

# مدى التزام المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية

الدكتور سومر ناصر\*\*

الدكتور علي يونس ميا\*

يارا حكمت عيسى\*\*\*

## الملخص

هدف البحث إلى تحديد مدى التزام أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة اللاذقية بالمعايير الدولية (المجالات المعرفية) لإدارة المشاريع PMBOK والمتمثلة ب: إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع، إدارة مخاطر المشروع، إدارة موارد المشروع، إدارة اتصالات المشروع، إدارة مشتريات المشروع. اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وتكون مجتمع البحث من جميع أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة اللاذقية، أما عينة البحث فهي عينة عشوائية بسيطة تكونت من (50) صاحب أو مدير مشروع صغير ومتوسط قائم أثبتت نجاحاً في السوق، حيث قامت الباحثة بإجراء المقابلات معهم وتوزيع الاستبانة "أداة البحث" عليهم، وأعيد منها (43) صالحة وكاملة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت (86%). أظهرت النتائج أنّ المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تلتزم ودرجة كبيرة بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع، وبأهمية نسبية (75.74%).

**الكلمات المفتاحية:** المشروعات الصغيرة والمتوسطة، المعايير الدولية، إدارة المشاريع.

\* 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 Extent to Which SMEs Adhere to International Standards for Projects Managing: A Field Study in Lattakia Governorate

\*Dr. Ali Younes Maya

\*\*Dr. Somar Naser

\*\*\*Yara Hekmat Issa

## ABSTRACT

The aim of the research is to determine the extent to which the owners of small and medium-sized enterprises in Lattakia Governorate adhere to the international standards (knowledge areas) for project management PMBOK, which are: project integration management, project scope management, project time management, project cost management, project quality management, project risk management, project management Project Resources, Project Communications Management, Project Procurement Management. The research relied on the descriptive approach, and the research community consisted of all owners of small and medium enterprises in Lattakia Governorate, while the research sample was a simple random sample consisting of (50) owners or managers of an existing small and medium project that proved successful in the market, where the researcher conducted interviews with them and distributed The questionnaire "research tool" was returned to them, and (43) valid and complete ones were returned for statistical analysis, with a response rate of (86%).

The results showed that the small and medium enterprises under study adhere to a large extent to the international standards for project management, with a relative importance (75.74%).

**Keywords:** Small and Medium Enterprises, International Standards, Projects Managing.

\*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:

تُعدّ المشروعات الصغيرة والمتوسطة قطاعاً هاماً من القطاعات الاقتصادية، والتي استحوذت على اهتمام كبير من قبل دول العالم كافة، وذلك بسبب دورها المحوري في الإنتاج والتشغيل، وإدراج الدخل، والابتكار، والتقدم التكنولوجي، بالإضافة إلى دورها في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛ كما تمثل المشروعات الصغيرة والمتوسطة أهمية متميزة في الهيكل الصناعي، وتؤدي دوراً هاماً في تحقيق التنمية الصناعية؛ نظراً لدورها الفعّال في تكوين الدخل القومي، وإيجاد فرص عمل واسعة، وجذب المدخرات، كما أنّ معظمها يستخدم المواد الخام الأولية، أو المنتجات نصف المصنعة عن الصناعات الكبيرة، كما أنها تقوم بتلبية احتياجاتها من بعض المنتجات الوسيطة؛ بحيث تؤدي دوراً مؤثراً في تكامل الصناعات.

تمّ 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 تطور ونمو مهنة إدارة المشاريع، إذ وضع المعايير والمقاييس الخاصة بالكيان المعرفي لإدارة المشاريع، وفي عام 2001 تلقى المعهد PMI اعترافاً من منظمة التقييس العالمية والحصول على شهادة ISO 9000 على برنامجه لمنح شهادة مدير المشاريع الاحترافية (project management professional- PMP)، وهذا يدل على أنه يحقق أعلى معايير الجودة الدولية، كما حصل على اعتراف المعهد الأمريكي للمعايير المحلية (Project Management Body Of Knowledge – PMboke)، والذي يعد مرشداً وهو بمثابة الوثيقة القياسية للكيان المعرفي ويتضمن عدداً من الأدوات والتقنيات التي يحاط بها مسبقاً في إدارة المشاريع (الشافعي، 2008، ص5). تتميز بيئة الأعمال بشدة المنافسة وكثرة المنافسين، وبالتالي فإنّ مشاريع الأعمال، ومنها المشروعات الصغيرة والمتوسطة ستجد نفسها مضطرة إلى مواجهة

المنافسة الشرسة للحفاظ على وجودها وتميزها 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 تقدم، 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، ترى الباحثة ضرورة البحث في مدى التزام أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة اللاذقية بالمعايير الدولية (المجالات المعرفية) لإدارة المشاريع PMBOK.

