

تقييم أداء المشاريع باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)

2030

إعداد الطالب

هدى العريني

233002248

المشرف

د/ أسماء أبو عنزة

العام الجامعي

2024

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين.

أود أن أعبر عن عميق امتناني لكل من ساهم في إنجاز هذه الدراسة.

إلى عائلتي الكريمة، أشكركم على دعمكم اللامحدود وتشجيعكم المستمر. لقد كانت محبتكم وإيمانكم بي دافعاً قوياً لي لتحقيق أهدافي.

إلى أصدقائي الأعزاء، أقدر كل لحظة قضيناها معاً وكل كلمة تشجيع قدمتموها لي. لقد كنتم دائماً مصدر إلهام لي، وأعتز ب صداقتكم الغالية.

إلى جامعتي، أود أن أعبر عن امتناني للبيئة الأكاديمية الرائعة التي وفرتها لنا. لقد ساهمت البرامج والمرافق المتاحة في تعزيز مهاراتي وتوسيع معرفتي.

إلى مشرفي العلمي، أشكركم على توجيهاتكم القيمة ودعمكم المتواصل خلال رحلتي البحثية. كانت نصائحكم وإرشاداتكم أساس نجاح هذه الدراسة.

وأخيراً، أشكر كل من ساهم بطريقة أو بأخرى في إنجاز هذا العمل. إن دعمكم ومساندتكم كان لهما الأثر الكبير في تحقيق هذا الإنجاز.

والله ولي التوفيق.

فهرس المحتويات

8	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
8	مقدمة:
9	مشكلة الدراسة:
11	أهمية الدراسة:
13	أهداف الدراسة:
15	تساؤلات الدراسة:
15	فروض الدراسة:
16	الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري
16	الدراسات السابقة:
18	المنطلقات النظرية للدراسة:
21	الإطار النظري:
21	تعريف مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)
21	أهمية مؤشرات الأداء الرئيسية
22	وصف تاريخي لمؤشرات الأداء الرئيسية
22	مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)
24	تصنيف مؤشرات الأداء
25	فوائد استخدام مؤشرات الأداء
26	مواصفات مؤشرات قياس الأداء المميزة
28	إعداد المؤشرات بالطريقة الذكية (SMART)
29	مبدأ عمل مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)
31	أشكال مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)
33	الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

33	مقدمة.
33	منهجية الدراسة.
34	مجتمع وعينة الدراسة:
44	أدوات جمع البيانات:
44	صدق وثبات أداة الدراسة:
47	معايير الحكم على عبارات الاستبيان.
47	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:
48	الفصل الرابع: تحليل البيانات والنتائج.
48	مقدمة.
49	الإجابة عن تساؤلات الدراسة.
65	اختبار فرضيات الدراسة.
68	توصيات الدراسة.
70	المراجع.
72	الملاحق.

قائمة الجداول

جدول 1: توزيع العينة وفق الجنس.....	35
جدول 2: العمر.....	36
جدول 3: المستوى التعليمي.....	37
جدول 4: سنوات الخبرة.....	38
جدول 5: المستوى الوظيفي.....	39
جدول 6: نوع القطاع.....	40
جدول 7: حجم المنظمة.....	41
جدول 8: المشاركة في مشاريع تستخدم KPIs.....	42
جدول 9: خبرة سابقة في KPIs.....	43
جدول 10: ثبات الاستبيان باستخدام معامل كرونباخ ألفا.....	45
جدول 11: معاملات ارتباط بيرسون - الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.....	46
جدول 12: مدى توفر مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs).....	49
جدول 13: تحليل أداء المشاريع اعتمادًا على مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المرتبطة بالتكلفة.....	50
جدول 14: تحليل أداء المشاريع اعتمادًا على مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المرتبطة بالتكلفة.....	53
جدول 15: تقييم أداء المشاريع اعتمادًا على مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المرتبطة بالوقت... ..	56
جدول 16: تقييم أداء المشاريع اعتمادًا على مؤشرات الأداء (KPIs) المرتبطة بنطاق المشروع... ..	59
جدول 17: تقييم أداء المشاريع اعتمادًا على مؤشرات الأداء (KPIs) المرتبطة برضا العملاء	62
جدول 18: اختبار الفرضية الرئيسية.....	65
جدول 19: اختبار الفرضية الفرعية الاولى.....	65
جدول 20: اختبار الفرضية الفرعية الثانية.....	66
جدول 21: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.....	66
جدول 22: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.....	67
جدول 23: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة.....	67

