

## The impact of applying international standards for professional project management on the quality of projects: an applied study on the projects of the Ministry of Health in Makkah Al-Mukarramah

Mr. Fahd Mohammed Ahmed Al-Zahrani\*<sup>1</sup>, Dr. Nadin Fahad Al-Madani<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Al-Salam Company | KSA

<sup>2</sup> Tourism Department | Jeddah International College | KSA

Received:

07/09/2024

Revised:

15/09/2024

Accepted:

23/09/2024

Published:

30/03/2025

\* Corresponding author:

[azzhrani007@gmail.com](mailto:azzhrani007@gmail.com)

**Citation:** Al-Zahrani, F. M., & Al-Madani, N. F. (2025). The impact of applying international standards for professional project management on the quality of projects: an applied study on the projects of the Ministry of Health in Makkah Al-Mukarramah. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 9(3), 18 – 37.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.H090924>

[AJSRP.H090924](https://doi.org/10.26389/AJSRP.H090924)

2025 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

**Abstract:** The study aimed to identify the impact of applying international standards for professional project management on the quality of projects, through an applied study on the projects of the Ministry of Health in Makkah Al-Mukarramah. The researcher used the descriptive analytical approach. He also used the questionnaire as the main tool for collecting data from the study sample. The study sample consisted of a random sample of (100) employees working in the projects of the Ministry of Health in Makkah Al-Mukarramah. The study reached several results, the most important of which is: There is a high degree of application of international standards for professional project management in the projects of the Ministry of Health in Makkah Al-Mukarramah. There is a high level of quality for the projects of the Ministry of Health in Makkah Al-Mukarramah. There is a statistically significant correlation between the application of complete professional project management standards represented in (management of scope and integration of projects, management of project time and cost, management of project purchases and resources, management of project communications, management of project risks, management of project stakeholders) and the quality of projects, as the application of these Standards contribute to increasing the quality of projects of the Ministry of Health in Makkah Al-Mukarramah. The study recommended several recommendations, including: strengthening the early warning systems in place at the Ministry of Health with the aim of reporting risks that may face the implementation of future projects. Ensure follow-up of feedback reports related to project activities from supporting agencies. paying attention to commitment to teamwork and team spirit in order to achieve the desired strategic goals.

**Keywords:** Project management, international standards for professional project management, project quality, Saudi Ministry of Health, projects of the Ministry of Health in Makkah Al-Mukarramah.

### أثر تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية على جودة المشاريع:

#### دراسة تطبيقية على مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة

أ. فهد محمد أحمد الزهراني<sup>1\*</sup>، الدكتورة / نادين فهد المدني<sup>2</sup>

<sup>1</sup> شركة السلام | المملكة العربية السعودية

<sup>2</sup> قسم السياحة | كلية جدة العالمية | المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية على جودة المشاريع، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية قوامها (100) موظف من العاملين في مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: وجود درجة تطبيق كبيرة للمعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية في مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة. ووجود مستوى جودة مرتفع لمشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة. يوجد أثر لتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية على جودة مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة. وتوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق معايير إدارة المشاريع الاحترافية كاملة المتمثلة في (إدارة نطاق وتكامل المشاريع، إدارة وقت المشاريع وتكلفتها، إدارة مشتريات المشاريع ومواردها، إدارة اتصالات المشاريع، إدارة مخاطر المشاريع، إدارة المعنيين بالمشاريع) وجودة المشاريع، حيث أن تطبيق هذه المعايير يسهم في زيادة جودة مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة. أوصت الدراسة بعدة توصيات، منها: تعزيز أنظمة الانذار المبكر الموجودة لدى وزارة الصحة وذلك بهدف الإبلاغ عن المخاطر التي قد تواجه تنفيذ المشاريع المستقبلية. الحرص على متابعة تقارير التغذية الراجعة المتعلقة بأنشطة المشاريع من الجهات الداعمة، والاهتمام بالالتزام بالعمل الجماعي و بروح الفريق من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية المنشودة. الكلمات المفتاحية: إدارة المشاريع، المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية، جودة المشاريع، وزارة الصحة السعودية، مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة.

## المقدمة:

إن الجودة هي "فلسفة إدارية تشمل كافة النشاطات التي تحقق احتياجات وتوقعات المجتمع، وتهدف إلى تحقيق التحسين والتطوير المستمر في جودة المنتج أو الخدمة، ويتم ذلك بتعاون وتظافر جهود كل من الإدارة والعاملين مما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة عالية" (أحمد، 2022م).

وجودة المشاريع تشير إلى مدى توافر مواصفات المشروع مع المتطلبات المحددة، ولكي تتمكن المنظمات من الحصول على الجودة المطلوبة في المشروع، فإنه يتوجب عليها تحديد مقاييس الجودة الأنسب مع كيفية تطبيقها، وتحديد المواصفات القياسية الواجب إتباعها في تنفيذ المشروع (حوامدة، 2022م).

وتعد إدارة المشاريع الاحترافية هي إحدى الأدوات المفيدة التي تساعد مديري إدارات المشاريع في التخطيط لمشاريعهم وإدارتها وفق منهجية عالمية مما تسهم في تحسين جودة المشاريع (Niḡā et al, 2023).

وعلى الرغم من أن جودة العمليات أثناء تنفيذ المشاريع تؤثر على جودة المنتج النهائي، إلا أنه يوجد حالياً قدر ضئيل من المعرفة حول جودة عمليات إدارة المشاريع (PMP) التي تؤثر بشكل مباشر على جودة تسليم المنتج النهائي (Ljevo & Vukomanović, 2017). وفي دراسة (Alshehri, 2020) توصل إلى أن درجة توظيف المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية في القطاع بالمملكة العربية السعودية تعتبر متوسطة.

وفي ضوء ذلك تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية على جودة المشاريع، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة.

## مشكلة الدراسة:

قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: (إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُجِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقَنَهُ). ويعد الإسلام منهجًا متكاملًا لكل جوانب الحياة فقد حث ديننا الإسلامي الحنيف على الجودة فهذا الحديث يدل على أهمية اتقان العمل فالإسلام يعتبر التفوق والاتقان في مجال العلوم من الأمور المحمودة وهذا الحديث منهج حياة يشجع على الاتقان والجودة في العمل.

ولقد تم تطوير ممارسات إدارة المشاريع (PM) بمرور الوقت لتدوين الملاحظات من الأبحاث في الممارسات الأكاديمية والصناعية، ولكنها تطورت في النهاية لتصبح معايير مختلفة يسهم تطبيقها في تحسين جودة المشاريع وتطوير الأداء. وعلى الرغم من أهمية المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية، وفي ظل إنشاء العديد من المعايير الرسمية لإدارة المشاريع الاحترافية (PMP) والتي تهدف إلى تعزيز فرص نجاح المشروع، إلا أن مع ذلك الأبحاث التي تتناول هذه الموضوعات لا تزال محدودة جداً.

وبالتالي تمثل المشكلة البحثية في وجود حاجة ماسة لتقييم مستوى جودة المشاريع، وبخاصة في ظل تزايد المشاريع التي تقوم بها مختلف الجهات والوزارات داخل المملكة، ولذا فإن تقييم مدى التزام الوزارات وتحديداً وزارة الصحة بتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية، ومن ثم بحث أثر ذلك على جودة المشاريع الذي سيوفر لنا رؤية أكثر وضوحاً حول كفاءة وفاعلية مشاريع وزارة الصحة، وأيضاً تحديد مدى جدوى هذه المشاريع.

## أسئلة الدراسة:

ما أثر تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية على جودة مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة؟

ومن هذا التساؤل الرئيس؛ يمكن صياغة عدة تساؤلات فرعية كما يلي:

- 1- ما مدى تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية في مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة؟
- 2- ما مستوى جودة مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة؟
- 3- هل يوجد أثر لتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية على جودة مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة؟
- 4- ما العلاقة بين المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية وزيادة جودة مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة؟

## أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في التعرف على أثر تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية على جودة مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة. ومن هذا الهدف الرئيسي تنبثق الأهداف التالي:

1. التعرف على مدى تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية في مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة.
2. التعرف على مستوى جودة مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة.

3. الكشف عن أثر تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية على جودة مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة.
4. التعرف على مدى وجود علاقة ارتباطية بين المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية وزيادة جودة مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة.

#### أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: تكمن الأهمية النظرية في إثراء المعرفة وإضافة دراسة بحثية حديثة للمكتبة العربية تكشف عن أثر تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع، وبخاصة أنه لم يتم تناول هذا الموضوع على مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة من قبل. الأهمية التطبيقية: إن الأهمية التطبيقية للدراسة تتمثل في ما ستقدمه الدراسة من توصيات ومقترحات علمية تسهم في تعزيز درجة الالتزام بتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية في وزارة الصحة بمكة المكرمة، كما يؤمل أن تسهم الدراسة في توجيه الأنظار نحو الأثر الذي تحدثه المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية في تحسين جودة مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة، بالإضافة إلى الكشف عن جوانب الضعف في تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية في وزارة الصحة بمكة المكرمة.