### مشكلة البحث:

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة، والمقابلات التي أجرتها مع (15) مدير أو مالك مشروع صغير أو متوسط في محافظة اللاذقية، والتي تمّ خلالها طرح مجموعة من التساؤلات تتعلق بواقع عمل هذه المشاريع وإمكانية تحقيق التميز والمنافسة في السوق، والصعوبات التي قد تواجهها (سواء كانت إدارية أم تنظيمية، أم تمويلية، أم تسويقية، أم تكنولوجية)، وتمنعها من النمو والتطور، وقد تبين للباحثة أنّ أبرز المعوقات التي تعترض المشروعات الصغيرة والمتوسطة عدم تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة، واعتمادها على الخبرات العائلية الموروثة، واستخدام الأيدي العاملة غير المدربة والمؤهلة، والأساليب التكنولوجية القديمة، الأمر الذي ينعكس على مستويات الإنتاجية لهذه المشروعات، وعدم تحقيق أية وفورات اقتصادية، وبالتالي رفع تكاليف منتجاتها، وما فاقم حالة المشروعات الصغيرة والمتوسطة تعرضها للمنافسة الشديدة من قبل منتجات المشروعات الكبيرة التي تُعرض للمستهلك بأقل من سعر منتجات المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وذلك نتيجة ضعف المعلومات حول متغيرات السوق وعدم وجود استراتيجية تسويقية واضحة تمكن من خلق أساليب تسويقية ابتكارية لجذب العملاء نحو منتجات هذه المشروعات. وما لفت نظر الباحثة أنّ ست مشاريع من المشروعات التي شملتها الدراسة

الاستطلاعية تمكنت من تحقيق الاستمرار والتميز في السوق، ولدى الاستفسار والبحث عن أسباب نجاحها تبين أنها تمتلك مقومات الإدارة الجيدة، والتي أسست مشاريعها على دراسة الجدوى الاقتصادية، وتوفير العمالة المؤهلة والمدربة، بالإضافة إلى توفير التمويل الذي كان ذاتياً بسبب تابعيتها للقطاع الخاص.

إنّ ما تقدم من أفكار يستلزم وجود أدوات ومعايير تُساعد مدراء وأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة من إدارة وتخطيط ومتابعة وجدولة ورقابة المشروعات، بما يمكنها من جذب العملاء والمحافظة عليهم من خلال خلق قيمة مضافة لهم أفضل مما يحققه المنافسون.

**بناءً على ما سبق يمكن تجسيد مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الآتي:**

**ما مدى التزام أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة اللاذقية بالمعايير الدولية (المجالات المعرفية) لإدارة المشاريع PMBOK.**

**أهمية البحث:**

تتمثل أهمية البحث النظرية من حيث المتغيرات التي يتناولها بالدراسة، حيث يُعدّ التزام المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع PMBOK والمتبعة في أغلب البلدان المتطورة، والتي تمثل أفضل الممارسات في إدارة هذه المشروعات ستؤدي بالنتيجة إلى نجاح المشروعات بجودة عالية المستوى وتحقق الميزة التنافسية والريادة في السوق.

ومن الناحية العملية تتمثل أهمية البحث في توضيح مدى التزام أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع، وبالتالي لفت نظر أصحاب هذه المشروعات إلى الدور الذي يؤديه تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تحقيق الريادة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

**أهداف البحث:**

هدف البحث إلى تحديد مدى التزام أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة اللاذقية بالمعايير الدولية (المجالات المعرفية) لإدارة المشاريع PMBOK والمتمثلة ب: إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة تكلفة المشروع،

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

### فرضيات البحث:

ينطلق البحث من الفرضية الرئيسية الآتية: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط  
إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى التزامهم بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع  
PMBOK وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

### ويتفرع عن هذه الفرضية الفرعية الآتية:

- 1- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى  
التزامهم بمعيار إدارة تكامل المشروع وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.
- 2- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى  
التزامهم بمعيار إدارة نطاق المشروع وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.
- 3- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى  
التزامهم بمعيار إدارة وقت المشروع وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.
- 4- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى  
التزامهم بمعيار إدارة تكلفة المشروع وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.
- 5- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى  
التزامهم بمعيار إدارة جودة المشروع وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.
- 6- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى  
التزامهم بمعيار إدارة مخاطر المشروع وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.
- 7- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى  
التزامهم بمعيار إدارة موارد المشروع وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.
- 8- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى  
التزامهم بمعيار إدارة اتصالات المشروع وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.
- 9- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى  
التزامهم بمعيار إدارة مشتريات المشروع وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

## منهجية البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي، حيث أستخدمت الاستبانة كمصدر رئيس في الحصول على البيانات والمعلومات. وتكون مجتمع البحث من جميع أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة اللاذقية، أما عينة البحث فهي عينة عشوائية بسيطة تكونت من (50) صاحب أو مدير مشروع صغير ومتوسط قائم أثبتت نجاحاً في السوق، حيث قامت الباحثة بإجراء المقابلات معهم وتوزيع الاستبانة "أداة البحث" عليهم، وأعيد منها (43) صالحة وكاملة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت (86%).

## الدراسات السابقة:

### 1- دراسة (Chauhan & Srivastava, 2014) بعنوان:

#### **Important Project Management knowledge areas for successful delivery of projects in Pharmaceutical Industry.**

دور المجالات المعرفية الخاصة بإدارة المشاريع في نجاح مشاريع الصناعات الدوائية في الهند.

