



**Tikrit Journal of Administration
and Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**Measuring the level of success criteria for project management
An exploratory study in the intravenous solutions factory in Nineveh
Governorate**

Researcher: Dheyaa Shukur M. Al-Azzawi
College of Administration and Economics
University of Mosul

dheyaa.bap133@student.uomosul.edu.iq

Prof. Dr. Alaa Ahmed H. Al- Jubouri
Ministry of Commerce

alaa-ahmed@uomosul.edu.iq

Abstract:

The study aimed to describe and diagnose the criteria for the success of project management in the intravenous solutions factory in Nineveh Governorate, as one of the main pillars in the sustainability of the organization and ensuring its continuity, which has become one of the contemporary vital issues. In the organization in question, while the research community represented all employees of the organization in question, at various administrative levels, numbering (99) individuals.

The research came out with a number of results, the most important of which are: The research organization is characterized by high levels of sound procedures for the success of project management, which was proven by the high agreement rate of the respondents, and this indicates the existence of clear plans and policies for managing the organization of high quality that are implemented periodically, and the research concluded with a set of proposals for the organization, the most important of which is the research sample The necessity of allocating part of the project budget for the purpose of preparing the engineering cadres responsible for managing the project in a way that ensures the completion of the project within the agreed limits (time and cost) and within the specified specifications (quality).

Keywords: Project management success, intravenous solutions factory in Nineveh Governorate.

**قياس مستوى معايير نجاح إدارة المشاريع
دراسة استطلاعية في مصنع المحاليل الوريدية في محافظة نينوى**

أ.د. علاء أحمد حسن الجبوري
وزارة التجارة

الباحث: ضياء شكر محمود العزاوي
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى وصف وتشخيص معايير نجاح إدارة المشاريع في مصنع المحاليل الوريدية في محافظة نينوى، بوصفها من الركائز الأساسية في ديمومة المنظمة وضمان

استمراريتها، والتي أصبحت من الموضوعات الحيوية المعاصرة، وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي (التحليلي)، في التعامل مع المعطيات النظرية والميدانية في المنظمة المبحوثة، فيما تمثل مجتمع البحث بجميع العاملين في المنظمة المبحوثة، وبمختلف المستويات الإدارية، والبالغ عددهم (99) فرداً، تم اختيارهم بأسلوب الحصر الشامل، وزعت عليهم الاستبانة، وقد تم استرجاعها بنسبة 100% وكانت صالحة للتحليل.

خرج البحث بجملة نتائج أهمها: تتميز المنظمة المبحوثة بمستويات عالية من الإجراءات السليمة لنجاح إدارة المشاريع والتي أثبتتها نسبة الاتفاق العالية للمستجيبين، وهذا يدل على وجود خطط وسياسات واضحة لإدارة المنظمة ذات جودة عالية يتم تنفيذها بصورة دورية، واختتم البحث بمجموعة من المقترحات للمنظمة عينة البحث أهمها: ضرورة تخصيص جزء من ميزانية المشروع لغرض الاهتمام بإعداد الكوادر الهندسية المسؤولة عن إدارة المشروع وبما يضمن انجاز المشروع ضمن الحدود المتفق عليها (الوقت والكلفة) وضمن المواصفات المحددة (الجودة).
الكلمات المفتاحية: نجاح إدارة المشاريع، مصنع المحاليل الوريدية في محافظة نينوى.

المقدمة

إن تحديد مؤشرات (معايير) نجاح وانجاز المشاريع منذ بداية تأسيسها، يُعد من أهم عوامل النجاح التي يجب أن توثق بصورة واضحة ولجميع الأطراف المشاركة في المشاريع، وذلك لتحقيق انسيابية عالية أثناء التنفيذ، والذي يتم عبره تطبيق إدارة المشاريع في مراحل دورة حياة المشروع كافة، بوصفها الأسلوب والوسيلة الأكثر كفاءة لتنفيذ وانجاز المشاريع، إذ إنها ضرورة لكل جهد جماعي، فوجود الموارد الكافية (المواد الخام، الآلات، العمال، والأموال)، لا يكفي بحد ذاته لتكوين مشاريع ناجحة، لذا لابد من وجود إدارة تضع الأهداف التي تسعى إليها المشاريع وكيفية تحقيقها، ثم صياغة السياسات والإجراءات اللازمة للوصول لهذه الأهداف المرجوة.

وبعد ذلك يتم تقسيم الواجبات، وتنظيم المسؤوليات، وإعطاء السلطات مع تحديدها وتعريفها لكل الأفراد في المشروع، فضلاً عن وضع الحوافز المادية والمعنوية للعاملين في المشروع بهدف دفعهم لبذل كل جهد ممكن لإتمام مهامهم على أكمل وجه، وسعى البحث الى اختبار نوع العلاقة ما بين بعض معايير نجاح إدارة المشاريع، فضلاً عن تحقيق جملة من الأهداف منها تحديد مستوى توافر معايير نجاح إدارة المشاريع في المشروعات عينة البحث، وكل بُعد من أبعادها الداخلية، وتحديد مستوى وطبيعة المعايير التي يتم الحكم من خلالها على إدارة المشروع.

المحور الأول: الجهود المعرفية السابقة

١. دراسة (الجنابي وعاشور، ٢٠٢٠) بعنوان: إدارة المشاريع العملاقة في العراق بين المحلية والاجنبية (دراسة ميدانية لمشروع بسماية السكني):

تناولت الدراسة عملية تحليل الفروقات الحاصلة بين الادارة العراقية لمشروع بسماية السكني والادارة الأجنبية لهذا المشروع، اذ لوحظ ان هناك فرق كبيرة بين الادارتين، وفق ما تم جمعه من بيانات استمارات الاستبانة لغرض اجراء المقارنة بين الادارتين والتعرف على أسباب هذه الفروق الكبيرة، وقد هدف البحث الى تحليل قدرة الشركات المحلية في ادارة المشاريع العملاقة والمقارنة مع الشركات الأجنبية باستخدام منهج التحليل الوصفي واعتمادا على انموذج استبيان مكون من (100) عينة من سكنة مدينة بسماية، وبعد تحليل البيانات وفق نسبة الأهمية النسبية عبر معدل التكرار لكل سؤال، تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها: ان هناك تفوق

واضح وكبير للإدارة الأجنبية لمشروع بسماية السكني، كما ان الادارة المحلية تعاني العديد من المشاكل في تطبيق القوانين والالتزام بالعقود المبرمة مع سكنة مشروع بسماية، واقترح البحث بعض التوصيات من اهمها: يجب الاستعانة بالمختصين والاستفادة من تجارب الشركات المتقدمة إدارياً في إدارة المشاريع العملاقة لرفع مستوى الشركات المحلية في مسألة ادارة المشاريع الكبيرة، وتطوير قدرات العاملين في الشركات المحلية عن طريق اشراكهم ببرامج وورش عمل لرفع من امكانياتهم وكفاءتهم في التعامل مع المشاريع الكبيرة.

٢. دراسة (Venczel et al., 2021) بعنوان: (Project Management Success Factors) (عوامل نجاح إدارة المشروع):

هناك حاجة ماسة في المنظمات لإطلاق منتجات وخدمات ناجحة، لذلك، من الأهمية فهم ما هي العوامل والمعايير الرئيسة في نجاح المشاريع، والهدف من الدراسة هو فحص ما إذا كان هناك نموذج يمكن تطبيقه للتنبؤ بنجاح إدارة المشاريع في المستقبل، كما تهدف إلى دراسة أدبيات نجاح المشروع وفهم الاختلافات والتشابه بين نجاح المشروع ونجاح إدارة المشروع، فضلاً عن إبراز أهمية تطبيق النماذج الملائمة لتحديد عوامل النجاح وربطها بمعايير النجاح، لاختيار نموذج النجاح بصورة صحيحة، لتطبيق أنموذج نجاح مناسب يتنبأ بنجاح المشروع في المستقبل، ويقلص مخاطر الإطلاق غير الناجح، وتم استخدام المنهج الوصفي، حيث تم توزيع (239) استمارة استبانة على مديري المشاريع في منظمات صناعية متنوعة، والتوصل الى مجموعة نتائج أهمها: بالنظر إلى المجالات المتداخلة لنجاح المشروع ونجاح إدارة المشروع، لا يوجد تعريف دقيق للفصل بينهما، وتقترح الدراسة اختيار طريقة قابلة للتطبيق لتحديد عوامل ومعايير النجاح وإدارتها، وتطبيق مزيد من الدراسات على مجموعة من المشاريع، لرصد النتائج وبشروط مختلفة لتحديد أنموذج أو إطار عمل ناجح يمكن تطبيقه على مشاريع متنوعة.