قائمة الأشكال

- شكل 1: توزيع العينة وفق الجنس 35
- شكل 2: العمر 36
- شكل 3: المستوى التعليمي 37
- شكل 4: سنوات الخبرة 38
- شكل 5: المسمى الوظيفي 39
- شكل 6: نوع القطاع 40
- شكل 7: ما هو منصبك الحالي في المنظمة؟ 41
- شكل 8: المشاركة في مشاريع تستخدم KPIs 42
- شكل 9: خبرة سابقة في KPIs 43

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم أداء المشاريع من خلال تحليل مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المرتبطة بالتكلفة، الجودة، الوقت، نطاق المشروع، ورضا العملاء. تم استخدام استبيان لجمع البيانات من عينة من المشاركين في مجالات مختلفة، حيث تم تحليل النتائج باستخدام أساليب إحصائية مناسبة.

أظهرت النتائج أن جميع المحاور المدروسة حققت متوسطات مرتفعة، مما يدل على وجود وعي وتطبيق جيد لمؤشرات الأداء في المنظمات المعنية. كان متوسط الأداء المرتبط بالتكلفة 3.79، بينما بلغ متوسط الأداء المرتبط بالجودة 3.77. كما حقق محور الوقت متوسطاً قدره 3.79، في حين سجل محور نطاق المشروع 3.80. وأخيراً، أظهر محور رضا العملاء متوسطاً مرتفعاً قدره 3.84.

تمت مقارنة هذه المتوسطات بالقيم المرجعية باستخدام اختبار T لمجموعة واحدة، حيث أظهرت النتائج دلالة إحصائية قوية ($p\text{-value} < 0.001$) مما يشير إلى وجود فروق معنوية بين المتوسطات والقيم المرجعية.

استناداً إلى هذه النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات لتعزيز أداء المشاريع، بما في ذلك تعزيز استخدام مؤشرات الأداء، توفير التدريب المناسب للفرق، تحسين قنوات التواصل مع أصحاب المصلحة، وتطوير استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير.

تساهم هذه الدراسة في توضيح أهمية مؤشرات الأداء الرئيسية في تحسين إدارة المشاريع وتعزيز رضا العملاء، مما يوفر إطار عمل يمكن للمنظمات الاستفادة منه لتحسين أدائها العام وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة:

في ظل التنافس الشديد والتغيرات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، أصبحت إدارة المشاريع بكفاءة وفعالية عاملاً أساسياً لنجاح المؤسسات في مختلف القطاعات. تعد المشاريع جزءاً لا يتجزأ من استراتيجيات المؤسسات الرامية إلى تحقيق النمو والابتكار وتحسين الأداء. لذلك، تبرز الحاجة إلى أدوات ومناهج متطورة لإدارة هذه المشاريع وضمان تحقيقها للأهداف المرجوة ضمن الجداول الزمنية المحددة ووفقاً للميزانيات المرصودة.

يعتبر استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) إحدى أهم الأدوات التي تلجأ إليها المؤسسات لتقييم أداء المشاريع ومراقبة تقدمها. تمثل KPIs مجموعة من المقاييس الكمية والنوعية التي تعكس مدى تحقيق المشروع لأهدافه وتساعد في تقديم صورة واضحة عن جوانب الأداء المختلفة. من خلال مراقبة هذه المؤشرات، يمكن لمديري المشاريع اتخاذ قرارات مستنيرة تستند إلى بيانات دقيقة وموضوعية، مما يسهم في تحسين جودة الإدارة وزيادة فرص نجاح المشاريع.

تكتسب KPIs أهمية خاصة في إدارة المشاريع لأسباب عدة. أولاً، توفر هذه المؤشرات وسيلة ملموسة لقياس التقدم والإنجازات المحققة مقارنة بالأهداف المخطط لها، مما يسهم في تحديد الانحرافات والتعامل معها في الوقت المناسب. ثانياً، تعزز KPIs من الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات، حيث تتيح لجميع أصحاب المصلحة متابعة أداء المشروع وفهم مدى تحقيقه للأهداف الاستراتيجية. ثالثاً، تساعد هذه المؤشرات في تحسين التواصل بين فرق العمل المختلفة، حيث يمكن استخدام البيانات المستخلصة منها لتوجيه النقاشات وتحديد الأولويات والتحديات.