هدفت الدراسة إلى التعرف على المجالات المعرفية الخاصة بإدارة المشاريع، وبيان دور تلك المعايير في نجاح مشاريع الصناعات الدوائية في الهند. تم استخدام المنهج الوصفي، وصممت استبانة لجمع البيانات، حيث قام الباحث بتوزيع استبانة على شركات ومشاريع الصناعات الدوائية في مناطق مختلفة من الهند. أظهرت نتائج الدراسة أنّ ما نسبته 70% من الشركات الخاصة بالصناعات الدوائية تطبق المجالات المعرفية لإدارة المشاريع، وكذلك 88% من الشركات أكدت أنّ تطبيق الأساليب السليمة والصحيحة لإدارة المشاريع تؤدي إلى نجاح المشروع، في حين أنّ 12% منهم أشاروا إلى أنّ تطبيق المجالات المعرفية لها تأثير ضعيف ومتوسط في نجاح المشاريع، كما توصلت الدراسة إلى أنّ أهم ثلاثة مجالات معرفية تكمن في (إدارة زمن المشروع، إدارة جودة المشروع، إدارة تكلفة المشروع)، يلي ذلك كلاً من إدارة نطاق المشروع وإدارة اتصالات المشروع وإدارة الموارد وإدارة تكامل المشروع، وإدارة المشتريات على التوالي.

## 2- 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.

## 3- 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 الإنترنت. 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%.

4- دراسة (المحياوي والوانلي، 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 وبالبالغ (130) مهندساً، وتمّ استرداد (122) استبانة صالحة للتحليل. توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها: أنّ مستويات تطبيق المجالات المعرفية في عينة الدراسة كانت بدرجة متوسطة، وحصل مجال إدارة مشتريات المشروع أعلى نسبة ممارسة، بينما إدارة المخاطر كانت أدنى مستوى ممارسة، 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.

5- دراسة (العزاوي والجبوري، 2022) بعنوان: قياس مستوى معايير نجاح إدارة المشاريع: دراسة استطلاعية في مصنع المحاليل الوردية في محافظة نينوى.

هدفت الدراسة إلى وصف وتشخيص معايير نجاح إدارة المشاريع (الكلفة، الوقت، الجودة، رضا المستفيدين، الاستدامة) في مصنع المحاليل الوردية في محافظة نينوى، بوصفها من الركائز الأساسية في ديمومة المنظمة وضمان استمراريتها، وقد اعتمد البحث على المنهج

الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع البحث بجميع العاملين في المنظمة المبحوثة، وبمختلف المستويات الإدارية، والبالغ عددهم (99) فرداً، تم اختيارهم بأسلوب الحصر الشامل، ووزعت عليهم الاستبانة وتم استرجاعها بنسبة 100%.

خرج البحث بجملة نتائج أهمها: تتميز المنظمة المبحوثة بمستويات عالية من الإجراءات السليمة لنجاح إدارة المشاريع، وهذا يدل على وجود خطط وسياسات واضحة لإدارة المنظمة ذات جودة عالية يتم تنفيذها بصورة دورية.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

تُعدّ الدراسة الحالية مساهمة علمية متواضعة فيما تتناوله من متغيرات، حيث أنّ الباحثة لم تجد دراسات تناولت المعايير الدولية لإدارة المشاريع بالتطبيق على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في البيئة المحلية.

وترى الباحثة في هذا الإطار أنّ التزام إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة بتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع يمكن أن يحقق لها النجاح والاستمرارية، وبالتالي تحقيق الجودة، وخصوصاً أنّ هناك مشاريع صغيرة ومتوسطة حققت الريادة في عملها، من خلال النجاحات التي حققتها في الاستمرار والمنافسة في السوق.

### الإطار النظري للبحث:

يُعدّ المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع مستند رسمي يوضح القواعد والطرق والعمليات والممارسات المعترف بها، حيث حدد المعهد المعايير والعمليات والمدخلات والمخرجات التي تعتبر ممارسات سليمة في إدارة المشروعات تضمن نجاح المشروعات، وتحقيق أهداف المنظمة، وقد حدد المعهد تسعة معايير 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 اتصالات المشروع، إدارة مخاطر المشروع، إدارة مشتريات المشروع.

**1- إدارة تكامل المشروع:** تُعرّف إدارة تكامل المشروع بأنها: العمليات المترابطة والمتكاملة لإدارة المشروع التي تبدأ من وصف المشروع في وثيقة عملية تنسيق جميع جوانب خطة المشروع وتوحيد العمليات ومتابعتها بشكل متوازي، من أجل تحقيق متطلبات

العملاء وأصحاب المصلحة، كما وتشمل إدارة تكامل المشروع على عمليات وأنشطة لا بد من القيام بها، لتحديد وتعيين وتجميع وتوحيد وتنسيق العمليات المختلفة وأنشطة إدارة المشروع في مجموعات إدارة المشروع، ويشتمل التكامل على خصائص التوحيد والاندماج والربط المفصل والإجراءات التكاملية الهامة لإكمال المشروع، وإدارة توقعات أصحاب المصالح بشكل ناجح، والإيفاء بالمتطلبات، حيث يستلزم الإدارة تكامل المشروع إجراء الاختيارات المتعلقة بتخصيص الموارد وإجراء المبادلات بين الأهداف والبدائل (PMboke, 2013, p13).

**2- إدارة نطاق المشروع:** يُشير إدارة نطاق المشروع إلى كل الأعمال والعمليات المتعلقة في إنجاز المشروع وتحديد أي المهام تتعلق بالمشروع، وأياً لا دخل لها بالمشروع (خير الدين، 2012، ص 27)، ويعرف إدارة نطاق المشروع بأنه العمليات اللازمة لتحديد كل الأعمال والعمليات والاحتياجات الخاصة بالمشروع، وتحديد كل الأجزاء التي لا علاقة لها بالمشروع (Schwalbe, 2014, p189).