٣. التعقيب على الجهود المعرفية السابقة:

- أ. التعرف على أحدث الدراسات والبحوث، التي تناولت موضوع معايير نجاح إدارة المشاريع.
- ب. إثراء الدراسة الحالية في الجانب النظري، وذلك للكلم الكبير من المعلومات التي احتوتها.
- ج. اختيار منهج الدراسة، وهو المنهج الوصفي (التحليلي)، والتعرف على الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة، وبالتالي انتقاء ما يتناسب منها وموضوع الدراسة الحالية تمهيدا لبناء أدواتها، والمتمثلة في استمارة الاستبانة.
- د. تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة، والاطلاع على نوع المعالجات الإحصائية التي تناسب الدراسة الحالية.
- هـ. التعرف على النتائج والمقترحات الختامية لكل دراسة.

المحور الثاني: الإطار المنهجي للبحث

أولاً. مشكلة البحث: إن نجاح إدارة المشاريع بغض النظر عن طبيعتها وحجمها، يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة إدارتها، فالإدارة هي العنصر الحيوي الذي يبعث الحياة في موارد المشروع، لتكوّن منه عملاً ناجحاً، وقادراً على التكيف مع التغيرات المتسارعة والطارئة، والتي من شأنها إعاقة المشاريع، أو تأخيرها أو إلحاق الخسارة المادية بها، إذ تزايدت المشاريع بصورة واسعة وذلك بسبب تنوع المنتجات الجديدة، والدخول في أسواق جديدة، وازدياد حجم المنافسة العالمية والمحلية، والتطورات المتسارعة في التكنولوجيا، والتغيرات الكبيرة في طبيعة بيئة الأعمال

العالمية، وزيادة طلبات الزبائن وتنوع أذواقهم على منتجات متنوعة وبصورة كبيرة، لذا تم توجيه نسبة كبيرة من إجمالي الجهود التنظيمية نحو النشاطات الموجهة لإدارة المشاريع، وبذلك أصبح تنفيذ المشاريع عند كافة المستويات الإدارية، وفي جميع المنظمات، إلا إن تحديد مستوى التنفيذ لتلك المشاريع يختلف بتنوع وجهات النظر لدى العاملين في المشاريع، والجهات المستفيدة منه، فكل شخص من هؤلاء يضع مجموعة من الأهداف التي يسعى نحو تحقيقها عند تنفيذ المشاريع، والتي ينبغي أن تتكامل مع بعضها بهدف الوصول إلى تحقيق الأداء المرضي لكافة الأطراف، وضمن حدود الكلفة والوقت المتفق عليها، وبالمواصفات المطلوبة، وبناءً على ما تقدم تتمحور إشكالية الدراسة في التساؤلات الآتية:

هل تُدرك المنظمة المبحوثة أهمية نجاح إدارة مشروعاتها؟ ويتفرع عن المشكلة الرئيسة المشكلات الفرعية الآتية:

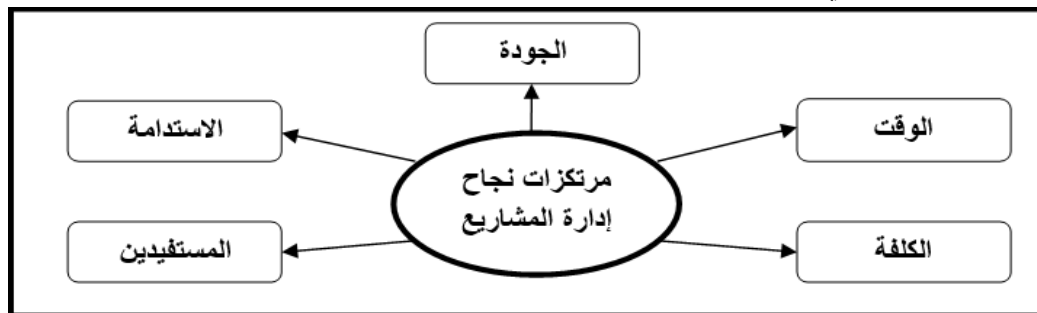
- ما واقع اعتماد معيار الكلفة في المنظمة المبحوثة؟
- ما واقع اعتماد معيار الوقت في المنظمة المبحوثة؟
- ما واقع اعتماد معيار الجودة في المنظمة المبحوثة؟
- ما واقع اعتماد معيار رضا المستفيدين في المنظمة المبحوثة؟
- ما واقع اعتماد معيار الاستدامة في المنظمة المبحوثة؟

ثانياً. أهمية البحث: تأتي أهمية البحث في كونه يبحث في أحد المفاهيم التنظيمية المهمة، والتي من شأنها النهوض بالمنظمات التي تسعى إلى التقدم والازدهار، إذ أصبح النجاح هاجساً وتوجهاً إدارياً للعديد من المنظمات التي تسعى إلى تحقيق نتائج إيجابية في جميع المجالات، ففي المجال الأكاديمي تنطلق أهمية البحث من استعراضه لمعايير نجاح إدارة المشاريع، على وفق ما تم طرحه في الأدبيات الخاصة بالموضوع، وأما على المستوى الميداني فقد اهتم البحث بالوقوف على واقع معايير نجاح إدارة المشاريع، ومدى توافرها في المنظمة المبحوثة.

ثالثاً. أهداف البحث: تكمن أهداف البحث في تحقيقه للآتي:

١. عرض الأطر النظرية التي توضح مفهوم نجاح إدارة المشاريع ومرتكزاته.
٢. التعرف على واقع تطبيق معايير نجاح إدارة المشاريع في المنظمة المبحوثة.

رابعاً. المخطط الفرضي للبحث:



الشكل (١): أنموذج البحث الفرضي

المصدر: من اعداد الباحثان.

خامساً. فرضيات البحث: انطلاقاً من الأسس الفكرية التي استند إليها البحث، وتماشياً مع أهدافه ولغرض الوقوف على التخمينات الأساسية، تم صياغة فرضيات البحث على النحو الآتي:

الفرضية الأولى: يتفاوت مستوى ابعاد تحقيق نجاح إدارة المشاريع في المنظمة المبحوثة.

الفرضية الثانية: يتوفر لدى المنظمة المبحوثة الاستعداد المناسب لتحقيق ابعاد نجاح إدارة المشاريع.

سادساً. مجتمع البحث وعينته: تمثل مجتمع الدراسة بكافة العاملين في مصنع المحاليل الوريديّة في محافظة نينوى، إذ تم اختيار العينة بأسلوب الحصر الشامل، حيث تم توزيع (99) استمارة استبانة على العاملين في المنظمة المبحوثة، واستردت الاستثمارات جميعها وهي صالحة للتحليل.

سابعاً. حدود البحث:

١. الحدود المكانية: انحسر البحث في مصنع المحاليل الوريديّة في محافظة نينوى.
٢. الحدود الزمانية: انحسرت الحدود الزمانية للبحث من 2021/7/1 لغاية 2021/10/15.
٣. الحدود البشرية: انحسرت الحدود البشرية للبحث في كافة العاملين في مصنع المحاليل الوريديّة في محافظة نينوى.

