza, Palestine.

### ثالثاً: المراجع الأجنبية:

- 1- Alias, Z., Zawawi, E. M. A., Yusof, K., Aris, N. M., (2014). Determining critical success factors of project management practice: A conceptual framework, *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 153, 61-69.
- 2- Carvalho, M. M., Patah, L. A., & de Souza Bido, D. (2015). Project management and its effects on project success: Cross-country and cross-industry comparisons. *International Journal of Project Management*, 33(7), 1509-1522.
- 3- Chauhan, D., & Srivastava, P. (2014). Important Project Management knowledge areas for successful delivery of projects in Pharmaceutical Industry. *International Journal of Current Research in Chemistry and Pharmaceutical Sciences*, 1(5), 56-60.
- 4- Farnes, K. L., (2019). Impact of the Project Managers' Person-Environment Fit, Doctoral dissertation, RMIT University, Australia.
- 5- George (2008). *Management and Cost Accounting*”, 4thEd, published by Pearson Education Limited.
- 6- Katz, Ajerome & Green, P. Richad, (2007). *Entre prenearia small Business*, Hill Lrwin, USA.
- 7- Kothuru Chinnadurai, B., (2020). Analyzing Agile Project Success Criteria from a Practitioner Perspective, Master Thesis, Halmstad University, Sweden.
- 8- Oyapinar Ardic, Nataliya Mylenko, 2011- Valentin asaltane, *small and medium Enterprises Across. country Analysis anew data*, seb, world Bank, 7.
- 9- Santhosh, S. A and Chitra, G. 2017- Importance of Knowledge Areas on Material Management and Its Influence over Project Life Cycle.” *International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology* V, no. III, 528–535.
- 10- Unegbu, H. C. O.; D. S. Yawas; B. Dan-asabe 2022- The impact of the project management knowledge areas on the performance of the key players in construction projects. Vol. 04, No. 2 (2022) 143-156.