**3- إدارة وقت المشروع:** يتضمن وقت إدارة المشروع العمليات المطلوبة لإكمال المشروع في الوقت المحدد، وقد تتداخل عمليات إدارة الوقت قد تتداخل عند التنفيذ غير أنّ الأدوات والأساليب تختلف باختلاف كل عملية (Nepal, 2014, p5-9). وتُعرّف إدارة وقت إدارة المشروع بأنها: العملية التي يتم من خلالها تحويل خطة عمل المشروع إلى جدول زمني للتشغيل، لضمان إنجاز المشروع في الزمن المحدد (دودين، 2011، ص 83).

**4- إدارة تكلفة المشروع:** تشتمل إدارة تكلفة المشروع على عمليات تقدير الكلف ووضع الموازنات لها لإكمال المشروع في نطاق الموازنة المعتمدة، كما أنّ حساب كلفة المشروع لا تتعلق بحسابات التكلفة المباشرة التي تنتج من خلال تنفيذ المشروع فقط بل تتعداها لتشمل المراحل السابقة لعملية تنفيذ العقد مع صاحب العمل، والتي تشمل إلى جانبها التكلفة غير المباشرة كالمصاريف الإدارية وفوائد القروض، وهذه الكلف مرتبطة بزمان إنجاز المشروع (Wallo, 2015, p7).

5- إدارة جودة المشروع: تشمل إدارة جودة المشروع على العمليات والنشاطات التي تحدد سياسة الجودة، وأهدافها، ومسؤولياتها وتطبيقها من خلال سياسة وإجراءات وعمليات التحسين المستمر التي يتم تنفيذها طوال مدة المشروع إذا كان ملائماً (Newton, 2015, p21-29).

6- إدارة مخاطر المشروع: تشمل إدارة مخاطر المشروع على العمليات المتعلقة بتخطيط المخاطر وتحديدها وتحليلها ومواجهتها ورصدها والسيطرة عليها لمشروع ما (Perrin, 2014, p282-295). وتُعرّف بأنها: وظيفة إدارية متكاملة من وظائف إدارة المشروع تتضمن العمليات التي تتناول تشخيص الأخطار وتحليلها والاستجابة لها ومراقبة هذه الاستجابة وتطويرها وتحسينها باستمرار (المقداد، 2011، ص23).

7- إدارة موارد المشروع: تشمل إدارة الموارد البشرية للمشروع على عمليات تنظيم وإدارة فريق المشروع، ويتم إشراك أعضاء الفريق جميعاً في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات الخاصة بالمشروع، لتعزيز الالتزام تجاه المشروع. ويقصد بإدارة موارد المشروع العملية التي يتم من خلالها إمداد ودعم عمليات الموقع بالموارد اللازمة بحيث يمكن تحقيق التوقيت المطلوب لتسليم الأعمال وكذلك الوصول الي تكلفة واقعية في حدود الموازنة المقدرة، وتقع على مسؤولية مدير المشروع اختيار أشخاص ذو كفاءة عالية لضمان تنفيذ أنشطة المشروع بكفاءة عالية والحصول على النتائج وفق ما خطط له (Robert, 2014,p2).

8- إدارة اتصالات المشروع: وتشتمل على العمليات التي تضمن توليد معلومات المشروعات وجمعها وتوزيعها وتخزينها واسترجاعها للاستفادة منها بالوقت المناسب (Hand Book, 2007, p9-21). وتُعرّف بأنها: عملية تسعى للتأكد من أنّ كل المعلومات اللازمة تصل الصناع القرار في الزمن المناسب لتجنب أي أخطار قد تواجه المشروع، وكذلك تخزين المعلومات والبيانات الخاصة بالمشروع في الأرشيف لاستخدامها (Heldman, 2009, p206).

9- إدارة مشتريات المشروع: وتشتمل إدارة المشتريات بالمشروع عمليات الشراء، أو الحصول على المنتجات أو الخدمات، أو النتائج اللازمة من خارج فريق المشروع لأداء

العمل (Mancosa, 2013, p138). وتصف إدارة مشتريات المشروع العملية والطرق اللازمة لإدارة البضائع والموارد، وإدارة المشتريات، حيث تشمل أموراً كالتخطيط للشراء والتعاقدات واختيار المورد وفق المواصفات المطلوبة.

### النتائج والمناقشة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة، تم تطوير استبانة تضمنت تسعة محاور أساسية تمثل المعايير الدولية لإدارة المشروعات، وقد 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

المعايير	عدد الأسئلة	قيمة ألفا كرونباخ
إدارة تكامل المشروع	5	0.874
إدارة نطاق المشروع	4	0.836
إدارة وقت المشروع	5	0.844
إدارة تكلفة المشروع	4	0.867
إدارة جودة المشروع	5	0.868
إدارة مخاطر المشروع	4	0.901
إدارة موارد المشروع	4	0.833
إدارة اتصالات المشروع	4	0.829
إدارة مشتريات المشروع	3	0.856
الثبات الكلي	38	0.866

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدول (1) أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع أسئلة الاستبانة، وللمحاور الفرعية أكبر من 0.70، وهذا يدل على ثبات الأداة وصلاحيتها للقياس والدراسة.