في السياق ذاته، تتنوع مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) بشكل كبير تبعاً لنوع المشروع وطبيعته وأهدافه. تشمل هذه المؤشرات على سبيل المثال لا الحصر: معدلات الانتهاء من المهام، الميزانية المستخدمة، جودة النتائج، رضا العملاء، والالتزام بالجدول الزمني. يعتمد اختيار وتحديد هذه المؤشرات على فهم دقيق لاحتياجات المشروع وطبيعة الأعمال المعنية، بالإضافة إلى القدرات والإمكانات المتاحة.

تهدف هذه الدراسة إلى استعراض أهمية KPIs كمتغير مستقل في تقييم أداء المشاريع كمتغير تابع وتحليل تأثيرها على نجاح المشاريع. سنقوم بتقديم إطار عمل لاختيار وتطبيق هذه المؤشرات بفعالية،

وذلك من خلال مراجعة الأدبيات ذات الصلة واستعراض أمثلة ودراسات حالة من مؤسسات مختلفة. بالإضافة إلى ذلك، سنبحث في التحديات التي تواجه المؤسسات في تطبيق KPIs وكيفية التغلب عليها، مما يساهم في تقديم توصيات عملية لتحسين إدارة المشاريع.

إن الأهمية البالغة لهذه الدراسة تنبع من الدور الحيوي الذي تلعبه KPIs في تحسين أداء المشاريع وضمان تحقيق الأهداف المرجوة. من خلال تقديم فهم معمق لكيفية اختيار وتطبيق هذه المؤشرات، نأمل في مساعدة المؤسسات على تحقيق أداء متميز وزيادة فرص نجاح مشاريعها في بيئة الأعمال المتغيرة والمعقدة.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في كيفية تحديد واستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المناسبة لتقييم أداء المشاريع وضمان تحقيق الأهداف المرجوة في ظل التحديات الحالية لبيئة الأعمال إن اختيار وتطبيق KPIs يعد عملية معقدة تتطلب فهماً شاملاً للعديد من العوامل المؤثرة وتحديد الإشكاليات التي قد تنشأ عند استخدامها.

العوامل المؤثرة في اختيار وتطبيق KPIs:

1. طبيعة المشروع ونوعه: تختلف KPIs المناسبة بناءً على طبيعة المشروع (تكنولوجي، إنشائي، خدمي، إلخ) ونوعه (قصير الأجل، طويل الأجل، إلخ). يجب أن تعكس المؤشرات الأهداف المحددة لكل نوع من المشاريع وتعتمد على مقاييس تتناسب مع خصائصه.
2. الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة: يجب أن تكون KPIs مرتبطة بشكل مباشر بأهداف المؤسسة الاستراتيجية. هذا يتطلب تحديد المؤشرات التي تساهم في تحقيق الأهداف العليا للمؤسسة مثل زيادة الربحية، تحسين الجودة، تعزيز الابتكار، أو زيادة رضا العملاء.
3. قدرة المؤسسة على جمع وتحليل البيانات: تعتمد فعالية KPIs على القدرة على جمع البيانات المتعلقة بالمؤشرات وتحليلها بشكل دقيق يتطلب ذلك وجود أنظمة وأدوات تكنولوجية متقدمة وقوى عاملة مدربة على استخدام هذه الأدوات.
4. التغيرات في بيئة الأعمال: تواجه المشاريع تحديات متعددة مثل التغيرات الاقتصادية، التكنولوجية، والاجتماعية لذلك، يجب أن تكون KPIs مرنة وقابلة للتكيف مع هذه التغيرات لضمان تقديم تقييم دقيق ومستمر للأداء.