#### منهج الدراسة:

في ضوء طبيعة المشكلة البحثية التي تتناولها الدراسة، وبناءً على الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، لذا تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

وهذا المنهج البحثي عرفه (العمراني، 2012م) على أنه منهج بحثي يعتمد على دراسة الظواهر والأحداث المتاحة للقياس، ومساعدة الباحث على وصفها وتحليلها كميًا أو وصفيًا، والتفاعل معها للوصول إلى نتائج ودلالات ذات صلة بموضوع الدراسة بما يساعد على التغيير والتطوير إلى الأفضل، مع الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة.

#### الدراسات السابقة:

دراسة (عنبر، 2016م). هدفت إلى التعرف على دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتكونت العينة من (191) منسق ومدير مشروع. وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر المعايير الدولية لإدارة المشاريع المتمثلة في (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة موارد المشروع، إدارة مخاطر المشروع، إدارة مشتريات المشروع، إدارة اتصالات المشروع) وزيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

دراسة (Amr, 2017). هدفت إلى استكشاف أهم أساليب أو عوامل إدارة المشاريع التي تسهم في نجاح مشاريع البناء الضخمة الناجحة في باكستان. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج النوعي، كما استخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (3) من مديري مشاريع البناء الضخمة المعنية. ولقد كشفت نتائج هذه الدراسة عن أن أساليب إدارة المشاريع التي تساهم في نجاح مشاريع البناء الضخمة في باكستان تتشابه مع تلك الموضحة في الأدبيات، بما في ذلك: أهداف واضحة للمشروع، ودعم الإدارة العليا، وإشراك أصحاب المصلحة والتشاور معهم، وفريق المشروع المختص. وأظهرت نتائج هذه الدراسة مناهج أكثر تحديداً لإدارة المشاريع وعوامل النجاح الحاسمة في باكستان، بما في ذلك؛ الاستعانة بمصادر خارجية والتعاون، والثقافة التنظيمية، وموقف أصحاب المصلحة المحليين.

دراسة (الجبوري، 2019م). هدفت إلى التعرف على أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي التابعة للإدارة العامة في عمان بالأردن، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتكونت العينة من (435) موظفًا في المؤسسة محل الدراسة. ولقد بينت نتائج هذه الدراسة وجود أثر للمعايير الدولية لإدارة المشاريع بأبعادها (إدارة وقت المشاريع وتكلفتها، إدارة مشتريات المشاريع ومواردها، وإدارة اتصالات المشاريع) على جودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بأبعادها (معايير الارتباط، ومعايير الكفاءة، ومعايير الفاعلية، ومعايير الأثر، ومعايير الاستدامة). في حين بينت النتائج عدم وجود أثر لبعدها (إدارة نطاق وتكامل المشاريع على جودة المشاريع في المؤسسة).

دراسة (Touqan, 2020). هدفت إلى التعرف على أثر اعتماد معايير إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في صناعة البناء والتشييد في دولة الإمارات العربية المتحدة. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، كما تم جمع البيانات المطلوبة لهذه الدراسة من 99 مدير مشروع في منظمات تعاقدية مختلفة، وباستخدام الاستبانة جمعت البيانات. ولقد كشفت النتائج عن أن المنظمات التي تتبنى معايير إدارة المشاريع كانت أكثر نجاحاً من تلك التي لا تعتمد معايير إدارة المشاريع من حيث أربعة مقاييس وهي تحقيق أهداف التكلفة، وتلبية المواصفات الفنية، وتحقيق أهداف العمل، وتحقيق رضا العملاء. كما أظهرت النتائج وجود ارتباط بين اعتماد معايير إدارة المشاريع والنجاح الذي تم

قياسه فيما يتعلق بتحقيق (أهداف التكلفة، والمواصفات الفنية، وتحقيق رضا العملاء، وأهداف العمل)، بالإضافة إلى تزويد الممارسين بالأدلة التجريبية على أهمية اعتماد معايير إدارة المشاريع.

**دراسة (حوامدة، 2022م).** سعت إلى التعرف على أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع الإنشائية في شركات المقاولات في الأردن. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتكونت العينة من (309) مهندساً. وبينت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع جاءت بدرجة متوسطة، كما تبين أن مستوى جودة المشاريع الإنشائية جاء متوسطاً. كما كشفت النتائج عن وجود أثر لتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على مستوى جودة المشاريع الإنشائية.

**دراسة (العنوان، 2022م).** هدفت إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر على جودة المشاريع الإنشائية الهندسية في الأردن. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتكونت العينة من (348) مفردة من مدراء المشاريع، والمدراء التنفيذيين، ورؤساء الأقسام، والمهندسين. ولقد بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين إدارة المخاطر وجودة المشاريع الهندسية في الأردن.

**دراسة (ميا وآخرون، 2023م).** هدفت إلى التعرف على أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تحقيق جودة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت العينة من (105) مدير أو مالك مشروع. وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة معنوية بين المعايير الدولية لإدارة المشاريع وبين مؤشر الجودة للميزة التنافسية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

**دراسة (Hammed et al, 2023).** أجريت بهدف تقييم العلاقات بين إدارة جودة المشروع ونجاح المشروع، ولتحقيق هدف الدراسة تم اعتماد تصميم البحث المسحي للدراسة، كما تم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبيان، وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (57) من مديري المشاريع و(246) من عملاء شركات البناء المسجلة لدى غرفة التجارة والصناعة في لاغوس في نيجيريا. ولقد كشفت النتائج أن هناك علاقات ذات دلالة إحصائية بين إدارة جودة المشروع ورضا العميل. كما وضحت نتائج هذه الدراسة أيضاً أن المنظمة التي لديها استراتيجيات فعالة لإدارة جودة المشروع من المرجح أن تلي احتياجات العملاء، مما قد يؤدي في النهاية إلى رضا العميل.

#### الفجوة البحثية:

من خلال عرض الدراسات السابقة، يرى الباحث أن أبرز ما يميز الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة يتمثل فيما يلي:  
أولاً: لقد أجريت الدراسات السابقة في دول مختلفة مثل (الأردن، الإمارات العربية المتحدة، فلسطين، سوريا، باكستان، نيجيريا، وعدة دول مختلف)، وقد تمت ملاحظة أن الدراسة تتميز مقارنة بالدراسات السابقة بأنها تطبق في المملكة العربية السعودية.  
ثانياً: من الجوانب الأخرى التي تتميز بها الدراسة تتمثل في تناول المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية، على عكس الدراسات السابقة التي ركزت فقط على إدارة المشاريع.

ثالثاً: من أهم النقاط التي تظهر الفجوة البحثية التي تحاول الدراسة معالجتها تتمثل في أن الدراسة يتم تطبيقها على مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة، في حين أن غالبية الدراسات كانت تطبق داخل قطاع البناء والتشييد.

#### الإطار النظري:

أولاً: المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية:

المقصود بالمشروع:

لقد عرفت جمعية إدارة المشاريع البريطانية (APM) المشروع بأنه مجموعة من الأنشطة المترابطة وغير الروتينية، تكون لها بداية ونهاية محددة، ويتم تنفيذها بواسطة أفراد أو منظمات، وذلك لغرض تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة في ضوء تكلفة وزمن وجود تم تحديدها مسبقاً (المحيميد، 2016م).

ويعرف المشروع بأنه عبارة عن نشاط مؤقت له بداية وله نهاية تسعى المنظمة إلى إنجازه بالوقت والتكلفة والجودة المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة، وقد تكون نهاية المشروع محددة ويتم بلوغها عند تحقيق أهداف المشروع، أو في حال إنهاء المشروع بسبب تعذر تحقيق الأهداف، أو عندما تكون الحاجة لهذا المشروع لم تعد موجودة (قنديل، 2022م).

كما إن المشروع هو استثمار معين للموارد لتحقيق مجموعة محددة من الأهداف، من خلال إنشاء منتج أو خدمة، لخدمة المجتمع أو لتحقيق فوائد، كما إن المشروع هو مسعى فريد ومؤقت له مجموعة محددة من الأهداف والغايات التي ينبغي تحقيقها في الوقت المحدد والتكلفة والنطاق (Amr, 2017).

ويعرف معيار (BS ISO 10006:1997) المشروع بأنه: عملية فريدة تتكون من مجموعة من الأنشطة المنسقة والخاضعة للرقابة مع تواريخ البدء والانتهاء، والتي يتم تنفيذها لتحقيق هدف يتوافق مع متطلبات محددة، بما في ذلك قيود الوقت والتكلفة والموارد (Al-Hajj & Zraunig, 2018).

#### إدارة المشاريع الاحترافية:

إن إدارة المشاريع وفقاً ل PMBOK (2013) هي تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتلبية متطلبات المشروع، ويتم تحقيق إدارة المشروع من خلال التنفيذ المطبق والتكامل بين عمليات إدارة المشروع، المصنفة تحت البدء والتخطيط والتنفيذ والمراقبة والتحكم والإغلاق للمشروع (Amr, 2017).