تم 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. 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 التوبوب المغلق، وتمّ تحديد المجالات الآتية:

الجدول (2) التوبوب المغلق لتدرجات سلم ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الباحثة

بناءً على ذلك تتناول الباحثة في هذا الفقرة مدى التزام أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة اللاذقية بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع التي تقود بالضرورة إلى جودة هذه المشروعات.

أولاً: مدى الالتزام بإدارة تكامل المشروع:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى التزامهم بمعيار إدارة تكامل المشروع وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى الالتزام بإدارة تكامل المشروع

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	Test Value = 3		
				مؤشر الاختبار t	احتمال الدلالة	القرار
1. يتم وضع خطة شاملة لإدارة المشروع قبل البدء به.	4.078	0.744	81.56	9.932	.000	دال
2. يقوم مدير المشروع بعملية الرقابة والتفتيش بصورة مستمرة.	3.864	0.804	77.28	7.367	.000	دال
3. تقوم إدارة المشروع وبشكل متكامل بالرقابة على كافة الأنشطة لضمان الجودة.	3.733	0.700	74.66	7.178	.000	دال
4. تمتاز خطة المشروع بالشمولية بحيث تغطي نشاطات التنفيذ جميعها.	3.698	0.635	73.96	7.535	.000	دال
5. يتم إدارة أنشطة المشروع بشكل متوازٍ لضمان تحقيق الجودة في مخرجات المشروع.	3.739	0.631	74.78	8.028	.000	دال

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

## الجدول (4) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

## One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%
47	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
10.025	.000	.82340	.6581	.9887

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدولين السابقين أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات إدارة تكامل المشروع ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.8234)، وتقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (14.73%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنّ احتمال الدلالة  $P = .000 < 0.05$  فإنّ 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%). وتُفسر الباحثة هذه النتيجة إلى اقتناع أصحاب المشروعات محل الدراسة بأهمية إدارة التكامل للمشروع وبالتالي إدراكهم بأنّ أهمية تكامل المشروع تكمن في إدارة متكاملة لأنشطته وضمان تحقيق شمولية في استخدام معايير المشروع لتحقيق الجودة في جميع أنشطة ومراحل المشروع.

## ثانياً: مدى الالتزام بإدارة نطاق المشروع:

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى التزامهم بمعيار إدارة نطاق المشروع وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

مدى التزام المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى الالتزام بإدارة نطاق المشروع

Test Value = 3			الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر الاختبار t				
دال	.000	8.239	77.86	0.743	3.893	6. يحقق المشروع احتياجات الفئة المستهدفة بشكل دقيق.
دال	.000	7.283	77.7	0.833	3.885	7. يتم وضع تصور تفصيلي لأنشطة المشروع ومخرجاته.
دال	.000	10.709	78.06	0.578	3.903	8. يتم تقسيم أنشطة المشروع إلى مكونات أصغر حتى يسهل عملية المراقبة والمتابعة لها.
دال	.000	6.813	76.18	0.814	3.809	9. تحقق مخرجات المشروع تقارباً كبيراً مع توقعات الجهات المستفيدة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

الجدول (6) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
47	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
23.722	.000	.87745	.8030	.9519

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدولين السابقين أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات إدارة نطاق المشروع ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.87745)، وتقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (6.54%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنّ احتمال الدلالة  $P = 0.000 < 0.05$  فإنّ 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%). وتُفسر الباحثة هذه النتيجة إلى معرف أصحاب المشروعات بإدارة النطاق بشكل جيد، وتحديد احتياجات المشروع المطلوبة بالشكل الصحيح، ووفق معايير وأسس متفق عليها في جميع مراحل وأنشطة المشروع الأساسية والثانوية؛ فإعداد نطاق تفصيلي



لنطاق المشروع له أهمية كبيرة في نجاح المشروع وهو مبني على أساس الافتراضات والقيود الرئيسية المسجلة أثناء بدء المشروع..

ثالثاً: مدى الالتزام بإدارة وقت المشروع:

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى التزامهم بمعيار إدارة وقت المشروع وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى الالتزام بإدارة وقت المشروع

Test Value = 3			الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر الاختبار t				
دال	.000	7.283	77.7	0.833	3.885	10. يتم جدولة الأنشطة الخاصة بالمشروع وتحديد مددها.
دال	.000	8.028	74.78	0.631	3.739	11. تلتزم إدارة المشروع بتنفيذ النشاطات وفقاً لجدولها الزمنية.
دال	.000	10.709	78.06	0.578	3.903	12. يتماشى تقديرك للوقت اللازم لإنجاز المشروع مع قيمته المالية.
دال	.000	9.529	78.6	0.669	3.930	13. يتم إدارة الوقت بشكل فعال.
دال	.000	7.376	74.16	0.658	3.708	14. يتم وضع خطة قبلية لتنفيذ المشروع بدقة وفق الإطار الزمني للتنفيذ.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

الجدول (8) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
47	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
28.786	.000	.83511	.7767	.8935

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدولين السابقين أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات إدارة وقت المشروع ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.83511)، وتقع ضمن المجال (-3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (5.19%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنّ احتمال الدلالة

مدى التزام المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية

$P = .000 < 0.05$  فإنّ 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%).

وتُفسر الباحثة هذه النتيجة إلى إدراك أصحاب المشروعات بأهمية إدارة الوقت والتزامهم بالأسس والمعايير العلمية والصحيحة لإدارة الوقت من أجل الحصول على مشاريع ذات جودة عالية.