الإشكاليات التي قد تنشأ عند استخدام KPIs

1. اختيار مؤشرات غير مناسبة: يمكن أن يؤدي اختيار مؤشرات أداء غير مناسبة أو غير مرتبطة بأهداف المشروع إلى نتائج غير دقيقة وتوجيه القرارات الإدارية بشكل خاطئ لذا، يجب التأكد من أن المؤشرات المختارة تعكس الجوانب الحيوية للأداء
 2. صعوبة جمع البيانات وتحليلها: قد تواجه المؤسسات صعوبات في جمع البيانات اللازمة لحساب KPIs بشكل دقيق أو في تحليل هذه البيانات يمكن أن يكون ذلك نتيجة لقصور في البنية التحتية التكنولوجية أو لنقص في الكفاءات البشرية المتخصصة.
 3. التغيرات البيئية السريعة: تتسم بيئة الأعمال بالتغيرات السريعة والمفاجئة، مما قد يجعل المؤشرات المستخدمة غير فعالة أو غير ذات صلة بمرور الوقت لذلك، يجب مراجعة وتحديث KPIs بشكل دوري لضمان ملاءمتها للظروف الحالية.
 4. عدم توافر الدعم الإداري: قد تواجه المبادرات المتعلقة بتطبيق KPIs مقاومة من قبل الإدارة أو فرق العمل، خاصة إذا لم يتم توضيح الفوائد المحتملة أو إذا لم يتم تقديم التدريب والدعم الكافي.
 5. التعقيد الزائد في المؤشرات: في بعض الأحيان، يمكن أن تكون KPIs معقدة للغاية مما يجعل فهمها وتفسيرها صعباً على فرق العمل المختلفة. يجب أن تكون المؤشرات بسيطة وواضحة بما يكفي لتكون مفهومة ومستخدمه بسهولة.
- أهمية التعامل مع مشكلة الدراسة:
- إن التعامل مع هذه الإشكاليات بشكل فعال يعد أمراً ضرورياً لضمان تحقيق الفائدة القصوى من KPIs في إدارة المشاريع. يتطلب ذلك:
- اختيار مؤشرات ملائمة تعكس بشكل دقيق الأداء المطلوب.
 - تحسين أنظمة جمع وتحليل البيانات لضمان دقة وسرعة الحصول على المعلومات.
 - التكيف مع التغيرات البيئية من خلال مراجعة وتحديث المؤشرات بانتظام.
 - تقديم الدعم والتدريب اللازم لفرق العمل لضمان فهمهم واستخدامهم الفعال للمؤشرات.
 - تبسيط المؤشرات لجعلها قابلة للتطبيق والفهم من قبل جميع المعنيين.
- من خلال معالجة هذه الجوانب، يمكن للمؤسسات الاستفادة بشكل كامل من KPIs لتحسين أداء المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المرجوة.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من الحاجة المتزايدة للمؤسسات إلى أدوات فعالة لقياس وتقييم أداء المشاريع في بيئة أعمال تتسم بالتنافسية الشديدة والتغيرات السريعة تعد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) من الأدوات الهامة التي تساهم في تحقيق الإدارة الفعالة للمشاريع وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات يمكن تفصيل أهمية هذه الدراسة من عدة جوانب رئيسية:

الأهمية العلمية لهذه الدراسة في تقديم إطار مفاهيمي متكامل لفهم العلاقة بين مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) وأداء المشاريع. هذا الإطار يساهم في تطوير الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بإدارة المشاريع، حيث يوفر قاعدة معرفية تستند إلى بيانات وتحليلات دقيقة. من خلال استعراض الدراسات السابقة وتقديم نتائج جديدة، تساهم هذه الدراسة في ملء الفجوات البحثية الموجودة وتقديم رؤى جديدة حول كيفية قياس الأداء وتحسينه.

1. إدارة الموارد بكفاءة: تساهم KPIs في توجيه الجهود والموارد نحو الأنشطة التي تضيف قيمة أكبر للمشروع من خلال قياس الأداء بشكل مستمر، يمكن للمؤسسات تحديد المناطق التي تحتاج إلى تحسين أو زيادة التركيز عليها، مما يؤدي إلى إدارة الموارد بكفاءة أعلى.
2. تحسين أداء المشاريع: من خلال تتبع مؤشرات الأداء الرئيسية، يمكن لمديري المشاريع الحصول على صورة واضحة ومفصلة عن الأداء الحالي مقارنة بالأهداف المخططة. يساعد ذلك في اتخاذ قرارات تصحيحية فورية عند الضرورة لضمان تحقيق الأهداف في الوقت المحدد وبالميزانية المخصصة.
3. ضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية: تلعب KPIs دوراً محورياً في ربط أداء المشاريع بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، يتيح ذلك للإدارة العليا متابعة التقدم نحو تحقيق الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة والتأكد من أن جميع المشاريع تساهم بشكل فعال في تحقيق هذه الأهداف. المؤسسات من خلال تقديم بيانات موضوعية وموثوقة عن الأداء.
4. تعزيز الشفافية والمساءلة: تساهم KPIs في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل يمكن لجميع أصحاب المصلحة متابعة التقدم وتحليل الأسباب وراء النجاحات والإخفاقات، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الجماعي.
5. تقديم إطار عمل لاختيار وتطبيق KPIs: هذه الدراسة إطار عمل شامل لاختيار وتطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية في المشاريع المختلفة يشمل هذا الإطار المعايير والخطوات العملية التي يجب اتباعها لضمان اختيار المؤشرات الأكثر ملاءمة وفعالية لتحقيق أهداف المشروع.