ثامناً. منهج البحث: تم اعتماد المنهج (الوصفي التحليلي)، والذي من شأنه الإجابة عن التساؤلات المطروحة في المشكلة، وذلك بهدف جمع البيانات الأولية والحقائق عن المشكلة موضوع البحث، وهو طريقة يعتمد عليها الباحثون في الحصول على معلومات دقيقة ووافية عن مجتمع أو مجموعة أو نشاط من النشاطات، ويهدف إلى صياغة عدد من النتائج، والخروج بمجموعة من المقترحات العملية والتي يمكن أن يتم الاسترشاد بها من قبل أصحاب المصلحة، عبر جمع البيانات ذات العلاقة من عينة البحث وتحليله، وفيما يأتي عرض للإجراءات المعتمدة في ذلك:

- أ. **أساليب جمع البيانات:** اعتمد الباحثان في جمع البيانات الخاصة بالجانب النظري للبحث على المصادر الأجنبية والعربية المختصة في هذا المجال، فضلاً عن الدوريات العربية والأجنبية، والرسائل والأطاريح العربية والأجنبية، والمكتبات الرقمية وشبكة المعلومات الدولية (الإنترنت). أما في الجانب الميداني فقد تم الاعتماد على استمارة الاستبانة بوصفها أداة رئيسة تم اعدادها ووزعت الاستبانة على كافة العاملين الذين بلغ عددهم (99) مستجيباً، وتم استرجاعها جميعاً.
- ب. **أساليب التحليل الإحصائي:** بعد جمع استمارات الاستبانة قام الباحثان بالاعتماد على عدد من الأدوات الإحصائية بهدف الوصول الى نتائج الوصف والتشخيص لمتغير البحث، فضلاً عن التحقق من صحة الفرضيات وقياسها، إذ تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لإجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة، والأدوات الإحصائية المستخدمة تمثلت (بالتكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية).

المحور الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً. مفهوم المشروع: يستمد مصطلح المشروع من كلمة (project) المحدثّة في الثقافة الفرنسية والتي لم تتبلور دلالتها الاصطلاحية إلا خلال منتصف القرن العشرين من الاشتقاق اللغوي لهذه الكلمة في اللغة اللاتينية التي تشير الى معنى عمل موضوع أو شيئاً ما (الخلف، ٢٠١٩: ٢٦)، ويبين (معجم المعاني الجامع) أن المعنى اللغوي للمشروع هو اسم المفعول من شرع والمشروع فعل بمعنى شرع في العمل أي أخذ فيه، بدأ، خاض (حسن، ٢٠١٩: ١٩).

فالمشروع هو عبارة عن مسعى مؤقت يتخذ بهدف الوصول إلى/أو تحقيق منتج متفرد (يمكن أن يكون إما مكوناً أو جزءاً من منتج جديد، أو تطويراً أو تحسيناً لمنتج، أو منتج نهائي بحد ذاته، مثل تصحيح عيب في منتج نهائي) أو خدمة متفردة أو قدرة على أداء خدمة (على سبيل المثال، وظيفة تجارية تدعم الإنتاج أو التوزيع) أو نتيجة متفردة كمخرج أو وثيقة (مثال على ذلك،

مشروع بحثي يطور معرفة يمكن استخدامها لتحديد ما إذا كان هناك اتجاه ما قائم أو عملية جديدة سوف تعود بالفائدة على المجتمع (Pmbok, 2017: 4).

ويمكن أن يكون المشروع حلقات مترابطة من الأعمال والأنشطة ذات بدايات ونهايات محددة، وله غاية معينة، وتمويل خاص، ويستلزم نجاحه توافر موارد بشرية وغير بشرية مثل (الأشخاص، التمويل، والمعدات) (Kerzner, 2017: 2).

ثانياً. خصائص المشروع: تشترك المشاريع مهما تنوعت واختلفت طبيعتها في مجموعة من الخصائص التي يجمع عليها الكتاب والباحثين (Bergmann, 2018: 7-8) (Larson & Gray, 2018: 7) (مختار، ٢٠١٩: ٥) (حسن، ٢٠١٩: ٢٤) (Alotaibi, 2019: 22) (Atkins, 2019: 21) (فاطمة، ٢٠٢١: ١٥) وهي:

١. المشروع له غاية أو هدف أو غرض محدد: أي أن تنفيذ المشروع يحقق غاية محددة، مثلاً إنشاء جسر على نهر يهدف إلى تسهيل حركة الأشخاص والبضائع بين طرفي النهر، أو الغرض من تبليط طريق بين مدينتين أو محافظتين هو لتقليل الوقت المستغرق لوصول الأشخاص والبضائع فيما بينها.

٢. المشروع نشاط أو عمل مؤقت: بمعنى أن المشاريع ذات جداول زمنية محددة لها بداية ونهاية ومحدد بمدة أو فترة زمنية وغير مستمرة.

٣. للمشروع دورة حياة محددة: تكون بدايته من فكرة، يتبعها تخطيط للعمل والاحتياجات والموارد المطلوبة، ثم تنفيذ مهمة المشروع وفق الجدول والزماني والكلفة والجودة المحددة مسبقاً، يتبع ذلك إجراء الرقابة على عملية تنفيذ المشروع، وكل مرحلة من هذه المراحل تحتاج إلى مهام وفريق وموارد خاصة بها تختلف باختلاف كل مرحلة.

٤. المشروع فريد في مزاياه وخصائصه وأنشطته: لا يوجد مشروعان متماثلان حتى إذا استخدمت فيهما نفس الموارد والعناصر الأساسية إلا أنهما سيواجهان اختلاف في درجة المخاطرة والنهج الإداري، فكل مشروع خصائصه التي تميزه عن غيره من المشاريع الأخرى التي يحتاج فيها إلى أنشطة فريدة ووسائل مختلفة لتحقيق أهدافه.

ثالثاً. مفهوم إدارة المشاريع: يشير (Farnes, 2019: 29) إلى أن إدارة المشاريع غالباً ما يتم وصفها بأنها علم أو فن تنظيم مكونات منفصلة لتحويل الرؤية والأهداف إلى واقع. وفي الحقيقة هي تمثل كلاهما أي أن:

- إدارة المشاريع كعلم: تشمل تخطيط العمل وتقديره وقياسه ومراقبته. يتناول هذا السؤال "من يفعل ماذا ومتى" ويتطلب إدارة المشروع باستخدام الأدوات والتقنيات.

- إدارة المشاريع كفن: الجانب الفني لإدارة المشروع ينطوي على التعامل مع الناس؛ أي التركيز على الجوانب الرائدة والتمكينية والتحفيز والتواصل لإدارة المشروع.

إدارة المشاريع هي التطبيق المنهجي للعلم والمعرفة لإدارة المشاريع. وتعرف على أنها تتضمن جميع الأنشطة التي ترافق التخطيط، الجدولة، والسيطرة على المشروع (Alias et al., 2014: 5)، ومن وجهة نظر (George, 2015: 22) هي نظام إدارة لجميع الموارد والجوانب المختلفة للمشروع بطريقة تجعل الموارد تقدم جميع المخرجات المطلوبة لإكمال المشروع ضمن قيود النطاق والوقت والتكلفة المحددة. ووفقاً لـ (Bocibo, 2016: 2) فهي تمثل الطريقة التي يتبعها مدراء المشروع في عمليات إدارة المشروع للتأكد من أن الأشخاص الذين

يعملون من أجل نجاح المشروع يستخدمون المعدات المناسبة للعمل في المشروع من أجل إكمال الهدف المنشود تحقيقه منه. فيما يَعدُّها (Muszyńska, 2018: 27) بأنها العملية المنهجية لإدارة العمل بكفاءة وفعالية للنتائج المخطط لها من قبل. وتتضمن إدارة المشاريع خمس مجموعات عملية رئيسية (البدء، التخطيط، التنفيذ، السيطرة، والإغلاق) وجذب معرفة إدارة المشروع إلى عشرة مجالات (التكامل، النطاق، الوقت، التكلفة، الجودة، الموارد البشرية، الاتصالات، إدارة المخاطر، إدارة المشتريات، وإدارة أصحاب المصلحة) (Kothuru, 2020: 8).