#### رابعاً: مدى الالتزام بإدارة تكلفة المشروع:

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى التزامهم بمعيار إدارة تكلفة المشروع وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى الالتزام بإدارة تكلفة المشروع

Test Value = 3			الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر الاختبار t				
دال	.000	7.715	74.36	0.638	3.718	15. يتم وضع خطة مالية مفصلة تبيّن التكاليف المطلوبة خلال مراحل تنفيذ المشروع.
دال	.000	8.239	77.86	0.743	3.893	16. يتم مقارنة تكاليف المشروع مع مشاريع مشابهة.
دال	.000	9.071	76.7	0.631	3.835	17. تتناسب موازنة المشروع مع الأهداف والمخرجات المراد تحقيقها.
دال	.000	10.393	78.74	0.618	3.937	18. يتم الاعتماد على تكاليف معيارية لتحديد تكاليف المشروع.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

#### الجدول (10) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

##### One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
47	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
40.706	.000	.84298	.8013	.8847

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدولين السابقين أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات إدارة تكلفة المشروع ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.84298)، وتقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (3.69%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنّ احتمال الدلالة  $P = 0.000 < 0.05$  فإنّ 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%). وتُفسر الباحثة هذه النتيجة إلى الاهتمام الكبير من قبل أصحاب المشروعات بإدارة التكاليف لأنّ الإدارة الجيدة والصحيحة للتكاليف ستؤدي إلى إنجاز الأنشطة على أكمل وجه.

#### خامساً: مدى الالتزام بإدارة جودة المشروع:

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى التزامهم بمعيار إدارة جودة المشروع وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى الالتزام بإدارة جودة المشروع

Test Value = 3			الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر الاختبار t				
دال	.000	11.301	77.08	0.518	3.854	19. يتبع المشروع استراتيجية زيادة الجودة وتقليل التكاليف.
دال	.000	9.126	76.88	0.634	3.844	20. يقارن المشروع الخدمات التي يقدمها مع خدمات تقدمها مشاريع أخرى مشابهة.
دال	.000	8.728	75.94	0.626	3.797	21. يتم مراقبة عمليات الجودة للمخرجات والمدخلات وتحديد الإجراءات لتحقيق الجودة.
دال	.000	8.804	75.36	0.598	3.768	22. ينفذ الموظفون في المشروع الأعمال بجودة عالية خلال الوقت المحدد.
دال	.000	10.385	77.3	0.571	3.865	23. ينفذ الموظفون في المشروع الأعمال بجودة عالية ضمن الموازنة المحددة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

الجدول (12) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%
47	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
16.757	.000	.82766	.7282	.9271

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدولين السابقين أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات إدارة جودة المشروع ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.82766)، وتقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (8.85%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنّ احتمال الدلالة  $P = .000 < 0.05$  فإنّ 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%). وتُفسر الباحثة هذه النتيجة إلى إدراك أصحاب المشروعات محل الدراسة بأنّ الجودة من الأساليب الحديثة والمهمة حتى تتمكن من البقاء والاستمرار في أعمالها.

سادساً: مدى الالتزام بإدارة مخاطر المشروع:

الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى التزامهم بمعيار إدارة مخاطر المشروع وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

**الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى الالتزام بإدارة مخاطر المشروع**

Test Value = 3			الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر الاختبار t				
دال	.000	6.855	73.94	0.697	3.697	24. يتم وضع خطط وسيناريوهات قبلية لمواجهة أي مخاطر.
دال	.000	7.053	74.94	0.726	3.747	25. تسعى إدارة المشروع للحيلولة دون ظهور مخاطر جديدة أثناء تنفيذ المشروع.
دال	.000	8.488	76.32	0.659	3.816	26. توجد مرونة لدى إدارة المشروع للتعامل مع المخاطر الطارئة.
دال	.000	8.607	77	0.677	3.850	27. يتم إدارة التغيرات التي تظهر خلال تنفيذ المشروع بشكل فعال.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

**الجدول (14) نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة**

**One-Sample Statistics**

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
47	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
13.646	.000	.77745	.6628	.8921

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدولين السابقين أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات إدارة مخاطر المشروع ترتفع عن متوسط المقياس (3)، ويفرق معنوي بلغ (0.77745)، وتقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (10.34%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنّ احتمال الدلالة  $P = .000 < 0.05$  فإنّ 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%). وتُفسر الباحثة هذه النتيجة إلى وعي أصحاب المشروعات محل الدراسة بأنّ الإدارة الجيدة لمخاطر المشروع ستمنع من حدوث مخاطر مستقبلية.