ولقد تطورت إدارة المشاريع بشكل مستمر منذ الخمسينيات، وذلك لمواجهة تحديات الأعمال المتزايدة باستمرار، حيث تم تطوير العديد من المنهجيات والتقنيات على مر السنين لاستخدامها في إدارة المشاريع. بالإضافة إلى ذلك، تم تأسيس العديد من الجمعيات والمعاهد في جميع أنحاء العالم، وتم إطلاق برامج تعليمية مختلفة، وعقد مؤتمرات مهنية ونشر مقالات، وكل ذلك يهدف إدارة أكثر نجاحاً للمشاريع، حيث تتضمن إدارة المشروع الناجحة التكامل والتنسيق بين المهام والأشخاص والمنظمات والموارد من أجل تحقيق النتيجة المتوقعة (Uhlir, 2013). ولقد تم تقديم إدارة المشاريع الحديثة خلال مشروع مانهاتن في أوائل الخمسينيات، ولكن من المؤكد أن المشاريع قد تم تنفيذها قبل ذلك الوقت، ومن المعتقد أن يكون هنري جانغ هو من قام بتطوير المخطط الشريطي الشائع الاستخدام حالياً في عام 1916م، ولكن كشفت مراجعة أن المهندس السويسري هيرمان شويرش استخدم أداة مماثلة في عام 1912م، حيث قام بتطوير المخطط الشريطي واستخدامه بنجاح كأداة جدولة في مشروع الجسر مما أدى إلى استنتاج مفاده أن بداية إدارة المشاريع الحديثة قد تأسست منذ حوالي 40 عاماً في وقت سابق مما كان متصوراً على نطاق واسع، ولكن تعد إدارة المشاريع مفهوماً تم تطويره حديثاً، وعلى الرغم من ذلك، هناك رأي يؤكد على أن منهجيات إدارة المشروع يعود تاريخها إلى عام 2550 قبل الميلاد، وتحديدًا وقت إنشاء الأهرامات في مصر (Hussain et al, 2022).

#### المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية:

يعرف ISO المعيار بأنه وثيقة تم وضعها بالإجماع ووافقت عليها هيئة معترف بها والتي توفر، للاستخدام المشترك والمتكرر، قواعد أو مبادئ توجيهية أو خصائص للأنشطة أو نتائجها، تهدف إلى تحقيق الدرجة المثلى من النظام في سياق معين. ولقد تم تطوير المعايير الدولية لإدارة المشاريع من ممارسات مختلفة حتى أصبحت في نهاية المطاف وثيقة رسمية معترف بها تحدد الأساليب والأدوات والتقنيات المستخدمة، بالإضافة إلى المعايير والعمليات والممارسات المتبعة (Touqan, 2020). وتتضمن إدارة المشروع عادةً، على سبيل المثال لا الحصر، ما يلي: تحديد المتطلبات، ومعالجة الاحتياجات المختلفة، والاهتمامات، وتوقعات أصحاب المصلحة في تخطيط وتنفيذ المشروع، وإنشاء وصيانة وتنفيذ الاتصالات بين أصحاب المصلحة النشطين والفعالين، وإدارة أصحاب المصلحة نحو تلبية متطلبات المشاريع وإنشاء مخرجات المشروع، والموازنة بين قيود المشروع المتنافسة، والتي تشمل: النطاق، والجودة، والجدول الزمني (Amr, 2017).

ويعرف المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع PMBOK (2013) المعيار بأنه مستند رسمي يوضح القواعد والطرق والعمليات والممارسات المعترف بها، ولقد حدد المعهد تسعة معايير أساسية تحكم وتضبط عملية إدارة المشاريع، وهي: 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 (عنبر، 2016م).

وفي الدراسة الحالية تم اختيار مجموعة من المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية، وذلك للتعرف على مدى تطبيقها في مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة، وفيما يلي توضيح لهذه المعايير:

#### 1- إدارة نطاق وتكامل المشاريع:

إن إدارة نطاق المشروع هي المجال المعرفي الأهم بين المجالات المعرفية الأخرى؛ حيث يمثل أساس المشروع وفكرته ومنطلقه الذي عليه بني وأسس، ويعد الخطأ في إدارة نطاق المشروع مكلف ومؤثر على المجالات المعرفية الأخرى، فنطاق المشروع هو القاعدة التي يبنى عليها إدارة الوقت والتكلفة والمخاطر وكافة مكونات المشروع الأخرى، وفي حال لم يتمكن مدير المشروع من إدارة نطاقه واستخدام الأدوات المساعدة في ذلك، فلا يمكن اعتباره مؤهلاً للمشروع (المحيميد، 2016م).

كما إن إدارة تكامل المشاريع تعرف بأنها العمليات المترابطة والمتكاملة لإدارة المشروع، والتي تبدأ من وصف المشروع في وثيقة المشروع وحتى إغلاق المشروع، وإدارة تكامل المشروع عملية تنسيق جميع جوانب خطة المشروع وتوحيد العمليات ومتابعتها بشكل متوازي، وذلك من أجل تحقيق متطلبات العملاء وأصحاب المصلحة، كما يشتمل التكامل أيضاً على خصائص التوحيد والاندماج والربط المفصل والإجراءات

التكاملية الهامة لإكمال المشروع وإدارة توقعات أصحاب المصالح بشكل ناجح، والوفاء بالمتطلبات، حيث يستلزم تكامل المشروع إجراء الاختيارات المتعلقة بتخصيص الموارد وإجراء المبادلات بين الأهداف والبدائل وتشمل إدارة تكامل المشروع مجموعة من الأنشطة، ومنها: وضع وثيقة تأسيس المشروع، وضع خطة إدارة المشروع، إدارة تنفيذ المشروع، التحكم في المشروع، إغلاق المشروع (عنبر، 2016م).

2- إدارة وقت المشاريع وتكلفتها:

إن إدارة وقت المشروع هي العملية التي يتم من خلالها تحول خطة عمل المشروع إلى جدول زمني للتشغيل بما يسهم في ضمان الإنجاز خلال الوقت المحدد، وتقوم إدارة وقت المشروع على تحديد الأنشطة التي يقوم عليها المشروع، كما تحدد أيضاً تسلسل الأنشطة وفقاً للأولويات الخاصة بتنفيذ المشروع، وتقدير موارد كل نشاط وفقاً للأهمية النسبية لكل نشاط، وأيضاً تقدير الفترات الزمنية للنشاط ووضع الجدول الزمني، بالإضافة إلى مراقبة الجدول الزمني لتأكيد الانتهاء من المهام في الفترات الزمنية المحددة في الجدول الزمني (حوامدة، 2022م).

وإدارة تكلفة المشاريع هي مجال معرفي يمثل بعدد من العمليات بمدخلات ومخرجات محددة، حيث يغطي فيها كل ما يتعلق بتكاليف المشروع من تخطيط، تقدير، إعداد الميزانية، التمويل وإدارة كل ذلك والتحكم فيه، وذلك لكي يكتمل عمل المشروع وفق الميزانية المعتمدة، وتقوم إدارة تكلفة المشروع على تقدير التكاليف والتنبؤ بالتكاليف التي سيقوم عليها المشروع، وضبط التكاليف لكي لا تزيد التكاليف الفعلية عن المخططة (المحيميد، 2016م).

3- إدارة مشتريات المشاريع ومواردها:

إن إدارة مشتريات المشروع تمثل القدرة على توفير المنتجات أو الخدمات أو حتى المواد اللازم توفرها في المشروع، وذلك بغرض إتمام متطلبات العمل فيه، مما يتطلب تحديد قرار الشراء واتخاذ، وإجراء دراسة لبيان أهم المشتريات، والمفاضلة بين الجهات لاختيار الجهة الأنسب للشراء منها، وذلك من خلال الاستعانة بمجموعة من الخبراء والمتخصصين، ومن ثم إعطائهم الصلاحية لاتخاذ أمر الشراء (الدليبي، 2019م).

وإدارة موارد المشروع هي العملية التي يتم من خلالها إمداد ودعم عمليات الموقع بالموارد اللازمة بما يسهم في تحقيق الأعمال/ الأنشطة في التوقيت المطلوب لتسليم هذه الأعمال/ الأنشطة، وكذلك من أجل الوصول إلى تكلفة واقعية في حدود الموازنة المقدرة (دهليز وعنبر، 2017م).

4- إدارة اتصالات المشاريع:

إن اتصالات المشروع هي مجموعة من العمليات التي تضمن صحة ودقة الاتصال الحيوية بين الأشخاص والمعلومات، حيث تتطلب وضع خطة تفصيلية لإدارة كل خطوة منه أو إجراء، وتستلزم إدارة اتصالات المشروع ضرورة إعداد سبل التواصل المختلفة بين جميع المستويات الوظيفية والإدارات وحتى الاتصالات الخارجية، مما يعزز الترابط بينها (الدليبي، 2019م).