ويرى الباحثان بأن إدارة المشاريع هي عملية تنظيم موارد المنظمة (البشرية والمالية والمادية)، والعمل على استثمارها بالصورة الصحيحة، وتوجيهها لإنجاز المشاريع بالجودة المطلوبة، وفي حدود التكاليف والوقت المحدد مسبقاً.

رابعاً. أهمية إدارة المشاريع: تبرز أهمية إدارة المشاريع من خلال الآتي:

١. الرغبة الحالية في التوجه العالمي للمنظمات الكبرى لاعتماد إدارة المشاريع كأداة ومنهجية ووسيلة لاحتضان الفلسفة باعتبارها (طريقة تفكير)، والذي يحتم على المنظمات التطلع إلى تحسين كفاءتها وقدرتها التنافسية، من خلال منهجيات مثل Six Sigma، واعتماد إدارة المشاريع كعامل تمكين رئيس لهذه العملية (Whiting, 2019: 31).

٢. يمكن اعتبار مدير المشروع بمثابة حلقة الوصل الرئيسة الذي يربط المشروع بأكمله مع فريق المشروع، ومع أطراف العلاقة المرتبطة بالمشروع، والذي يوفر الدور الرابط بين جودة الخدمة وتوقعات الزبون، وقد يحتاج مدير المشروع إلى تولي أدوار متعددة لتعزيز مشاركة أصحاب المصلحة المتعددين وإبقائهم على اطلاع دائم بالقضايا والأحداث التي تؤثر على المشروع، بالإضافة إلى تقديم المشروع (Burk, 2010: 16) (Whiting, 2019: 28).

٣. الطلب المتزايد على الاستجابة السريعة والمرونة لعالم الأعمال الديناميكي، ورغبة العديد من المنظمات في تغيير تركيزها من التوجه المستند على العمليات إلى كونها منظمات مدفوعة بالمشاريع، وما يطلبه هذا التغيير المستمر في المنظمة لفريق إدارة موجه نحو المشروع، كما لم يعد أنموذج التحكم والمراقبة كافياً في توفير المرونة التي تحتاجها المنظمة للبقاء (Meyer, 2014: 33).

٤. تمارس كفاءات إدارة المشاريع دوراً حاسماً في تقديم المشاريع الناجحة، إذ تتطلب هذه الكفاءات سمات شخصية ومعرفية ومهارات محددة في العديد من المجالات، كون الكفاءة الشخصية والتقنية والمعرفية من بين أهم الكفاءات (Meirelles et al., 2019: 102).

٥. تمثل إدارة المشاريع حلقة الوصل بين استراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها، من خلال التنفيذ بفاعلية وبالتالي، فقد أصبحت أحد الأصول الاستراتيجية المهمة، وأحد مصادر الميزة التنافسية لأداء المنظمات (Moutinho & Rabechini, 2020: 1261).

ويرى الباحثان أن أهمية إدارة المشاريع تتجسد في أنها:

- تعد النشاط الرئيس والأبرز الذي يعمل على تنظيم الموارد بكفاءة أشكالها، ولها القدرة على المفاضلة والاختيار بين البدائل والطرق، لاختيار الأفضل من بينها لإنجاز مشروع محدد، مع الأخذ في الاعتبار عناصر الجودة والوقت والتكلفة.

- ضمان التخطيط والتوجيه الأنسب للوقت والتكلفة والجودة من خلال المعرفة، المهارات، أدوات وتقنيات إدارة المشاريع ومواءمة مجموعة واسعة من العوامل لتحقيق أهداف كل مشروع بنجاح، وتلبية احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة في المشروع.

- أن التنفيذ الصحيح للمشاريع والتحكم المستمر في عملية إدارة المشاريع يسمح بتحقيق عوائد أعلى، هذا ممكن فقط لأن إدارة المشاريع تستخدم الموارد بالطريقة المثلى.
- خامساً. أهداف إدارة المشاريع:** تهدف إدارة المشاريع إلى تحقيق الأهداف الآتية (الغامدي، ٢٠١٩: ١٩٨٣) (Troutman, 2019: 42):
١. السعي نحو إكمال المشاريع وفق الأهداف المنشودة، وإنجازها بأكبر قدر من الكفاءة، من خلال تقليل الكلفة وتحقيق الأهداف الخارجية المرتبطة باحتياجات الزبائن.
 ٢. تجاوز كافة العقبات والصعوبات التي تواجه تحقيق تنفيذ المشروع بالشكل المنشود.
 ٣. ضمان اتخاذ أفضل القرارات وتنفيذ الإجراءات بصورة صحيحة لتحقيق أهداف وغايات المشروع.
 ٤. تهدف إدارة المشاريع إلى بناء قوة فاعلة تسهم في زيادة قدرة المنظمة على التخطيط والتنظيم والمراقبة.
 ٥. تطوير وتقديم منتجات فريدة بنجاح، وتمتاز بكونها عملية متطورة تستند الى التقنيات والأدوات للمساعدة في تطوير العملية من أجل تحقيق أهداف المشروع.
- سادساً. فوائد إدارة المشاريع:** تسهم إدارة المشاريع عن طريق الترابط بين عناصرها في تحقيق التوجيه الصحيح لتنفيذ المشاريع بما يلبي طموحات ورغبات أطراف المشروع وتحقيق الفوائد التالية (Alshamsi, 2019: 35-36):
١. تحسين مستويات رضا الزبائن: يتحقق رضا الزبائن عن إدارة المشاريع عندما تنجز المشاريع الموكلة اليها دون تتجاوزها للكلفة والوقت والجودة المحددة، ويضمن ذلك احتفاظ المنظمة بزبائننا على المدى الطويل.
 ٢. تحسين الفاعلية في تقديم المنتجات: يساعد الاستخدام المنظم لأدوات ومنهجيات ومهارات إدارة المشاريع في أنجاز وتقديم منتجات بشكل فاعل.
 ٣. ميزة تنافسية أفضل ومكانة بين المنظمات: تسهم إدارة المشاريع في ضمان التميز في الأداء، وتضمن رضاهم وعلاقات دائمة معهم. الأمر الذي يمنح المنظمة مكانة مرموقة ويساعد في اكتسابها ميزة تنافسية على المنظمات المنافسة الأخرى.
 ٤. تحسين مستويات النمو والتنمية لكامل الفريق: تعمل جهود العمل الإيجابية في ضمان التنسيق والتعاون المثمر بين أعضاء الفريق، مما يعمل على تطوير كفاءاتهم ومهاراتهم الشخصية ككل.
 ٥. تعزيز المرونة في العمل: إن إدخال أدوات ومنهجيات إدارية حديثة وميسرة يساعد في تحقيق المرونة في إطار المشروع، ويساهم في اكتشاف طرق أو اتجاهات أكثر ذكاءً في تقديم نتائج أفضل، والجدول (٢) يوضح فوائد إدارة المشروع وعلى النحو الآتي:
- الجدول (٢): فوائد إدارة المشروع

الفوائد السهلة لإدارة المشروع	الفوائد الصعبة لإدارة المشروع
تحسين الاتصال العام وتجربة الشركة	خطط مدروسة وقابلة للتصديق جنباً إلى جنب مع الميزانيات والجدول الزمنية
تمييز واضح بين المشاريع الجيدة والسيئة	تقييم معنى للطوارئ
نهج مسؤول لأصحاب المصلحة الرئيسيين	تتوفر معلومات إحصائية قوية للمشاريع المستقبلية

Source: Al Shamsi, S. K., (2019), Managing construction projects in the United Arab Emirates to gain competitive advantage (Doctoral dissertation), p36.