### سابعاً: مدى الالتزام بإدارة موارد المشروع:

الفرضية الفرعية السابعة: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى التزامهم بمعيار إدارة موارد المشروع وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى الالتزام بإدارة موارد المشروع

Test Value = 3			الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر الاختبار t				
دال	.000	9.489	76.5	0.596	3.825	28. يتم حصر الاحتياجات من الموارد البشرية من ذوي الخبرة والمهارة قبل البدء بالمشروع.
دال	.000	7.961	75.26	0.657	3.763	29. يتم التأكد من قبل مدير المشروع بأن المواد والمعدات الموردة إلى المشروع تحقق الشروط والمواصفات المطلوبة.
دال	.000	11.355	79.58	0.591	3.979	30. تحسن إدارة المشروع استخدام الموارد في تعظيم قيمة المخرجات.
دال	.000	10.720	77.14	0.548	3.857	31. تتوفر موارد مالية وبشرية ومعدات تقنية ملائمة لتنفيذ أنشطة المشروع المخطط لها.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

### الجدول (16) نتائج اختبار الفرضية الفرعية السابعة

#### One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
47	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
34.423	.000	.85638	.8063	.9065

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدولين (15، 16) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات إدارة موارد المشروع ترتفع عن متوسط المقياس (3)، ويفرق معنوي بلغ (0.85638)، وتقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (4.42%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنّ احتمال الدلالة  $P = .000 < 0.05$  فإنّ هناك فرق موجب بين المتوسط العام لإدارة موارد المشروع وبين

المتوسط الافتراضي للمجتمع (متوسط مقياس ليكرت 3)، ويمكن القول أنّ المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تلتزم وبدرجة كبيرة بإدارة موارد المشروع، وبأهمية نسبية (77.13%). وتُفسر الباحثة هذه النتيجة إلى إدراك أصحاب المشروعات بأنّ العنصر البشري من أهم عوامل نجاح المشروع.

**ثامناً: مدى الالتزام بإدارة اتصالات المشروع:**

الفرضية الفرعية الثامنة: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى التزامهم بمعيار إدارة اتصالات المشروع وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

**الجدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى الالتزام بإدارة اتصالات المشروع**

Test Value = 3			الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر الاختبار t				
دال	.000	11.523	78.76	0.558	3.938	32. يحرص مدير المشروع على فاعلية نظام الاتصالات لتحقيق تبادل المعلومات.
دال	.000	8.818	75.9	0.618	3.795	33. يتم التنسيق بين جميع الأطراف ذات العلاقة بالمشروع.
دال	.000	5.512	70.84	0.674	3.542	34. يستلم مدير المشروع تقارير دورية عن سير أنشطة المشروع.
دال	.000	8.714	77.44	0.686	3.872	35. يتم عمل خطة لتحديد قنوات الاتصال بين جميع الأطراف ذات الصلة بالمشروع.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

**الجدول (18) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثامنة**

**One-Sample Statistics**

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
47	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
9.828	.000	.78723	.6260	.9485

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدولين (17، 18) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات إدارة اتصالات المشروع ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.78723)، وتقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (14.5%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنّ احتمال الدلالة  $P = 0.000 < 0.05$  فإنّ 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%). وتُفسر الباحثة هذه النتيجة 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.

#### تاسعاً: مدى الالتزام بإدارة مشتريات المشروع:

الفرضية الفرعية التاسعة: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى التزامهم بمعيار إدارة مشتريات المشروع وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

الجدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسيط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى الالتزام بإدارة مشتريات المشروع

Test Value = 3			الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر الاختبار t				
دال	.000	7.169	72.8	0.612	3.640	36. يتم عمل خطة شاملة للمشتريات لتحديد الاحتياجات من المواد والمعدات لتنفيذ لمشروع.
دال	.000	7.535	75.06	0.685	3.753	37. يتم عمل خطة للشراء لتحديد الكميات وتحديد توقيتات الشراء والاحتياجات بشكل مسبق.
دال	.000	5.080	70.3	0.695	3.515	38. تتم عمليات الشراء بجلب عروض أسعار ومناقصات ضمن شروط مرجعية واضحة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25



الجدول (20) نتائج اختبار الفرضية الفرعية التاسعة

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%
47	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
10.557	.000	.63681	.5154	.7582

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدولين السابقين أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات إدارة مشتريات المشروع ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.63681)، وتقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (11.37%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنّ احتمال الدلالة  $P = 0.000 < 0.05$  فإنّ 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%). وتُفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ الإدارة الجيدة للمشتريات سيضمن توفر المواد الخاصة بإنجاز المشروع، وسيؤدي ذلك إلى تحقيق أهدافه.

عاشراً: مدى الالتزام بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع:

اختبار الفرضية الرئيسة للبحث: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى التزامهم بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع PMBOK وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

مدى التزام المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية

الجدول (21) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للبحث

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%
47	3.7872	.41369	.06034	75.74	10.92

One-Sample Test

Test Value = 3

t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
13.046	.000	.78723	.6658	.9087

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدول (21) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات المعايير الدولية لإدارة المشاريع ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.78723)، وتقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (10.92%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنّ احتمال الدلالة  $P = .000 < 0.05$  فإنّ 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 بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع، وبأهمية نسبية (75.74%).