الأهمية النظرية فتمثل في توفير نموذج قابل للتطبيق يمكن أن يستفيد منه الباحثون والممارسون على حد سواء. هذا النموذج ليس فقط أداة لتقييم الأداء، بل يمثل أيضًا إطارًا مرجعيًا يمكن استخدامه لتطوير استراتيجيات إدارة المشاريع في مختلف القطاعات. من خلال توضيح كيفية اختيار وتطبيق KPIs بفعالية، تساهم الدراسة في تعزيز الفهم النظري لكيفية تأثير هذه المؤشرات على جوانب متعددة من الأداء مثل الكفاءة والجودة والالتزام بالمواعيد.

6. تحسين فهم تأثير KPIs على أداء المشاريع: ستساعد الدراسة في تحسين الفهم العميق لتأثير KPIs على أداء المشاريع من خلال استعراض وتحليل أمثلة ودراسات حالة من مؤسسات مختلفة، يمكن تقديم رؤية شاملة حول كيفية تأثير KPIs على جوانب متعددة من الأداء مثل الكفاءة والجودة والالتزام بالجدول الزمنية.

7. تقديم توصيات لتحسين فعالية استخدام KPIs: بناءً على النتائج والتحليلات المستخلصة من الدراسة، ستقدم توصيات عملية للمؤسسات حول كيفية تحسين فعالية استخدام KPIs في إدارة المشاريع تشمل هذه التوصيات أفضل الممارسات الأدوات التكنولوجية المساعدة، والأساليب التي يمكن اتباعها لتجاوز التحديات المرتبطة بتطبيق KPIs.

8. التعامل مع التحديات وتقديم الحلول: ستتناول الدراسة التحديات التي تواجه المؤسسات في اختيار وتطبيق KPIs، مثل صعوبة جمع البيانات وتحليلها. مقاومة التغيير، والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال ستقدم الدراسة حلولاً ممكنة لتجاوز هذه التحديات وضمان تطبيق فعال للمؤشرات.

9. وتعزيز القدرة التنافسية: من خلال تحسين إدارة المشاريع باستخدام KPIs، يمكن للمؤسسات تعزيز قدرتها التنافسية في السوق الأداء المتميز للمشاريع يؤدي إلى تحسين رضا العملاء، زيادة الابتكار، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

10. تطوير القدرات الداخلية: ستساهم الدراسة في تطوير القدرات الداخلية للمؤسسات فيما يتعلق بإدارة الأداء وتطبيق KPIs من خلال تقديم التدريب والتوجيه اللازم، يمكن للمؤسسات بناء فرق عمل قادرة على استخدام المؤشرات بفعالية لتحقيق أداء متميز.

بالتالي، فإن أهمية هذه الدراسة تكمن في تقديم الأدوات والمعرفة التي تحتاجها المؤسسات لتحسين إدارة مشاريعها، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة أعلى وزيادة القدرة التنافسية في بيئة الأعمال المتغيرة.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الهامة التي تساهم في فهم دور وأهمية مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في إدارة المشاريع وتحسين أدائها. يمكن تفصيل هذه الأهداف على النحو التالي:

1. استعراض مفهوم وأهمية مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في إدارة المشاريع:

شرح مفهوم KPIs وأهميتها في إدارة المشاريع:

- مفهوم KPIs: سيتم تعريف مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) باعتبارها مقاييس كمية أو نوعية تستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف المحددة للمشاريع ستوضح الدراسة كيف تساهم KPIs في تقديم رؤى واضحة ومحددة عن الأداء وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

- أهمية KPIs: ستتناول الدراسة أهمية KPIs في إدارة المشاريع من خلال إبراز دورها في تحسين الكفاءة، تعزيز الشفافية، دعم اتخاذ القرارات، وتحفيز فرق العمل تقديم أمثلة على KPIs شائعة في إدارة المشاريع:

- سيتم استعراض مجموعة من الأمثلة على KPIs المستخدمة بشكل شائع في إدارة المشاريع مثل:

- الجدول الزمني: قياس مدى الالتزام بالجدول الزمنية المحددة.
- التكلفة: مراقبة التكاليف والنفقات مقارنة بالميزانية المخصصة.
- جودة العمل: تقييم جودة النتائج النهائية ومدى مطابقتها للمعايير المحددة.
- رضا العملاء: قياس مدى رضا العملاء عن المشروع وخدماته.