- سابعاً. معايير نجاح إدارة المشاريع: تتمثل معايير نجاح إدارة المشاريع بما يلي:
١. الوقت: يعد وقت المشروع بمثابة التحدي الأساسي لنجاح إدارة المشروع والذي يتطلب استخدامه وإدارته بالشكل المناسب، ويقصد بوقت المشروع المدة المطلوبة لإنجاز المشروع من بداية شروع العمل به ولغاية تسليمه إلى أصحاب المصلحة، وبمعنى آخر أن يخصص لكل نشاط قدراً كافياً من الوقت لتحقيق ذلك النشاط، ويختلف مفهوم الوقت لدى الأفراد والمجتمع باختلاف حاجاتهم ومهنتهم ويختلف أيضاً داخل المنظمة الواحدة، حيث يمكن القول أن إدارة وقت المشروع فيما يتعلق بالمدير فإنها تتمثل بتوجيه الكوادر البشرية بهدف انجاز الاعمال والمهام المطلوبة وعلى وفق التوقيتات المخطط لها، وينظر إلى إدارة الوقت على أنها العنصر الأكثر تصلباً والأقل مرونة في الوجود حتى وإن لم تتم إدارته بشكل كفوء (Oun, et al., 2016: 183)، ويساعد وقت المشروع على قياس مدى التقدم في انجاز المهام وترتيب الأولويات وتخطيط الأعمال بكفاءة وفاعلية (صالح، ٢٠١٦: ٩-١٠).
 ٢. التكلفة: تعد تكلفة المشروع واحدة من أبرز معايير قياس نجاح إدارة المشروع التي تستلزم تسليم المشروع ضمن الميزانية المحددة له، والتي تستوجب على إدارة المشروع العمل على انجاز المشروع ضمن حدود التكلفة المرسومة للمشروع، وللتكلفة تأثير كبير على جودة المشاريع إذ ترتبط جودة المشروع بالتكلفة المخصصة له ولذلك فإن الانتهاء من المشروع وفقاً للميزانية المخصصة له يجعل المشروع يحقق كفاءة عالية من خلال عدم زيادة تكلفة المشروع والاكتفاء بالتخصيصات ولكن بما يؤدي إلى تحقيق رضا الزبائن وتطوير أداء المنظمات (Iqbal, et al., 2019: 497-498).
 ٣. الجودة: اشتقت كلمة الجودة "Quality" من الكلمة اللاتينية "Qualities" والتي يقصد بها جوهر الشيء أو الشخص أو درجة صلاحه، وإن تفسير معنى كلمة الجودة يعد أمراً معقداً إلى حد ما، إذ أنها تفسر بشكل مختلف من شخص إلى آخر، فكل شخص لديه رأي مختلف عن معنى الجودة، وغالباً ما يرتبط تفسيرها وفقاً لحاجة المستفيد والغرض منها، كما أن مفهومها يتغير مع الزمن فالأفكار حول الجودة في القرن الماضي تختلف عن الوقت الحالي (قطب وآخرون، ٢٠١٨: ٢٣).
 ٤. رضا المستفيدين: لقد تعاضمت أهمية رضا المستفيدين في ظل بيئة الأعمال الحالية نتيجة التغيرات السريعة التي نعيشها اليوم، والتي تتصف بالتنافسية فإن الحصول على رضا المستفيدين يعد الركيزة الأساسية لنجاح إدارة المشاريع في تقديم منتجات ناجحة، وذلك لكي تتمكن من تأدية أعمالها بالشكل الذي يحقق لها الريادة أو مركزاً متقدماً في مجال النشاط الذي تزاوله (Wikhamn, 2019: 76)، وبالتالي أصبح لزاماً على المنظمات أن تبحث عن حاجات ورغبات المستفيدين وعن الوسائل والطرق الممكنة لتلبيتها بشكل أفضل، سعياً منها لكسب رضاهم عن منتجاتها وكسب ولاءهم وثقتهم على الأمد البعيد (الربيعاوي والعبادي، ٢٠١٩: ٥١).
 ٥. الاستدامة: تركز الاستدامة على الجانب البيئي والاجتماعي والاقتصادي، وتقدم نظرة طويلة الأمد للمستقبل، وتُشخص دور جميع أصحاب المصالح واستحقاق الأجيال الحالية والمستقبلية على حد سواء في استخدام الموارد، لذلك أصبحت الاستدامة ضرورة حتمية، لذا يُعد توجه المنظمات التي تهتم بهذه الجوانب هو أحد الأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى نجاحها (Martínez et al., 2018)، إن مفهوم الاستدامة يركز على النشاطات التي يجب أن تكون منفذة وتتكون من الاستراتيجيات الاستباقية التي تقدم منافع لكل من المنظمات والمجتمع، لكون الاستدامة لا تعتمد على حل المشكلات الحالية لكن تجد حلول للمشاكل المحتملة، والتفاعل بين أهداف المنظمة مع أهداف المجتمع (Xue et al., 2018: 4).

ويرى الباحثان أن الاستدامة أصبحت حاجساً لإدارة المشاريع في مختلف المجالات وباتت تضطلع بأهمية كبيرة ومتنامية نتيجة التطورات الهائلة والمتسارعة في بيئة الأعمال والتي تنتم بالتعقيد والمخاطرة الكبيرة والمتنوعة، وإن دمج الاستدامة في المشاريع لا ينبغي أن يقتصر على عمليات إدارة المشروع فقط، وإنما يجب النظر أيضاً إلى النتيجة التي يحققها المشروع، فهي في جوهرها عملية تغيير يكون فيها استغلال الموارد، وتوجيه الاستثمارات، والتطوير، وتعزيز الإمكانيات الحالية والمستقبلية لتلبية احتياجات وتطلعات الأفراد لبناء مستقبل مرغوب فيه أكثر.

المحور الثالث: الإطار العملي للبحث

أولاً. وصف وتشخيص متغير البحث: يتجسد المتغير الرئيس للبحث الحالي في (نجاح إدارة المشاريع) والذي تألف من (25) متغيراً فرعياً موزعة بواقع (5) تساؤلات على الأبعاد الفرعية الخمسة المكونة له، وكما هو موضح ادناه:

١. **الكلفة:** تشير معطيات الجدول (٣) إلى أن بعد الكلفة قد تمثل بالمتغيرات (X1-X5)، وذلك بنسبة اتفاق كلي بلغت (61%)، واجابات محايدة بنسبة (33%)، فيما جاءت النسبة الكلية لعدم الاتفاق لهذا البعد بما نسبته (6%)، وقد تعززت هذه النسب بواسطة قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.6343)، وبانحراف معياري بلغ (0.73036)، فيما تجسدت نسبة الاستجابة لهذا البعد بما نسبته (72.69%)، أما نسبة تجانسه (معامل الاختلاف) فقد بلغت ما نسبته (20.10%)، وعد المتغير الفرعي (x5) من أكثر المتغيرات المساهمة في اغناء (إيجابية) بعد (الكلفة)، بنسبة اتفاق بلغت (78%)، إذ نص على أن (تعمل إدارة المنظمة على تقدير تكاليف المشاريع الجديدة بالمقارنة مع تكاليف مشاريع مشابهة منجزة سابقاً) وذلك بوسط حسابي بلغ (3.8485)، وانحراف معياري بلغ (0.71946)، وبنسبة استجابة بلغت (76.97%)، فيما جاءت نسبة تجانسه بما نسبته (18.69%).