## نتائج البحث:

- 1- تلتزم المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بإدارة تكامل المشروع بشكل جيد من خلال وضع خطة شاملة لإدارة المشروع قبل البدء به، ومن ثم تطوير خطة المشروع بشكل مستمر لتحقيق الأهداف المرجوة منه.
- 2- تلتزم المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بإدارة نطاق المشروع بشكل جيد من خلال تحديد احتياجات الفئة المستهدفة بشكل دقيق.
- 3- تلتزم المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بإدارة وقت المشروع بشكل جيد من خلال جدولة الأنشطة الخاصة بالمشروع وتحديد مدة كل نشاط تجنباً للتأخير.
- 4- تلتزم المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بإدارة تكلفة المشروع بشكل جيد من خلال وضع خطة شاملة ومفصلة تبين التكاليف المطلوبة خلال مراحل تنفيذ المشروع.
- 5- تلتزم المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بإدارة جودة المشروع بشكل جيد من خلال سعيها لمقارنة الخدمات المقدمة من المشروع مع خدمات تقدمها مشاريع أخرى مشابهة لتحسين جودة الأداء.
- 6- تلتزم المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بإدارة موارد المشروع بشكل جيد من خلال سعيها لحصر الموارد البشرية من ذوي الخبرة والمهارة قبل البدء بالمشروع.
- 7- تلتزم المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بإدارة اتصالات المشروع بشكل جيد من خلال حرص مدير أو صاحب المشروع على فاعلية نظام الاتصالات لتحقيق تبادل المعلومات.
- 8- تلتزم المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بإدارة مشتريات المشروع بشكل جيد وقانوني من خلال إتمام عمليات الشراء بجلب عروض أسعار ومناقصات ضمن شروط مرجعية واضحة.
- 9- تلتزم المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بإدارة مخاطر المشروع بشكل جيد من خلال وضع خطط وسيناريوهات قبلية لمواجهة أي مخاطر.

### مقترحات البحث:

- 1- عقد دورات وورشات عمل لأصحاب ومدراء المشروعات الصغيرة والمتوسطة للتدريب على أدوات وتقنيات المعايير الدولية لإدارة المشاريع، لضمان تحقيق الريادة بشكل مستمر في تلك المشاريع.
- 2- الاهتمام بفريق عمل المشروع واختياره وفق طرق علمية ومناسبة، والاهتمام بتدريبه وتطويره وإدارة الاتصال بينه وبين باقي أطراف المشروع بشكل فعال.
- 3- الاهتمام بمنهجية إدارة مخاطر المشروع من خلال تحديد المخاطر التي قد تؤثر على المشروع ووضع سيناريوهات لمواجهة هذه المخاطر.
- 4- ضرورة استخدام التكنولوجيا والبرامج المحوسبة لإدارة وقت المشروع ومراعاة المرونة في إعداد الجداول الزمنية بحيث يتم تعديلها بما يتلاءم مع البيئة المحيطة بالمشروع.
- 5- ضرورة الاعتماد على تكاليف معيارية لتقدير التكاليف اللازمة لإنجاز أنشطة المشروع لضمان إنجاز المشروع ضمن الموازنة المحددة.
- 6- إجراء المزيد من الدراسات حول المعايير الدولية لإدارة المشاريع مثل المعوقات التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة في تطبيقها المعايير الدولية لإدارة المشاريع، وتقييم المشروعات في قطاعات أخرى وفق المعايير الدولية لإدارة المشروعات.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

- 1- دودين، أحمد 2012- إدارة المشاريع الهندسية، دار اليازوري للنشر، جامعة الزرقاء، عمان، الأردن.
- 2- الشافعي، فريد فتحي 2008 - أسس ومبادئ إدارة المشاريع الهندسية، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 3- العزاوي، ضياء شكر محمود؛ والجبوري، علاء أحمد حسن 2022- قياس مستوى معايير نجاح إدارة المشاريع: دراسة استطلاعية في مصنع المحاليل الوريدية في محافظة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (18)، العدد (57)، 100-116.
- 4- 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.
- 5- 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 المثى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (9)، العدد الأول، 8-25.
- 6- المقداد، طارق 2011- إدارة المشاريع الصغيرة الأساسيات والمواضيع المعاصرة، ورقة عمل، الأكاديمية العربية البريطانية.

ثانياً: المراجع العربية باللغة الإنكليزية:

- 1- Dudin, Ahmed 2012- Engineering Projects Management, Al-Yazuri Publishing House, Zarqa University, Amman, Jordan.
- 2- 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.
- 3- Al-Azzawi, Diao Shukr Mahmoud; Al-Jubouri, Alaa Ahmed Hassan 2022 - Measuring the level of project management success criteria: an exploratory study in the intravenous solutions factory in Nineveh Governorate, Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Volume (18), Issue (57), 100-116.
- 4 -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.
- 5 -Al-Mahawi, 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.
- 6- Al-Miqdad, Tariq 2011- Small Projects Management, Basics and Contemporary Topics, Working Paper, Arab British Academy.

### ثالثاً: المراجع الأجنبية:

- 1- 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.
- 2- Heldman, K. 2009- PMP: Project Management Professional Exam Study Guide (5 ed.). Indianapolis, Indiana: Wiley Publishing, Inc, Indianapolis, Indiana.
- 3- Mancosa, Amd, 2013- Diploma in Advanced Management, Module 6, Principles of Project Management, Syudy Guide, Management College of Southern Africa.
- 4- Newton, Paul, 2015- Managng Project Quality: Project Skills, www.Free-management-ebooks.com. ISBN 978-1-6260-983-5.
- 5- Perrin, Richard, 2014- PMP Exam Prep Boot Camp, PMI Registered Education Provider, Evolution ten Skill ware- TOC.
- 6- Project Management Institute PMI. 2013- A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® guide) (5 ed.). Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute.
- 7- Robert K. Yin. 2014- Case Study Research Design and Methods (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- 8- 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.

9- Wallo, Mikaela, 2015- Structuring construction project management processes - A case study of a Swedish house developer, Master of Science Thesis in the Master's Programme, Design and Construction Project Management, Sweden.