5- إدارة مخاطر المشاريع:

إن إدارة مخاطر المشروع هي وظيفة إدارة متكاملة من وظائف إدارة المشروع، وتتضمن هذه الوظيفة مجموعة من العمليات التي تتناول تشخيص الأخطار وتحليلها والاستجابة لها ومراقبة هذه الاستجابة وتطويرها وتحسينها باستمرار، وإدارة مخاطر المشروع هي عملية تتضمن وضع خطط وسيناريوهات تستهدف مواجهة حالة عدم اليقين في البيئة المتغيرة، وذلك من أجل ضمان سير أنشطة المشروع ضمن الزمن والتكلفة المتوقعة (دهليز وعنبر، 2017م).

6- إدارة المعنيين بالمشروع:

تشتمل إدارة المعنيين بالمشروع على كافة العمليات اللازمة لتحديد الأفراد أو المجموعات أو المؤسسات التي قد تؤثر أو تتأثر بالمشروع وتحليل توقعاتهم وأثرها على المشروع، بالإضافة إلى إعداد استراتيجية مناسبة لإدارة وجذب المعنيين بالمشروع للمشاركة في اتخاذ القرارات، ومتابعة التنفيذ، وتدعم العمليات عمل فريق المشروع لتحليل توقعات المعنيين، وتقييم درجة تأثيرهم أو تأثرهم بالمشروع، ووضع استراتيجيات فعالة لإشراك المعنيين بفاعلية في مساندة قرارات المشروع وتخطيط وتنفيذ عمله (حوامدة، 2022م).

ثانياً: جودة المشاريع:

مفهوم جودة المشاريع:

وفقاً لمعيار ISO 9000 (2015) تم تعريف الجودة على أنها مجموع خصائص الكيان التي تؤثر على قدرته على تلبية الاحتياجات المعلنة أو الضمنية (Hammed et al, 2023).

ولقد عرف المعهد البريطاني للمواصفات الجودة على أنها كل خصائص المنتج أو الخدمة التي تؤثر على قدرته على إرضاء احتياجات العملاء، وهذا يعني أن الحكم على الجودة يتوقف على تلبية احتياجات العميل وطموحاته بالمنتج النهائي من كافة الأوجه سواء من الناحية الاقتصادية أو فيما يتعلق بالسلامة والمتانة وتكاليف التشغيل والصيانة (الحواج، 2020م).

كما تم تعريف الجودة على أنها قيمة إيجابية للمنتجات أو الخدمات من حيث مطابقتها للمواصفات وملاءمتها للاستخدام وإمكانيات ضمان الرضا، حيث تتضمن إدارة جودة المشروع أيضًا الإشراف على جميع الإجراءات التي توفر التوافق مع متطلبات المشروع (Obunwo & Surash, 2017).

وجودة المشاريع توصف بأنها "مجموعة القواعد والأسس والمنهجيات التي تتبعها إدارة المشاريع؛ من أجل ضبط منتجاتها وخدماتها والحد من الفاقد من خلال التركيز على عمليات وأنشطة ومهام المشاريع" (العلوان، 2022، ص 10).

كما إن جودة المشاريع توصف بأنها مدى توافر مواصفات المشروع مع المتطلبات المحددة، ولكي تتمكن المنظمة من الحصول على الجودة المطلوبة في المشروع يستلزم قيامها بتحديد مقاييس الجودة الأنسب مع كيفية تطبيقها، بالإضافة إلى تحديد المواصفات القياسية الواجب إتباعها في تنفيذ المشروع، حيث توجد العديد من المعايير والمواصفات الدولية لجودة المشاريع، ولكن ليس بالضرورة أن تتناسب وتتلاءم مع كافة المشاريع (حوامدة، 2022م).

وجودة المشاريع توصف بأنها قيام المؤسسة "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" (الجبوري، 2019م، ص 10).

### المعايير الدولية لتقييم جودة المشاريع:

إن عملية تقييم المشاريع وقياس جودتها هي عملية هامة تستهدف معرفة إلى أين يسير المشروع، وما هي العمليات الهامة التي يتضمنها على جميع المستويات الإدارية في المشاريع، وتهتم هذه العملية بقياس كفاءة العمليات والأنشطة وفعاليتها، كما تحدد مدى تأثير ذلك على نجاح أو فشل المشروع، كما إن عملية التقييم تتضمن مقارنة بين الأداء الفعلي والمعايير المعتمدة دولياً (الدليبي، 2019م).

وبشكل عام هناك 5 معايير دولية يتم الاستناد إليها في تقييم جودة المشاريع، وهذه المعايير يتفق الكثير عليها من المؤسسات الدولية والمناحة للمشاريع، ومنها: الاتحاد الأوروبي، والبنك الدولي، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وصندوق الأمم المتحدة، ووكالة التعاون اليابانية وفيما يلي يتم التطرق لتوضيح هذه المعايير الخمسة، وذلك بحسب ما وضحتها دراسة (عنبر، 2016م)، ودراسة (الجبوري، 2019م)، ودراسة (الدليبي، 2019م):

**معايير الارتباط:** يمثل هذا المعيار قدرة المشروع على الارتباط بأهدافه، وقدرته على استمرار في تحقيق هذه الأهداف، كما إن هذا المعيار يقيس مدى ملاءمة هذه الأهداف لمخرجات المشروع كما خطط له مسبقاً، وأيضاً يقيم هذا المعيار قدرة المشروع على تحقيق احتياجات الفئة المستهدفة، وتحقيق غايات أصحاب التمويل الخاصة به.

**معايير الكفاءة:** يهتم هذا المعيار بتقييم قدرة المشروع على تحقيق نواتج ذات جودة عالية وكفاءة مرتفعة، وذلك من خلال تحويل المدخلات من المواد والموارد الأخرى والكفاءات إلى مخرجات ذات جودة اقتصادية وإنتاجية، وذلك كما هو مخطط له مسبقاً.

**معايير الفاعلية:** يركز معيار الفاعلية على تقدير مدى تحقيق المخرجات ومدى جودتها، وذلك للتأكد من أن نتائج المشروع سوف تحقق الهدف الأساسي لإنشاء المشروع، أو بعبارة أخرى يعكس هذا المشروع مدى استغلال مخرجات المشروع وتحقيق الأهداف المخطط لها مسبقاً.

**معايير الأثر:** يركز هذا المعيار على فحص الأثر المحتمل للمشروع على المدى البعيد سواء كان هذا الأثر إيجابياً أو سلبياً/ مباشر أو غير مباشر/ مقصود أو غير مقصود، وقد يكون هذا الأثر اقتصادي أو اجتماعي أو ثقافي أو بيئي أو تنظيمي أو أي نوع آخر، ويتم تحليل الهدف العام للمشروع باعتباره تأثيراً متوقعاً، بالإضافة إلى التأثيرات الإيجابية والسلبية غير المتوقعة.

**معايير الاستدامة:** يقيس معيار الاستدامة المدى الذي يوضح قدرة المشروع على الاستمرارية في تحقيق النتائج المنشودة، والعمل على استمرارية إنتاج منتجات وخدمات ذات جودة حتى بعد انتهاء المشروع، وضمان تحقيق الغاية الأساسية لاستخدام المعايير الدولية المنصوص عليها.

### مجتمع الدراسة وعينتها:

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي إدارة المشاريع بوزارة الصحة السعودية، ولقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية و يتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين المعنيين و العاملين في إدارة المشاريع بوزارة الصحة بمكة المكرمة و يبلغ عددهم قرابة 400 موظف وتم حساب حجم العينة عبر موقع (www.calculator.net) وفق الآتي:

جدول رقم (1): حجم مجتمع وعينة الدراسة

مستوى الثقة	90%	مجتمع العينة	400
هامش الخطأ	5% <td>حجم العينة</td> <td>163</td>	حجم العينة	163

ومن خلال الجدول السابق، يتبين أن حجم العينة المستهدف بلغ (163) موظف، وقد جرى إرسال الاستبيان للعينة من موظفي المشاريع بوزارة الصحة بمكة المكرمة وتم الحصول على عدد (100) استجابة وهو العدد الفعلي لحجم العينة الذي تم التوصل إليه. وفيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق الخصائص الشخصية والديموغرافية لها (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي، عدد المشاريع التي عملت عليها أثناء عملك في الوزارة).