2. تحليل دور KPIs في تقييم أداء المشاريع وتحقيق الأهداف المرجوة:

دراسة كيفية استخدام KPIs في تقييم الأداء:

- سيتم تقديم تحليل مفصل حول كيفية استخدام KPIs في تقييم أداء المشاريع من خلال جمع البيانات وتحليلها بانتظام سيتم توضيح كيف يمكن أن تساهم KPIs في تحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

تحليل تأثير KPIs على تحقيق أهداف المشروع:

- ستتناول الدراسة تأثير KPIs على تحقيق أهداف المشروع من خلال استعراض أمثلة ودراسات حالة توضح كيف يمكن أن تساهم KPIs في توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف وزيادة فعالية الأداء.

3. تقديم إطار عمل لاختيار وتطبيق KPIs في المشاريع المختلفة

تحديد المعايير الاختيار KPIs المناسبة:

سيتم تقديم مجموعة من المعايير التي يمكن استخدامها لاختيار KPIs المناسبة لكل مشروع بناء على طبيعة المشروع، أهدافه، ومتطلبات أصحاب المصلحة. تشمل هذه المعايير:

- الملاءمة: يجب أن تكون KPIs مرتبطة بشكل مباشر بأهداف المشروع
 - القابلية للقياس: يجب أن تكون KPIs قابلة للقياس بشكل دقيق
 - الجدوى: يجب أن تكون KPIs قابلة للتحقيق باستخدام الموارد المتاحة
- عرض خطوات تطبيق KPIs في المشاريع:

سيتم تقديم خطوات عملية لتطبيق KPIs في المشاريع تشمل:

- تحديد الأهداف التحديد الأهداف الاستراتيجية للمشروع.
- اختيار KPIs اختيار المؤشرات المناسبة بناءً على المعايير المحددة.
- جمع البيانات تطوير نظام الجمع البيانات اللازمة لحساب KPIs
- تحليل البيانات تحليل البيانات واستخدام النتائج لتحسين الأداء.

4. دراسة تأثير استخدام KPIs على نجاح المشاريع وتحسين أدائها:

تحليل العلاقة بين استخدام KPIs ونجاح المشاريع

- ستتناول الدراسة العلاقة بين استخدام KPIs ونجاح المشاريع من خلال تحليل البيانات والأدلة التي توضح كيف يمكن أن تؤدي KPIs إلى تحسين الأداء وزيادة فرص النجاح.
- تقديم أمثلة من دراسات حالة على تأثير KPIs على أداء المشاريع

- سيتم استعراض أمثلة من دراسات حالة المشاريع مختلفة توضح كيف ساهم استخدام KPIs في تحقيق نجاح المشاريع وتحسين أدائها سيتم تحليل هذه الدراسات الاستخلاص الدروس المستفادة والتوصيات العملية.

تساؤلات الدراسة:

يسعى الفصل لتقديم إجابة عن تساؤلات البحث التالية:

السؤال الرئيس: ما تقييم أداء المشاريع اعتمادًا مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما تقييم أداء المشاريع اعتمادًا مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المرتبطة بالتكلفة؟
2. ما تقييم أداء المشاريع اعتمادًا مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المرتبطة بالجودة؟
3. ما تقييم أداء المشاريع اعتمادًا مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المرتبطة بالوقت؟
4. ما تقييم أداء المشاريع اعتمادًا مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المرتبطة بنطاق المشروع؟
5. ما تقييم أداء المشاريع اعتمادًا مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المرتبطة برضا العملاء؟

فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية: إن تقييم أداء المشاريع اعتمادًا مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) أعلى من متوسط المجتمع ودال إحصائيًا عند مستوى 0.05.

الفرضيات الفرعية:

- إن تقييم أداء المشاريع اعتمادًا مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المرتبطة بالتكلفة أعلى من متوسط المجتمع ودال إحصائيًا عند مستوى 0.05.
- إن تقييم أداء المشاريع اعتمادًا مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المرتبطة بالجودة أعلى من متوسط المجتمع ودال إحصائيًا عند مستوى 0.05.
- إن تقييم أداء المشاريع اعتمادًا مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المرتبطة بالوقت أعلى من متوسط المجتمع ودال إحصائيًا عند مستوى 0.05.
- إن تقييم أداء المشاريع اعتمادًا مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المرتبطة بنطاق المشروع أعلى من متوسط المجتمع ودال إحصائيًا عند مستوى 0.05.
- إن تقييم أداء المشاريع اعتمادًا مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المرتبطة برضا العملاء أعلى من متوسط المجتمع ودال إحصائيًا عند مستوى 0.05.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

الدراسات السابقة:

مفهوم وأهمية KPIs في إدارة المشاريع:

استعراض المفهوم:

تعرف مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) بأنها أدوات قياس تساعد المؤسسات في تقييم مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية تعتبر KPIs جزءا أساسيا من أنظمة إدارة الأداء وتستخدم لقياس الأداء على مستوى الفرد والفريق والمؤسسة.