٢. **الوقت:** وفقاً لمعطيات الجدول (٣) فقد تجسد بعد الوقت بالمتغيرات (X6-X10)، وذلك بنسبة اتفاق كلي بلغت (65%)، واجابات محايدة بنسبة (26%)، فيما جاءت النسبة الكلية لعدم الاتفاق لهذا البعد بما نسبته (9%)، وقد تعززت هذه النسب بواسطة قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.6505)، وبانحراف معياري بلغ (0.78696)، فيما تجسدت نسبة الاستجابة لهذا البعد بما نسبته (73.01%)، أما نسبة تجانسه (معامل الاختلاف) فقد بلغت ما نسبته (21.56%)، وقد اعتبر المتغير الفرعي (x9) أكثر المتغيرات المساهمة في اغناء (إيجابية) بعد (الوقت)، بنسبة اتفاق بلغت (91%)، إذ نص على أن (تعمل إدارة المنظمة على مراجعة الجدول الزمني لإنجاز المشروع حسب المتغيرات البيئية) وذلك بوسط حسابي بلغ (4.1111)، وانحراف معياري بلغ (0.69823)، وبنسبة استجابة بلغت (82.22%)، فيما جاءت نسبة تجانسه بما نسبته (16.98%).

٣. **الجودة:** كونت المتغيرات (X11-X15) هذا البعد اعتماداً على معطيات الجدول (٣)، وذلك بنسبة اتفاق كلي بلغت (53%)، واجابات محايدة بنسبة (37%)، فيما جاءت النسبة الكلية لعدم الاتفاق لهذا البعد بما نسبته (10%)، وقد تعززت هذه النسب بواسطة قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.4747)، وبانحراف معياري بلغ (0.87114)، فيما تجسدت نسبة الاستجابة لهذا البعد بما نسبته (69.49%)، أما نسبة تجانسه (معامل الاختلاف) فقد بلغت ما نسبته (25.07%)، وتجسد المتغير الفرعي (X12) في كونه أكثر المتغيرات المساهمة في اغناء (إيجابية) بعد (الجودة) حيث نص على أن (تستخدم إدارة المنظمة الأساليب العلمية الحديثة للرقابة على الجودة)، والذي أشار إلى أعلى نسبة اتفاق والبالغة (61%)، ووسط حسابي بقيمة (3.5960)، وبانحراف معياري (0.94674)، وبنسبة استجابة بلغت (71.92%)، فيما جاءت نسبة تجانسه بما نسبته (26.33%).

٤. **رضا المستفيدين:** جسدت المتغيرات (X16-X20) هذا البعد اعتماداً على معطيات الجدول (٣)، وذلك بنسبة اتفاق كلي بلغت (82%)، وإجابات محايدة بنسبة (13%)، فيما جاءت النسبة الكلية لعدم الاتفاق لهذا البعد بما نسبته (5%)، وقد تعززت هذه النسب بواسطة قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.9212)، وبانحراف معياري بلغ (0.83126)، فيما تجسدت نسبة الاستجابة لهذا البعد بما نسبته (78.42%)، أما نسبة تجانسه (معامل الاختلاف) فقد بلغت ما نسبته (21.20%)، وتجسد المتغير الفرعي (X20) في كونه أكثر المتغيرات المساهمة في إغناء (إيجابية) بعد (رضا المستفيدين) حيث نص على أن (يوجد اثر اقتصادي للمشاريع المنفذة من قبل المنظمة على المستفيدين)، والذي أشار إلى أعلى نسبة اتفاق والبالغة (88%)، ووسط حسابي بقيمة (4.0000)، وبانحراف معياري (0.92582)، وبنسبة استجابة بلغت (80.00%)، فيما جاءت نسبة تجانسه بما نسبته (23.15%).

٥. **الاستدامة:** تمثل هذا البعد بالمتغيرات (X21-X25) وكما هو موضح في الجدول (٣)، وذلك بنسبة اتفاق كلي بلغت (30%)، وإجابات محايدة بنسبة (47%)، فيما جاءت النسبة الكلية لعدم الاتفاق لهذا البعد بما نسبته (22%)، وقد تعززت هذه النسب بواسطة قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.0626)، وبانحراف معياري بلغ (0.81828)، فيما تجسدت نسبة الاستجابة لهذا البعد بما نسبته (61.25%)، اما نسبة تجانسه (معامل الاختلاف) فقد بلغت ما نسبته (26.72%)، وتجسد المتغير الفرعي (X25) في كونه أكثر المتغيرات المساهمة في اغناء (إيجابية) بعد (الاستدامة) حيث نص على أن (يوجد اثر اقتصادي للمشاريع المنفذة من قبل المنظمة على المستفيدين)، والذي أشار الى اعلى نسبة اتفاق والبالغة (75%)، ووسط حسابي بقيمة (3.7273)، وبانحراف معياري (0.90145)، وبنسبة استجابة بلغت (74.55%)، فيما جاءت نسبة تجانسه بما نسبته (24.19%).

الجدول (٣): المعدل العام والوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسب الاستجابة ومعامل

الاختلاف لأبعاد نجاح إدارة المشاريع

اسم البعد	رمز المتغير	بدائل الاستجابة												الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة	معامل الاختلاف
		موافق تماماً		موافق		محايد		غير موافق تماماً		غير موافق						
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%					
الكلفة	X1	17	17%	52	53%	29	29%	1	1%	0	0%	3.8586	0.70000	77.17%	18.14%	
	X2	17	17%	52	53%	29	29%	1	1%	0	0%	3.8586	0.70000	77.17%	18.14%	
	X3	9	9%	53	54%	33	33%	2	2%	2	2%	3.6566	0.75811	73.13%	20.73%	
	X4	2	2%	18	18%	55	56%	21	21%	3	3%	2.9495	0.77425	58.99%	26.25%	
	X5	12	12%	65	66%	19	19%	1	1%	2	2%	3.8485	0.71946	76.97%	18.69%	
المؤشر الكلي		60	61%	33	33%	6	6%					3.6343	0.73036	72.69%	20.10%	
الوقت	X6	17	17%	62	63%	16	16%	2	2%	2	2%	3.9091	0.77051	78.18%	19.71%	
	X7	3	3%	18	18%	53	54%	20	20%	5	5%	2.9394	0.84296	58.79%	28.68%	
	X8	10	10%	53	54%	29	29%	4	4%	3	3%	3.6364	0.83854	72.73%	23.06%	
	X9	24	24%	66	67%	7	7%	0	0%	2	2%	4.1111	0.69823	82.22%	16.98%	
	X10	7	7%	60	61%	26	26%	3	3%	3	3%	3.6566	0.78457	73.13%	21.46%	
المؤشر الكلي		64	65%	26	26%	9	9%					3.6505	0.78696	73.01%	21.56%	

اسم البعد	رمز المتغير	بدائل الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة	معامل الاختلاف
		غير موافق تماماً		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً					
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%				
الجودة	X11	5	5%	54	55%	36	36%	2	2%	2	2%	3.5859	0.71443	71.72%	19.92%
	X12	12	12%	49	49%	30	30%	2	2%	6	6%	3.5960	0.94674	71.92%	26.33%
	X13	13	13%	45	45%	35	35%	2	2%	4	4%	3.6162	0.88879	72.32%	24.58%
	X14	13	13%	45	45%	36	36%	1	1%	4	4%	3.6263	0.87582	72.53%	24.15%
	X15	5	5%	18	18%	50	51%	19	19%	7	7%	2.9495	0.92993	58.99%	31.53%
المؤشر الكلي		52		53%		37%		10		10%		3.4747	0.87114	69.49%	25.07%
رضا المستفيدين	X16	12	12%	67	68%	17	17%	1	1%	2	2%	3.8687	0.70922	77.37%	18.33%
	X17	19	19%	60	61%	17	17%	1	1%	2	2%	3.9394	0.76689	78.79%	19.47%
	X18	18	18%	58	59%	15	15%	2	2%	6	6%	3.8081	0.96549	76.16%	25.35%
	X19	20	20%	65	66%	10	10%	1	1%	3	3%	3.9899	0.78889	79.80%	19.77%
	X20	24	24%	63	64%	6	6%	0	0%	6	6%	4.0000	0.92582	80.00%	23.15%
المؤشر الكلي		81		82%		13%		5		5%		3.9212	0.83126	78.42%	21.20%
الاستدامة	X21	2	2%	17	17%	55	56%	22	22%	3	3%	2.9293	0.77265	58.59%	26.38%
	X22	1	1%	19	19%	57	58%	19	19%	3	3%	2.9596	0.74120	59.19%	25.04%
	X23	4	4%	17	17%	52	53%	21	21%	5	5%	2.9394	0.86683	58.79%	29.49%
	X24	1	1%	12	12%	56	57%	22	22%	8	8%	2.7576	0.80927	55.15%	29.35%
	X25	11	11%	63	64%	18	18%	1	1%	6	6%	3.7273	0.90145	74.55%	24.19%
المؤشر الكلي		30		30%		47%		22		22%		3.0626	0.81828	61.25%	26.72%

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان استناداً لنتائج البرنامج الإحصائي (SPSS).