جدول رقم (2): التكرارات والنسب المئوية لمفردات عينة الدراسة وفقاً للخصائص الديموغرافية

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	81	81.0%
	أنثى	19	19.0%
العمر	أقل من 30 سنة	23	23.0%
	من 30-40 سنة	48	48.0%
	من 41-55 سنة	25	25.0%
	من 56 سنة فأكثر	4	4.0%
المؤهل العلمي	دبلوم مهني	11	11.0%
	بكالوريوس	81	81.0%
	دراسات عليا	8	8.0%
الخبرة	أقل من 3 سنوات	16	16.0%
	من 3-5 سنوات	18	18.0%
	من 6 – 9 سنوات	15	15.0%
	من 10 سنوات فأكثر	51	51.0%
المسمى الوظيفي	موظف	34	34.0%
	مشرف	5	5.0%
	مدير قسم	15	15.0%
	مدير مشروع	14	14.0%
	مهندس	32	32.0%
عدد المشاريع التي عملت عليها أثناء عملك في الوزارة	أقل من 3 مشاريع	46	46.0%
	من 3-5 مشاريع	31	31.0%
	من 6 – 10 مشاريع	7	7.0%
	11 مشروع فأكثر	16	16.0%
المجموع		100	100.0%

## أداة الدراسة:

استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وقد تم تصميم الاستبانة استناداً إلى الدراسات السابقة ذات الصلة. وتكونت الاستبانة من القسم الأول الذي يتضمن البيانات الديموغرافية للعينة، والقسم الثاني الذي يتضمن محورين رئيسيين، وفيما يلي توضيح لذلك:

- القسم الأول: البيانات الديموغرافية: تمثلت في: (الجنس – العمر – المؤهل العلمي – الخبرة – المسمى الوظيفي - عدد المشاريع التي عملت عليها أثناء عملك في الوزارة).
- القسم الثاني: محاور الدراسة: يتضمن هذا القسم محورين رئيسيين، وهما:



❖ المحور الأول: تم تخصيصه لمناقشة درجة تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية في مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة وتكون هذا المحور من 6 أبعاد.

❖ المحور الثاني: جودة مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة، ويتكون هذا المحور من 5 أبعاد. ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للحصول على استجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك فيما يتعلق باستجابات العينة على فقرات القسم الثاني:

جدول رقم (3): المقياس المعتمد في الدراسة

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن النسبي	100% - 85%	84% - 69%	68% - 53%	52% - 37%	36% - 20%
المتوسط الحسابي	5.0 - 4.21	4.20 - 3.41	3.40 - 2.61	2.60 - 1.81	1.80 - 1.0

## المعالجة الإحصائية المستخدمة:

تم إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS)، ومن أهم الأساليب والاختبارات المستخدمة الآتي: المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي. معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الاستبانة. معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة. واختبار الانحدار الخطي المتعدد، واختبار تحليل التباين (أنوفا)؛ لاختبار فروض الدراسة.

## صدق وثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة كما يلي:

1. صدق الاتساق الداخلي: يعني مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور/البعد الذي تنتمي إليه، وتم حساب صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون، كما هو موضح فيما يلي:

❖ المحور الأول: درجة تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية في مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة  
جدول رقم (4): معاملات الارتباط لفقرات المحور الأول مع الدرجة الكلية

البعد الأول: إدارة نطاق وتكامل المشاريع		البعد الثاني: إدارة وقت المشاريع وتكلفتها		البعد الثالث: إدارة مشتريات المشاريع ومواردها	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	0.875**	1	0.919**	1	0.863**
2	0.872**	2	0.863**	2	0.857**
3	0.822**	3	0.859**	3	0.815**
4	0.880**	4	0.816**	4	0.845**
البعد الرابع: إدارة اتصالات المشاريع		البعد الخامس: إدارة مخاطر المشاريع		البعد السادس: إدارة المعنيين بالمشاريع	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	0.909**	1	0.870**	1	0.865**
2	0.871**	2	0.867**	2	0.893**
3	0.908**	3	0.940**	3	0.879**
4	0.878**	4	0.851**		

\*\* الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.01

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن جميع القيم الاحتمالية كانت أقل من مستوى الدلالة 0.05، بمعنى أن معاملات الارتباط لفقرات المحور الأول كانت ذات دلالة معنوية.

❖ المحور الثاني: جودة مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة:

جدول رقم (5): معاملات الارتباط لفقرات المحور الثاني مع الدرجة الكلية

البعد الأول: الارتباط		البعد الثاني: الكفاءة		البعد الثالث: الفاعلية	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	0.894**	1	0.886**	1	0.846**

البعد الثالث: الفاعلية		البعد الثاني: الكفاءة		البعد الأول: الارتباط	
0.714**	2	0.856**	2	0.856**	2
0.796**	3	0.898**	3	0.889**	3
0.791**	4	0.916**	4	0.924**	4
0.827**	5	0.907**	5	0.815**	5
البعد الخامس: الاستدامة			البعد الرابع: الأثر		
معامل الارتباط		رقم الفقرة	معامل الارتباط		رقم الفقرة
0.807**		1	0.823**		1
0.849**		2	0.820**		2
0.773**		3	0.760**		3
0.840**		4	0.829**		4
0.852**			0.798**		5

## \*\* الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.01

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن جميع القيم الاحتمالية كانت أقل من مستوى الدلالة 0.05, بمعنى أن معاملات الارتباط لفقرات المحور الثاني كانت ذات دلالة معنوية.

2. الصدق البنائي: يعتبر أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

## جدول رقم (6): معاملات ارتباط محاور أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة

معامل الارتباط	المحور	م
0.971**	المحور الأول: درجة تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية في مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة	1
0.930**	المحور الثاني: جودة مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة	2

## \*\* الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من خلال الجدول السابق أن معاملات الارتباط توضح أن جميع القيم الاحتمالية كانت أقل من مستوى الدلالة 0.05 بمعنى أن معاملات الارتباط ذات دلالة معنوية.

3. ثبات أداة الدراسة: يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ، ويوضح الجدول التالي ذلك:

## جدول رقم (7): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة

معامل الثبات	عدد الفقرات	المحور	م
0.900	4	البعد الأول: إدارة نطاق وتكامل المشاريع	المحور الأول: درجة تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية في مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة
0.874	4	البعد الثاني: إدارة وقت المشاريع وتكلفتها	
0.869	4	البعد الثالث: إدارة مشتريات المشاريع ومواردها	
0.901	4	البعد الرابع: إدارة اتصالات المشاريع	
0.910	4	البعد الخامس: إدارة مخاطر المشاريع	
0.826	3	البعد السادس: إدارة المعنيين بالمشاريع	
0.970	23	جميع فقرات المحور الأول	المحور الثاني: جودة مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة
0.933	5	البعد الأول: الارتباط	
0.930	5	البعد الثاني: الكفاءة	
0.866	5	البعد الثالث: الفاعلية	

م	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
	البعد الرابع: الأثر	5	0.858
	البعد الخامس: الاستدامة	5	0.878
	جميع فقرات المحور الثاني	25	0.973
	جميع فقرات أداة الدراسة	48	0.946

يتضح من الجدول رقم (7) أن قيمة معامل ألفا بلغت لجميع فقرات المحور الأول (0.970)، وبلغت قيمته لجميع فقرات المحور الثاني (0.973)، في حين بلغت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (0.946) وهو معامل الثبات مرتفع، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية قابلة للتوزيع.

تحليل استجابات العينة على محاور أداة الدراسة والإجابة عن التساؤلات:

فيما يلي يتطرق الباحث للإجابة عن تساؤلات الدراسة التي سبق وتم توضيحها، وذلك من خلال إجراء تحليل لاستجابة عينة الدراسة على محاور أداة الدراسة.

1. الإجابة عن التساؤل الأول: وينص على: ما مدى تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية في مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة؟

وللإجابة عن التساؤل السابق، قام الباحث بتحليل أبعاد المحور الأول - درجة تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية في مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

❖ البعد الأول: إدارة نطاق وتكامل المشاريع:

جدول رقم (8): تحليل فقرات البعد الأول من المحور الأول مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	تضع الإدارة خطة متكاملة لإدارة المشاريع قبل البدء بتنفيذها	4.22	%84.4	0.871	3	موافق بشدة
2	تحرص الوزارة على أن تتضمن خططها الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف مشاريعها	4.24	%84.8	0.806	2	موافق بشدة
3	تحرص الوزارة على تحقيق احتياجات المستفيدين بشكل دقيق	4.26	%85.2	0.812	1	موافق بشدة
4	تقوم الوزارة بعمل دراسات مسحية على احتياجات أصحاب المصلحة من المشروع (الموظفين، الموردين، ... الخ)	3.92	%78.4	1.021	4	موافق
	جميع فقرات البعد	4.16	%83.2	0.773		موافق

يتبين من الجدول رقم (8) أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بلغ (4.16) بوزن نسبي بلغ (83.2%) مما يدل على درجة تطبيق كبيرة لإدارة نطاق وتكامل المشاريع كأحد المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية في مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

❖ البعد الثاني: إدارة وقت المشاريع وتكلفتها:

جدول رقم (9): تحليل فقرات البعد الثاني من المحور الأول مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	تحرص الوزارة على إدارة وقت المشاريع بشكل كفؤ	3.88	%77.6	1.103	4	موافق
2	تضع الوزارة خطة مالية (موازنة) تفصيلية مرفق بها التكاليف المقدرة لكل مرحلة من مراحل تنفيذ المشروع	4.01	%80.2	0.927	3	موافق