أهمية: KPIs

أشارت دراسة أجريها Kaplan و (1996) Nonon إلى أن KPIs تلعب دورا حيويا في تحويل الاستراتيجيات إلى أفعال ملموسة، حيث تساعد في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المحددة وأظهرت دراسة أخرى قام بها Neely (2002) أن المؤسسات التي تعتمد على KPIs تكون أكثر قدرة على تحقيق التفوق التنافسي من خلال تحسين عملياتها وزيادة كفاءتها.

تطبيقات KPIs في مختلف أنواع المشاريع:

تطبيقات في مشاريع تكنولوجيا المعلومات:

أظهرت دراسة أجراها Chandrasekaran و (2012) Ghai أن استخدام KPIs مثل معدل نجاح الإطلاق ووقت الاستجابة يمكن أن يساعد في تحسين جودة البرامج وزيادة رضا العملاء.

تطبيقات في مشاريع البناء:

دراسة قام بها Chan و (2004) Chan أشارت إلى أن مؤشرات مثل الالتزام بالجدول الزمني والجودة الإنشائية تعتبر حيوية لنجاح مشاريع البناء. وأكدت الدراسة على أهمية قياس مؤشرات الأداء منذ البداية وحتى انتهاء المشروع لضمان تحقيق الجودة والالتزام بالميزانية.

تطبيقات في المشاريع الصناعية:

أظهرت دراسة أجرتها (Gunasekaran et al. 2001) أن KPIs مثل معدل الإنتاجية ومعدل الاستخدام الفعال للموارد تعتبر أساسية في تحسين كفاءة العمليات الصناعية وتقليل الفاقد.

تأثير KPIs على أداء المشاريع:

تحليل الأداء:

أشارت دراسة أجرتها (PMI (Project Management Institute) في عام 2013 إلى أن استخدام KPIs يرتبط بشكل مباشر بزيادة معدل نجاح المشاريع بنسبة تصل إلى 28% وأظهرت الدراسة أن المشاريع التي تستخدم KPIs تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل مقارنة بالمشاريع التي لا تستخدم هذه المؤشرات.

دراسات حالة:

أظهرت دراسة حالة أجرتها شركة McKinsey & Company على مجموعة من الشركات في قطاع التكنولوجيا أن استخدام KPIs ساعد في تحسين الأداء المالي وزيادة الكفاءة التشغيلية بنسبة تصل إلى 15%.

التحديات والحلول في تطبيق KPIs:

التحديات:

دراسة أجرتها (Harvard Business Review 2015) أشارت إلى أن التحديات الرئيسية في تطبيق KPIs تشمل صعوبة جمع البيانات وتحليلها، نقص التدريب على استخدام KPIs، ومقاومة التغيير من قبل الموظفين وأظهرت الدراسة أن 70% من المشاريع تفشل في تحقيق أهدافها بسبب ضعف في تحديد وتطبيق KPIs.

الحلول:

أشارت دراسة أجرتها (Gartner 2018) إلى أن الحلول الممكنة لتجاوز هذه التحديات تشمل توفير التدريب المستمر للموظفين استخدام التكنولوجيا المناسبة لجمع وتحليل البيانات، وتبني ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار والتغيير.

أمثلة ودراسات حالة من مؤسسات مختلفة:

دراسة حالة الشركة: Google

أظهرت دراسة حالة أجرتها شركة Deloitte أن استخدام Google المؤشرات الأداء الرئيسية ساعد في تحسين العمليات الداخلية وزيادة رضا العملاء تضمنت KPIs المستخدمة مؤشرات مثل معدل الاستجابة للطلبات ومعدل رضا العملاء.

دراسة حالة الشركة: Toyota

أشارت دراسة أجرتها Harvard Business School إلى أن Toyota تعتمد بشكل كبير على KPIs لتحسين كفاءة الإنتاج وضمان الجودة تشمل المؤشرات المستخدمة معدل العيوب ومعدل الإنتاجية.