ثانياً. اختبار الفرضيات:

أ. وفقاً للنتائج الواردة في الجدول (٤) يتضح وجود تباين في ترتيب ومستوى أبعاد نجاح إدارة المشاريع المعتمدة من قبل المنظمة المبحوثة، واستناداً لذلك تقبل الفرضية الأولى التي تنص على (يتفاوت مستوى أبعاد تحقيق نجاح إدارة المشاريع في المنظمة المبحوثة).

الجدول (٤): الأهمية النسبية لأبعاد نجاح إدارة المشاريع

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	نسب الاتفاق
1	رضا المستفيدين	3.9212	82%
2	الوقت	3.6505	65%
3	الكلفة	3.6343	61%
4	الجودة	3.4747	53%
5	الاستدامة	3.0626	47%

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS).

ب. لغرض استعراض مدى استعداد المنظمة المبحوثة لتطبيق أبعاد نجاح إدارة المشاريع، تم إجراء اختبار Chi-Square لمعرفة مدى المعنوية للعلاقة التوافقية لنجاح إدارة المشاريع بصورة عامة وأبعاده على نحو خاص، وكما يتضح من الجدول (٥) الآتي:

الجدول (٥): العلاقة التوافقية لأبعاد نجاح إدارة المشاريع في المنظمة المبحوثة

الأبعاد الاختبار	الكلفة		الوقت		الجودة		رضا المستفيدين		الاستدامة		نجاح إدارة المشاريع على المستوى الكلي	
	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية
Chi-Square	100.990	21.03	89.434	21.03	45.838	21.03	145.788	22.36	60.020	21.03	64.788	62.83
المعنوية	0.000		0.000		0.000		0.000		0.000		0.035	

n= 99

عند مستوى معنوية (0.05)

- المصدر: الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS).
١. إن قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة لنجاح إدارة المشاريع (مجتمعة) بلغت (64.788)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (62.83)، عند مستوى معنوية (0.035)، مما يشير إلى وجود علاقة توافقية لنجاح إدارة المشاريع في المنظمة المبحوثة.
 ٢. إن قيمة مربع كاي المحسوبة لبعد الكلفة قد بلغت (100.990)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (21.03)، عند مستوى معنوية (0.000)، مما يشير إلى وجود علاقة توافقية لبعد الكلفة في المنظمة المبحوثة.
 ٣. إن قيمة مربع كاي المحسوبة لبعد الوقت قد بلغت (89.434)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (21.03)، عند مستوى معنوية (0.000)، مما يشير إلى وجود علاقة توافقية لبعد الوقت في المنظمة المبحوثة.
 ٤. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لبعد الجودة (45.838)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (21.03)، عند مستوى معنوية (0.000)، مما يشير إلى وجود علاقة توافقية لبعد الجودة في المنظمة المبحوثة.
 ٥. إن قيمة مربع كاي المحسوبة لبعد رضا المستفيدين قد بلغت (145.788)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (22.36)، عند مستوى معنوية (0.000)، مما يشير إلى وجود علاقة توافقية لبعد رضا المستفيدين في المنظمة المبحوثة.
 ٦. كانت قيمة مربع كاي المحسوبة لبعد الاستدامة تبلغ (60.020)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (21.03)، عند مستوى معنوية (0.000)، مما يشير إلى وجود علاقة توافقية لبعد الاستدامة في المنظمة المبحوثة.
- وتماشياً مع ما ورد من نتائج أعلاه، يتبين ان للمنظمة المبحوثة الاستعداد المناسب والمطلوب لتطبيق ابعاد نجاح إدارة المشاريع فيها، وذلك نتيجة لوجود علاقات توافقية فيما بين الابعاد المكونة لهذا المتغير ضمن المنظمة المبحوثة، واستناداً لذلك تقبل الفرضية الثانية التي تنص على (يتوفر لدى المنظمة المبحوثة الاستعداد المناسب لتطبيق أبعاد نجاح إدارة المشاريع).

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

- أولاً. الاستنتاجات: استكمالاً للتقديم الفكري لمضامين الإطار النظري لمتغير الدراسة والمعالجة الميدانية لمشكلة الدراسة نلاحظ إمكانية صياغة الاستنتاجات التالية:
١. تؤدي إدارة المنظمة المبحوثة اهتماماً واضحاً لإدارة وقت المشروع، والذي يتمثل بتوجيه الكوادر البشرية بهدف انجاز الاعمال والمهام والمسؤوليات المطلوبة، وعلى وفق التوقعيات المخطط لها.
 ٢. تهتم إدارة المنظمة المبحوثة باتجاهات التطوير وتحقيق المنافسة غير المحدودة، لمواجهة التحديات الكبيرة ومعالجتها، والذي ينعكس بصورة ايجابية من خلال تبني مفاهيم إدارة الكلفة والسعي

- الحديث نحو تحقيق ضمان المنافسة، إذ إن تكلفة المشروع من المعايير المهمة في قياس نجاح إدارة المشروع، وتستلزم تسليم المشروع ضمن الميزانية المحددة له، والتي تستوجب على إدارة المشروع العمل على انجاز المشروع ضمن حدود التكلفة المرسومة للمشروع.
٣. تُحقق المنظمة مستويات رضا عالية (للمستفيدين) والذي يؤدي إلى رفع سمعتها، وزيادة ولاء الزبائن لمنتجاتها، فضلا عن تقليل حساسية الزبائن تجاه مشاريعها.
٤. تتضح أهمية الجودة من خلال ما تحققه من فوائد تنعكس على سمعة المنظمة فكلما كانت الجودة عالية زادت قيمة المشروع والمنظمة، وإرضاء الزبائن وبالتالي تحسين الأداء المستمر للمنظمة نحو التميز والبقاء والاستمرار.
٥. تتميز المنظمة المبحوثة بمستويات عالية من الإجراءات السليمة لنجاح إدارة المشاريع والتي أثبتتها نسبة الاتفاق العالية للمستجيبين، وهذا يدل على وجود خطط وسياسات واضحة لإدارة المنظمة ذات جودة عالية يتم تنفيذها بصورة دورية.
٦. يُركز مفهوم الاستدامة على النشاطات التي يجب ان تكون منفذة وتتكون من الاستراتيجيات الاستباقية التي تقدم منافع لكل من المنظمات والمجتمع.
٧. وجود تباين في ترتيب ومستوى أبعاد نجاح إدارة المشاريع المعتمدة من قبل المنظمة المبحوثة.
- ثانياً. المقترحات:** في ضوء الاستنتاجات السابقة التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم المقترحات الآتية:
١. يجب تحقيق ربط فاعل بين الوقت اللازم لإنجاز النشاطات والتكاليف الخاصة بكل نشاط للوصول إلى الوقت المثالي اللازم للانتهاء من المشروع ومراعاة عدم إضافة أعباء وتكاليف إضافية من خلال تحليل جميع النشاطات وتحديد الفعاليات السابقة واللاحقة لكل نشاط ورسم شبكة المشروع مع تحديد المسارات الحرجة فيما يرتبط بمعايير النجاح الحرجة للمشروع.
 ٢. ضرورة تخصيص جزء من ميزانية المشروع لغرض الاهتمام بإعداد الكوادر الهندسية المسؤولة عن إدارة المشروع وبما يضمن انجاز المشروع ضمن الحدود المتفق عليها (الوقت والكلفة) وضمن المواصفات المحددة (الجودة).
 ٣. ضرورة الاهتمام بقطاع الصناعات الدوائية بوصفه أحد المرتكزات التي تساهم في بناء البلد من خلال توفير فرص عمل لجميع الاختصاصات وعلى نطاق واسع، وعبر استخدام البرامج الحديثة في تنفيذ تلك المشاريع، وفسح المجال أمام المستثمرين الأجانب بهدف الاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم في نجاح إدارة المشاريع.
 ٤. ينبغي أن تؤخذ الجودة بنظر الاعتبار في قياس نجاح إدارة المشاريع كواحدة من أهم معايير النجاح في إدارة المشاريع.
 ٥. ينبغي على إدارات المشاريع المبحوثة العمل على تطوير قائمة خاصة بمعايير نجاح إدارة المشاريع وتحديد نسبة تأثيرها في تحقيق النجاح في إدارة المشروع، وبما يساهم في انجاز المشاريع حسب ما تم الاتفاق عليه.
 ٦. ينبغي على مسؤولي إدارات المشاريع استخدام مخطط جانتي بصورة أكثر تفصيلاً من خلال تحديد الجدول الزمني للنشاطات وعلاقتها ببعضها، فضلاً عن تحديد العناصر المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ المشروع.
 ٧. انشاء وحدة تنظيمية أو لجنة متخصصة بنجاح إدارة المشاريع في مصنع المحاليل الوريدية في محافظة نينوى.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