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
3	تقوم الوزارة بوضع خطة لتنفيذ المشاريع وفقاً للإطار الزمني المحدد	4.14	%82.8	0.921	1	موافق
4	تحرص الوزارة على مواءمة موازنة المشاريع مع الأهداف المتوقعة	4.07	%81.4	0.782	2	موافق
	جميع فقرات البعد	4.03	%80.2	0.801		موافق

يتبين من الجدول رقم (9) أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بلغ (4.03) بوزن نسبي بلغ (%80.2) مما يدل على درجة تطبيق كبيرة لإدارة وقت المشاريع وتكلفتها كأحد المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية في مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

❖ البعد الثالث: إدارة مشتريات المشاريع ومواردها:

جدول رقم (10): تحليل فقرات البعد الثالث من المحور الأول مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	توفر الوزارة كافة المتطلبات المادية اللازمة لتنفيذ المشاريع (المعدات، الأجهزة، ...ألخ) قبل البدء في تنفيذ المشاريع	3.91	%78.2	1.083	4	موافق
2	تتم عمليات الشراء باستدراج عروض أسعار ومناقصات ضمن شروط مرجعية واضحة ومحددة	4.19	%83.8	0.940	1	موافق
3	تتأكد الوزارة من جودة المواد والمعدات الموردة للمشاريع بما يتناسب مع الشروط والمواصفات المطلوبة	4.15	%83.0	0.936	2	موافق
4	تحرص الوزارة على توزيع المواد إلى مواقع المشاريع في الوقت المحدد وبالكميات المطلوبة	4.14	%82.8	0.943	3	موافق
	جميع فقرات البعد	4.10	%82.0	0.828		موافق

يتبين من الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بلغ (4.10) بوزن نسبي بلغ (%82.0) مما يدل على درجة تطبيق كبيرة لإدارة مشتريات المشاريع ومواردها كأحد المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية في مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

❖ البعد الرابع: إدارة اتصالات المشاريع:

جدول رقم (11): تحليل فقرات البعد الرابع من المحور الأول مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	تحرص الوزارة على فاعلية نظام اتصالات المشاريع من أجل تبادل المعلومات بسهولة ويسر بين أصحاب العلاقة	4.14	%82.8	0.829	2	موافق
2	تعمل الوزارة على التنسيق بين الأطراف ذات العلاقة طوال فترة تنفيذ مشاريعها	4.21	%84.2	0.782	1	موافق بشدة
3	تقوم الوزارة بمتابعة تقارير التغذية الراجعة المتعلقة بأنشطة المشاريع من الجهات الداعمة	4.03	%80.6	0.869	3	موافق
4	تعقد الوزارة اللقاءات الدورية مع كافة أصحاب المصلحة لاطلاعهم على سير مشاريعها	3.96	%79.2	0.994	4	موافق
	جميع فقرات البعد	4.09	%81.8	0.766		موافق

يتبين من الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بلغ (4.09) بوزن نسبي بلغ (81.8%) مما يدل على درجة تطبيق كبيرة لإدارة اتصالات المشاريع كأحد المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية في مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

❖ البعد الخامس: إدارة مخاطر المشاريع:

جدول رقم (12): تحليل فقرات البعد الخامس من المحور الأول مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	تحرص الوزارة على وجود خطط قبلية لمواجهة المخاطر التي قد تحدث في مشاريعها	3.94	%78.8	1.013	3	موافق
2	تعمل الوزارة على منع وقوع المخاطر أثناء تنفيذ مشاريعها	4.05	%81.0	0.881	1	موافق
3	تمتلك الوزارة نظام إنذار مبكر لإبلاغها عن المخاطر التي قد تواجه تنفيذ مشاريعها في المستقبل	3.74	%74.8	1.070	4	موافق
4	لدى الوزارة المرونة الكافية للتعامل بشكل فوري مع المخاطر التي قد تواجه مشاريعها	3.96	%79.2	0.920	2	موافق
	جميع فقرات البعد	3.92	%78.4	0.864		موافق

يتبين من الجدول رقم (12) أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بلغ (3.92) بوزن نسبي بلغ (78.4%) مما يدل على درجة تطبيق كبيرة لإدارة مخاطر المشاريع كأحد المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية في مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

❖ البعد السادس: إدارة المعنيين بالمشاريع:

جدول رقم (13): تحليل فقرات البعد السادس من المحور الأول مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	تحرص الوزارة على توفير احتياجاتها من الموارد البشرية ذوي الخبرة والمهارة بشكل مسبق	3.95	%79.0	0.903	1	موافق
2	توفر الوزارة كافة الموارد والمعدات التي تتوافق مع الشروط والمواصفات المطلوبة من قبل مديري المشاريع	3.88	%77.6	1.066	3	موافق
3	تهتم الوزارة بتدريب كوادرها البشرية التي تعمل في مشاريعها باستمرار	3.90	%78.0	1.115	2	موافق
	جميع فقرات المحور	3.91	%78.2	.889		موافق

يتبين من الجدول رقم (13) أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بلغ (3.91) بوزن نسبي بلغ (78.2%) مما يدل على درجة تطبيق كبيرة لإدارة المعنيين بالمشاريع كأحد المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية في مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وفيما يلي يوضح الجدول التالي رقم (14) ملخصاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد المحور الأول:

جدول رقم (14): تحليل أبعاد المحور الأول (المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية في مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة) مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	البعد
1	موافق	0.773	%83.2	4.16	البعد الأول: إدارة نطاق وتكامل المشاريع
4	موافق	0.801	%80.2	4.03	البعد الثاني: إدارة وقت المشاريع وتكلفتها

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	البعد
2	موافق	0.828	%82.0	4.10	البعد الثالث: إدارة مشتريات المشاريع ومواردها
3	موافق	0.766	%81.8	4.09	البعد الرابع: إدارة اتصالات المشاريع
5	موافق	0.864	%78.4	3.92	البعد الخامس: إدارة مخاطر المشاريع
6	موافق	.889	%78.2	3.91	البعد السادس: إدارة المعنيين بالمشاريع
موافق		0.733	%80.8	4.04	جميع أبعاد المحور

يتبين من الجدول رقم (14) أن المتوسط الحسابي لجميع أبعاد المحور الأول بلغ (4.04) بوزن نسبي بلغ (80.4%) مما يدل على درجة تطبيق كبيرة للمعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية في مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (حوامدة، 2022م)، والتي بينت نتائجها أن درجة تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع جاءت بدرجة متوسطة في شركات المقاولات في الأردن، كما تتفق نتيجة الدراسة أيضاً مع نتائج دراسة (Alshehri, 2020) التي توصلت أنه يوجد درجة توظيف لـ PMPs في القطاع العام في المملكة العربية السعودية تعتبر متوسطة.

## 2. الإجابة عن التساؤل الثاني: وينص على: ما مستوى جودة مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة؟

وللإجابة عن التساؤل السابق، قام الباحث بتحليل أبعاد المحور الثاني - جودة مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

❖ البعد الأول: الارتباط:

جدول رقم (15): تحليل فقرات البعد الأول من المحور الثاني مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	تقوم الوزارة بتحديد احتياجات الفئة المستهدفة قبل تصميم المشاريع	4.11	%82.2	0.803	2	موافق
2	تتم مراعاة وجهات نظر الجهات ذات العلاقة عند تصميم المشروع	4.10	%82.0	0.798	3	موافق
3	المشاريع المنفذة تعكس نتائج تقييم الاحتياجات	3.94	%78.8	0.874	5	موافق
4	يتم تصميم المشاريع بحيث تتماشى مع أولويات الفئة المستهدفة	4.13	%82.6	0.800	1	موافق
5	توجد علاقة واضحة بين الاحتياجات التي تم تحديدها وبين أهداف الفئة المستهدفة من المشاريع	4.01	%80.2	0.823	4	موافق
جميع فقرات البعد		4.06	%81.1	0.728	موافق	

يتبين من بوضوح الجدول رقم (15) أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بلغ (4.06) بوزن نسبي بلغ (81.1%) مما يدل على وجود مستوى مرتفع للارتباط كأحد أبعاد جودة مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

❖ البعد الثاني: الكفاءة:

جدول رقم (16): تحليل فقرات البعد الثاني من المحور الثاني مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	تتوفر موارد مالية وبشرية ومعدات تقنية ملائمة لتنفيذ أنشطة المشروع المخطط لها	4.00	%80.0	0.921	2	موافق
2	يقوم الموظفون بالمشروع بتنفيذ الأعمال المكلفين بأدائها بجودة عالية خلال الوقت المحدد وضمن التكاليف والموازنة	3.97	%79.4	0.915	3	موافق

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
3	تحقق الوزارة نتائج ومخرجات المشروع نتيجة كفاءة أداء العاملين	4.01	%80.2	0.882	1	موافق
4	تمتلك الوزارة نظام مالي فعال يحكم نفقات المشروع وفقاً لبند الموازنة	3.92	%78.4	1.022	4	موافق
5	يتم تقييم أداء فريق المشروع بصورة دورية خلال فترة تنفيذ المشروع	3.89	%77.8	1.004	5	موافق
جميع فقرات البعد		3.96	%79.2	0.841	موافق	