١. حسن، تقى علي، ٢٠١٩، إمكانية تطبيق متطلبات عمليات إدارة المشروعات على وفق دليل (PMBOK:2017) (دراسة حالة)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، جمهورية العراق.
٢. الربيعاوي، سعدون حمود جثير، العبادي، فارس أحمد عبد، ٢٠١٩، دور عوامل الخدمة المادية في تحقيق رضا الزبون، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد ٢٥، العدد ١١٥.
٣. صالح، محمد مهدي، ٢٠١٦، أثر إدارة الوقت في إنجاز المشاريع الإنشائية بحث وصفي تحليلي في وزارة الإعمار والإسكان، رسالة دبلوم عالي غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، جمهورية العراق.
٤. الغامدي، عبد السلام محمد، ٢٠١٩، أهمية علاقة إدارة المعرفة بإدارة المشاريع: تكامل العمليات ونجاح المشروع، مؤتمرات الآداب والعلوم الإنسانية والطبيعية، شبكة المؤتمرات العربية، المؤتمر العلمي العاشر، تركيا.
٥. فاطمة، علام، ٢٠٢١، عوامل النجاح الرئيسية في إدارة المشاريع (دراسة ميدانية لعينة من المشاريع في مؤسسات الغرب الجزائري)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد (تلمسان)، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
٦. قطب، مصطفى، عطوه، محمد سعد، محمد، جابر يوسف، الشبراوي، أشرف محمد كما، ٢٠١٨، أثر تطبيق أنظمة إدارة الجودة على تحسين إدارة مشروعات التشييد، مجلة الأكاديمية العربية في الدنمارك، العدد ٢١.
٧. مختار، نهلة عبد الفتاح عثمان، ٢٠١٩، إدارة مشاريع التشييد والبناء باستخدام نمذجة معلومات البناء: دراسة حالة (فندق كورنثيا-ولاية الخرطوم)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، جمهورية السودان.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Al Shamsi, S. K., (2019), Managing construction projects in the United Arab Emirates to gain competitive advantage, Doctoral dissertation, University of Wolverhampton, England.
2. Alias, Z., Zawawi, E. M. A., Yusof, K., Aris, N. M., (2014), Determining critical success factors of project management practice: A conceptual framework, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 153, 61-69.
3. Alotaibi, A. B., (2019), Project management: the implication of project management practices on project success in Saudi Arabia, Doctoral dissertation, University of Portsmouth, England.
4. Atkins, K., (2019), Project Management and Strategy Alignment in Academia, Doctoral dissertation, Liberty University, USA.
5. Bergmann, T., (2018), The Relationship between Agile Project Management and Project Success Outcomes, Doctoral Dissertation, Industrial Engineering and Management Systems, College of Engineering and Computer Science, University of Central Florida, USA.

6. Bocibo, R. M., (2016), Project risk management role in reducing failure of information technology projects, Doctoral dissertation, North-West University, South African.
7. Burke, R., (2010), Fundamentals of project management: Tools and techniques (Vol. 1), Burke Pub.
8. Farnes, K. L., (2019), Impact of the Project Managers' Person-Environment Fit, Doctoral dissertation, RMIT University, Australia.
9. GEORGE, T., (2015), Project based Management and Successful implementation of Projects in public institutions in Rwanda, Doctoral dissertation, Mount Kenya University, Kenya.
10. Iqbal, J., Omar, M., & Yasin, A., (2019), the impact of agile methodologies and cost management success factors: an empirical study. *Baghdad Science Journal*, 16 (2), 496-504.
11. Kerzner, Harold, (2017), Project Management A System Approach to Planning Scheduling and Controlling, 11ed, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey.
12. Kothuru Chinnadurai, B., (2020), Analyzing Agile Project Success Criteria from a Practitioner Perspective, Master Thesis, Halmstad University, Sweden.
13. Larson, Eric w., Gray, Clifford F., (2018), Project Management, 7th edition, McGraw-Hill Companies, Inc.USA.
14. Martínez-Perales, S., Ortiz-Marcos, I., Juan Ruiz, J., & Lázaro, F. J., (2018), Using certification as a tool to develop sustainability in project management, *Sustainability*, 10(5), 1408.
15. Meirelles, E. G., Tereso, A., Santos, C., (2019), the Importance of Project Management Competences: A Case Study in Public Administration, In *World Conference on Information Systems and Technologies*, pp. 101-111, Springer, Cham.
16. Meyer, H., (2014), Critical Success Factors in Implementing an IT Project Plan Within a South African Automotive Assembly Firm, Doctoral dissertation, Nelson Mandela Metropolitan University, South African.
17. Moutinho, J. D. A., Rabechini Junior, R., (2020), Project management in the public context: research field mapping, *Revista de Administração Pública*, 54(5), 1260-1285.
18. Muszyńska, K., (2018), a concept for measuring effectiveness of communication in project teams, *Journal of Economics & Management*, 33, 63-79.
19. Oun, T. A., Blackburn, T. D., Olson, B. A., & Blessner, P., (2016), An enterprise-wide knowledge management approach to project management, *Engineering Management Journal*, 28(3), 179-192.
20. Project Management Institute (PMI), (2017), a guide to the Project Body of Knowledge (PMBOK® Guide), 6th edition, Project Management Institute, Inc, USA.
21. Troutman, D. I., (2019), Managing Projects for More Efficiency in the Healthcare and Payment Industry: Determination of Key Characteristics and Skills of Successful Project Managers, Doctoral Dissertation of Business Administration, School of Business, Liberty University, USA.

22. Whiting, C. W., (2020), Critical success factors in implementing projects on restituted land parcels in South Africa, Master thesis in Business Administration, Rhodes University, South Africa.
23. Wikhamn, W., (2019), Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction, *International Journal of Hospitality Management*, 76, 102-110.
24. Xue, B., Liu, B., & Sun, T., (2018), what matters in achieving infrastructure sustainability through project management practices: A preliminary study of critical factors. *Sustainability*, 10(12), 4421.