يتبين من يوضح الجدول رقم (16) أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بلغ (3.96) بوزن نسبي بلغ (79.2%) مما يدل على وجود مستوى مرتفع للكفاءة كأحد أبعاد جودة مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

❖ البعد الثالث: الفاعلية:

جدول رقم (17): تحليل فقرات البعد الثالث من المحور الثاني مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	يتم تحقيق أهداف المشاريع المخطط لها	4.03	%80.6	0.881	2	موافق
2	يتم تحقيق نتائج غير مخطط لها	3.55	%71.0	1.009	5	موافق
3	يتم ربط خطة تنفيذ المشروع بالأهداف المرجوة منه	3.95	%79.0	0.821	3	موافق
4	تضع إدارة المشروع أهدافها لتكون متسقة مع أهداف الفئة المستهدفة	4.08	%81.6	0.748	1	موافق
5	تبرز أهداف المشروع تكاليف الاستثمار مقارنةً بمشاريع مماثلة	3.83	%76.6	0.842	4	موافق
جميع فقرات البعد		3.89	%77.8	0.697	موافق	

يتبين من يوضح الجدول رقم (17) أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بلغ (3.89) بوزن نسبي بلغ (77.8%) مما يدل على وجود مستوى مرتفع للفاعلية كأحد أبعاد جودة مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

❖ البعد الرابع: الأثر:

جدول رقم (18): تحليل فقرات البعد الرابع من المحور الثاني مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	تساهم المشاريع في تحقيق الأهداف العامة للوزارة	4.26	%85.2	0.719	2	موافق بشدة
2	تساهم المشاريع في تطوير القطاع الصحي	4.30	%86.0	0.732	1	موافق بشدة
3	يوجد أثر اقتصادي للمشاريع على الموظفين ومقدمي الخدمات	4.09	%81.8	0.726	3	موافق
4	يوجد للمشاريع آثار مختلفة نتيجة الاختلاف في الجنس أو الطبقات الاجتماعية	4.00	%80.0	0.921	4	موافق
5	يتم وضع مقاييس ومؤشرات مناسبة لقياس مدى تحقق أهداف المشاريع	3.98	%79.6	0.899	5	موافق
جميع فقرات البعد		4.13	%82.6	0.642	موافق	



يتضح من يوضح الجدول رقم (18) أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بلغ (4.13) بوزن نسبي بلغ (82.6%) مما يدل على وجود مستوى مرتفع للأثر كأحد أبعاد جودة مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

❖ البعد الخامس: الاستدامة:

جدول رقم (19): تحليل فقرات البعد الخامس من المحور الثاني مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	يتوفر في الوزارة معيار الاستدامة المؤسسي الذي يعكس مستوى التزام الوزارة باستمرار المشاريع	3.91	%78.2	0.854	4	موافق
2	عند تصميم المشروع يتم اقتراح أنشطة لا تحتاج لمصدر تمويل مستمر لاستمرارها	3.76	%75.2	1.055	5	موافق
3	يتم التنسيق مع الجهات/ الأطراف ذات العلاقة طوال فترة تنفيذ المشاريع	4.00	%80.0	0.853	1	موافق
4	تكون هناك ميزانية كافية لتحقيق المخرجات والأهداف المنشودة من المشروع	3.99	%79.8	0.916	2	موافق
5	تسعى الوزارة لتحقيق الاستدامة المالية والتي تعكس قدرة الفئات المستهدفة على تحمل تكلفة الخدمات المقدمة بعد انتهاء التمويل	3.93	%78.6	0.924	3	موافق
	جميع فقرات المحور	3.92	%78.4	0.757		موافق

يظهر يوضح الجدول رقم (19) أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بلغ (3.92) بوزن نسبي بلغ (78.4%) مما يدل على وجود مستوى مرتفع للاستدامة كأحد أبعاد جودة مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وفيما يلي يوضح جدول رقم (20) ملخصاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد المحور الثاني:

جدول رقم (20): تحليل أبعاد المحور الثاني (جودة مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة) مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
	البعد الأول: الارتباط	4.06	%81.1	0.728	موافق	2
	البعد الثاني: الكفاءة	3.96	%79.2	0.841	موافق	3
	البعد الثالث: الفاعلية	3.89	%77.8	0.697	موافق	5
	البعد الرابع: الأثر	4.13	%82.6	0.642	موافق	1
	البعد الخامس: الاستدامة	3.92	%78.4	0.757	موافق	4
	جميع فقرات المحور	4.02	%80.4	0.655	موافق	

يتبين من يوضح الجدول رقم (20) أن المتوسط الحسابي لجميع أبعاد المحور الأول بلغ (4.02) بوزن نسبي بلغ (80.4%) مما يدل على وجود مستوى جودة مرتفع لمشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (حوامدة، 2022م)، والتي بينت أن مستوى جودة المشاريع الإنشائية جاء متوسطاً في شركات المقاولات في الأردن.

3. الإجابة عن التساؤل الثالث: وينص على: هل يوجد أثر لتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية على جودة مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة؟

وللإجابة عن التساؤل السابق، قام الباحث باستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد، واختبار تحليل التباين (أنوفا)، وذلك لقياس أثر المعايير الدولية (إدارة نطاق وتكامل المشاريع، إدارة وقت المشاريع وتكلفتها، إدارة مشتريات المشاريع ومواردها، إدارة اتصالات المشاريع، إدارة مخاطر المشاريع، لإدارة المعنيين بالمشاريع) على جودة مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة، والجداول التالية توضح هذه النتائج:



جدول رقم (21): معامل الارتباط بيرسون بين المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية وجود مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة

معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square
0.851	0.724	0.706

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط ما بين المتغير التابع (جودة مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة) وبين المتغيرات المستقلة (المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية) بلغت قيمته بلغت قيمته (0.851) وهو ارتباط طردي موجب قوي، كما وبلغت قيمة معامل التحديد (0.724) وقيمة معامل التحديد المعدل (0.706) أي أن المتغيرات المستقلة (المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية) تفسر ما نسبته 70.6% من التباين الحاصل في جودة مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة.

جدول رقم (22): معامل نتائج تحليل أنوفا لاختبار معنوية الانحدار الخطي

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الانحدار	30.720	6	5.120		
المتبقي	11.732	93	0.126	40.588	0.000
الاجمالي	42.452	99			

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل أنوفا لاختبار معنوية الانحدار الخطي، ونلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة بلغت قيمته (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة (0.001) وبالتالي تقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية وجود مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (الجبوري، 2019م)، والتي بينت وجود أثر للمعايير الدولية لإدارة المشاريع بأبعادها (إدارة وقت المشاريع وتكلفتها، إدارة مشتريات المشاريع ومواردها، وإدارة اتصالات المشاريع) على جودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بأبعادها (معايير الارتباط، ومعايير الكفاءة، ومعايير الفاعلية، ومعايير الأثر، ومعايير الاستدامة). كما تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (حوامدة، 2022م)، والتي كشفت عن وجود أثر لتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على مستوى جودة المشاريع الإنشائية في شركات المقاولات في الأردن. وأيضاً تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (العلوان، 2022م)، والتي بينت وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة المخاطر وجود المشاريع الهندسية في الأردن.

في حين تختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة (الجبوري، 2019م)، والتي بينت عدم وجود أثر لبعدها (إدارة نطاق وتكامل المشاريع) على جودة المشاريع في المؤسسة.

4. الإجابة عن التساؤل الرابع: وينص على: ما العلاقة بين المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية وزيادة جودة مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة؟

وللإجابة على التساؤل السابق، تم حساب معاملات الارتباط بين أبعاد المحور الأول "المعايير الدولية لإدارة المشاريع" وجود مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة، والجدول التالي يوضح هذه النتائج:

جدول رقم (23): معاملات الارتباط ما بين المعايير الدولية لإدارة المشاريع وجود مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة

اجمالي المحور الثاني	جودة مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة					المعايير الدولية لإدارة المشاريع
	الارتباط	الكفاءة	الفاعلية	الأثر	الاستدامة	
إدارة نطاق وتكامل المشاريع	**0.783	**0.795	**0.763	**0.746	**0.794	**0.826
إدارة وقت المشاريع وتكلفتها	**0.757	**0.794	**0.759	**0.729	**0.773	**0.792
إدارة مشتريات المشاريع ومواردها	**0.776	**0.801	**0.749	**0.732	**0.734	**0.764
إدارة اتصالات المشاريع	**0.786	**0.848	**0.799	**0.766	**0.786	**0.826
إدارة مخاطر المشاريع	**0.707	**0.793	**0.793	**0.630	**0.742	**0.717
إدارة المعنيين بالمشاريع	**0.728	**0.758	**0.745	**0.667	**0.773	**0.777
إجمالي المحور الأول	**0.825	**0.875	**0.835	**0.764	**0.846	**0.875

\*\* الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول (23) أن قيم معاملات الارتباط ما بين أبعاد محاور الدراسة الأولى وأبعاد المحور الثاني كانت جميعها معاملات ارتباط طردية موجبة، وجميعها كانت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث بلغ معامل الارتباط ما بين المعايير الدولية لإدارة

المشاريع وجودة مشاريع الصحة بمكة المكرمة بلغت قيمته (0.875)، بمعنى كلما زاد معدل تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع زاد مستوى جودة مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (عنبر، 2016م)، والتي وبينت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر المعايير الدولية لإدارة المشاريع المتمثلة في (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 في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة. وأيضاً تتفق مع (ميا وآخرون، 2023م)، والتي بينت وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة معنوية بين المعايير الدولية لإدارة المشاريع وبين مؤشر الجودة للميزة التنافسية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري.

#### نتائج الدراسة:

- بعد مناقشة محاور الدراسة بشكل عام، توصلت الدراسة الحالية إلى عدد من النتائج، من أبرزها:
1. وجود درجة تطبيق كبيرة للمعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية (إدارة نطاق وتكامل المشاريع، إدارة وقت المشاريع وتكلفتها، إدارة مشتريات المشاريع ومواردها، إدارة اتصالات المشاريع، إدارة مخاطر المشاريع، لإدارة المعنيين بالمشاريع) في مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بوزن نسبي (80.8%)
  2. وجود مستوى جودة مرتفع لمشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة من حيث معايير (الارتباط، والكفاءة، والفاعلية، والأثر، والاستدامة)، بوزن نسبي (80.4%)
  3. يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية (إدارة نطاق وتكامل المشاريع، إدارة وقت المشاريع وتكلفتها، إدارة مشتريات المشاريع ومواردها، إدارة اتصالات المشاريع، إدارة مخاطر المشاريع، لإدارة المعنيين بالمشاريع) وجودة مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة من حيث (الارتباط، والكفاءة، والفاعلية، والأثر، والاستدامة).
  4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المعايير الدولية لإدارة المشاريع وزيادة جودة مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة.

#### توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي اسفرت عنها الدراسة، وبعد الرجوع إلى مناقشة محاور الدراسة المختلفة، يقترح الباحث عدة توصيات وذلك على النحو التالي:

##### أولاً: توصيات موجهة إلى صناع القرار:

1. تكثيف الدراسات المسحية التي تقوم بها وزارة الصحة بمكة المكرمة وذلك بهدف الوقوف على احتياجات أصحاب المصلحة من المشروع.
2. تعزيز الميزانية المالية لدى الوزارة بهدف إيجاد أفضل آلية تحكم بنفقات المشاريع التي تنفذها الوزارة وفقاً لبنود الموازنة الموضوعة مسبقاً.
3. تعزيز أنظمة الانذار المبكر الموجودة لدى الوزارة وذلك بهدف الإبلاغ عن المخاطر التي قد تواجه تنفيذ المشاريع المستقبلية.

##### ثانياً: توصيات موجهة إلى الشركات:

1. وضع مقاييس ومؤشرات مناسبة لقياس مدى تحقق أهداف المشاريع المنفذة.
2. الاهتمام بتوفير كافة المتطلبات المادية اللازمة لتنفيذ المشاريع (المعدات، الأجهزة، ... الخ) قبل البدء في تنفيذ المشاريع.
3. الحرص على متابعة تقارير التغذية الراجعة المتعلقة بأنشطة المشاريع من الجهات الداعمة.
4. زيادة عدد اللقاءات الدورية مع كافة أصحاب المصلحة لاطلاعهم على واقع سير المشاريع.
5. تقييم أداء فريق المشروع بصورة دورية خلال فترة تنفيذ المشروع.

##### ثالثاً: توصيات موجهة إلى الموظفين:

1. الحرص على الحصول على الدورات التدريبية المستمرة المتعلقة بإدارة المشاريع الاحترافية.
2. ضرورة الاهتمام بالالتزام بالعمل الجماعي بروح الفريق من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

## المقترحات المستقبلية:

1. التوجه نحو تكرار دراسة موضوع المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية وأثرها في تحسين جودة المشاريع، ولكن من خلال التطبيق على مشاريع حكومية مختلفة داخل المملكة وفي مناطق مختلفة ومن خلال تحديد معايير متنوعة كالموارد البشرية والمالية.
2. تسليط الضوء على المعوقات والتحديات التي تواجه تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية.
3. بحث سبل تعزيز جودة المشاريع وتحقيق استدامتها.
4. إجراء دراسات بحثية تستهدف الكشف عن سبل تعزيز درجة تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية في المشاريع الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

## المراجع:

## أولاً: المراجع العربية:

- أحمد، محمد عبد العزيز مبارك. (2022م). أثر تكنولوجيا المعلومات في إدارة جودة الخدمة الصحية بالتطبيق على مستشفى رويال كير. مجلة الدراسات العليا جامعة الزعيم الأزهرى، (7)، 107-132.
- الجبوري، زيد حسن خلف درويش. (2019م). أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
- الحواج، فيصل صادق. (2020م). تقييم جودة تنفيذ المشاريع الإنشائية الخاصة بدولة الكويت. المجلة العربية للنشر العلمي، (21)، 126-150.
- الدليمي، سعد أحمد خليفة. (2019م). إدارة المشاريع وتطبيقها للمعايير الدولية لتحسين جودة المشاريع الصناعية: دراسة تحليلية لإقليم الشمال في الأردن. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
- العلوان، شذى علي موسى. (2022م). أثر إدارة المخاطر على جودة المشاريع الإنشائية الهندسية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية الهندسية في الأردن. رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
- العمراني، عبد الغني. (2012م). دليل الباحث إلى إعداد البحث العلمي. الطبعة الثانية. صنعاء: دار الكتاب الجامعي، اليمن.
- المحميد، ناصر بن إبراهيم بن سعد. (2016م). إدارة المشاريع الاحترافية وفق منهجية PMI. الطبعة الأولى. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية.
- حوامدة، عبيدة باسم. (2022م). أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع الإنشائية: دراسة ميدانية على شركات المقاولات في الأردن. رسالة ماجستير، جامعة جرش، الأردن.
- دهليز، خالد بن عبد بن عبد السلام؛ وعنبر، هشام محمود. (2017م). أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع في المؤسسات الأهلية في فلسطين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، (2)25، 1-94.
- عنبر، هشام محمود. (2016م). دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- قنديل، ياسمين أحمد إسماعيل. (2022م). أثر الارتجال التنظيمي في تعزيز جودة المشاريع الإنشائية في الأردن. رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن.
- ميا، علي يونس؛ ناصر، سومر؛ وآخرون. (2023م). أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تحقيق جودة المشروع: دراسة ميدانية على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري. مجلة جامعة البعث، (2)45، 107-138.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Al-Hajj, A. & Zraunig, M.M. (2018). The Impact of Project Management Implementation on the Successful Completion of Projects in Construction. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 9(1), 21-27.
- Alshehri, E. (2020). *An assessment of the use of Project Management Practices (PMPs) in the public sector in the Kingdom of Saudi Arabia and their role in improving Public Value*. Dissertation, Heriot-Watt University, Scotland.
- Amr, T.E. (2017). *Project Management Approaches in Mega Construction Projects in Developing Countries: Cases from Pakistan*. Master thesis, Umeå School of Business, Economics and Statistics, Sweden.
- Hammed, O.G. Musibau, S.A. et al. (2023). Evaluation of Impact of Project Quality Management on Project Success. *International Journal of Interdisciplinary Research in Social Sciences*, 1(2).

- Hussain, S.B. Uddin, M.K.M. et al. (2022). The Impact of Project Management Practices on Project Success. *International Research Journal of Engineering and Technology*, 9(5), 995-1002.
- Ljevo, Ž. & Vukomanović, M. (2017). Impact of the Project Management Process on the Quality of the Final Product in the Definition and Planning Phase. Conference: *ORGANIZATION, TECHNOLOGY AND MANAGEMENT IN CONSTRUCTION - OTMC 2017*.
- Niță, N-M. Stan, S.E. et al. (2023). Project Management Methodologies in the Organizations of Yesterday, Today and Tomorrow. *International Conference KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION*, 29(1), 146-151.
- Obunwo, C. & Surash, S. (2017). Quality Management as a Key Requirement for Stakeholder Satisfaction in Nigeria Construction Projects. *International Journal of Engineering Research and Technology*, 5(4), 23-29.
- Uhlir, Z. (2013). The Effect of the Project Manager Certification Process on the Development of Project Management - A Croatian Perspective. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 74, 223 – 232.
- Touqan, M. Ojjako, U. et al. (2020). The Impact of Adopting Project Management Standards on Project Success: Evidence from the Construction Industry of the United Arab Emirates. *Proceedings of the 5th NA International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Detroit, Michigan, USA, August 10 - 14*