دراسة حالة الشركة: Microsoft

أظهرت دراسة حالة أجرتها Forrester Research أن استخدام Microsoft المؤشرات الأداء الرئيسية ساعد في تحسين عمليات التطوير وزيادة رضا العملاء تضمنت KPIs المستخدمة معدل إتمام المهام في الوقت المحدد ومعدل الأخطاء في البرمجيات.

المنطلقات النظرية للدراسة:

نظرية الإدارة بالأهداف (Management by Objectives – MBO)

تعريف النظرية:

طورت هذه النظرية بواسطة Peter Drucker في الخمسينيات من القرن العشرين تهدف النظرية إلى تحقيق توازن بين أهداف المنظمة وأهداف الموظفين من خلال وضع أهداف واضحة ومحددة يمكن قياسها وتحقيقها.

تطبيق النظرية في إدارة المشاريع:

تتطلب MBO تحديد أهداف محددة لكل مشروع ومن ثم قياس الأداء بناءً على هذه الأهداف، تستخدم مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لقياس مدى تحقيق هذه الأهداف على سبيل المثال، يمكن

استخدام KPIs مثل معدل إنجاز المهام ومدة التنفيذ لقياس التقدم نحو تحقيق الأهداف المحددة للمشروع.

أهمية النظرية:

تساعد MBO في تعزيز التواصل الواضح بين الإدارة والموظفين، مما يساهم في تحسين أداء المشاريع وزيادة رضا العاملين. كما تتيح النظرية تجديد أولويات المشروع وتوجيه الموارد بشكل أفضل لتحقيق الأهداف المرجوة.

نموذج بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard):

تعريف النموذج:

طور بواسطة Robert Kaplan و David Norton في التسعينيات من القرن العشرين يهدف النموذج إلى توفير إطار عمل شامل لقياس الأداء من خلال مراعاة أربع زوايا رئيسية المالية العملاء العمليات الداخلية، والتعلم والنمو

تطبيق النموذج في إدارة المشاريع:

يستخدم النموذج KPIs لقياس الأداء في كل زاوية من الزوايا الأربع على سبيل المثال، يمكن استخدام KPIs مالية مثل عائد الاستثمار ومعدل الربحية و KPIs مرتبطة بالعملاء مثل معدل رضا العملاء و KPIs القياس العمليات الداخلية مثل مدة تنفيذ العمليات وكفاءة العمليات، و KPIs للتعلم والنمو مثل معدل التدريب وتطوير المهارات

أهمية النموذج:

يساعد نموذج بطاقة الأداء المتوازن في توفير رؤية شاملة لأداء المشروع، مما يتيح للمؤسسات تحسين جميع جوانب الأداء وزيادة القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

نظرية التحليل الكمي للأداء: (Quantitative Performance Analysis)

تعريف النظرية:

ترتكز هذه النظرية على استخدام الأدوات والأساليب الكمية لتحليل وقياس الأداء تتضمن الأدوات المستخدمة في هذه النظرية التحليل الإحصائي، النماذج الرياضية، وتقنيات المحاكاة.

تطبيق النظرية في إدارة المشاريع:

يمكن استخدام التحليل الكمي لتحديد وتقييم KPIs من خلال تحليل البيانات التاريخية والتنبؤ بالأداء المستقبلي. على سبيل المثال، يمكن استخدام النماذج الإحصائية لتحليل أداء المشروع وتحديد العوامل المؤثرة على الأداء.

أهمية النظرية:

تتيح هذه النظرية قياس الأداء بشكل دقيق وموضوعي، مما يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف في المشروع واتخاذ القرارات المستنيرة لتحسين الأداء.

نماذج إدارة المشاريع التقليدية والمرنة (Agile and Traditional Project Management):

النماذج التقليدية:

تتضمن نماذج إدارة المشاريع التقليدية (مثل نموذج الشلال خطوات محددة ومتتابعة تشمل التخطيط التنفيذ. المراقبة، والإغلاق تستخدم KPIs لقياس الأداء في كل خطوة من هذه الخطوات على سبيل المثال، يمكن استخدام KPIs القياس الالتزام بالجدول الزمني والميزانية وجودة النتائج.

النماذج المرنة (Agile):

تعتمد نماذج إدارة المشاريع المرنة (مثل Scrum و Kanban) على تنفيذ المشاريع في دورات قصيرة ومكررة تعرف باسم سبرنتس " تستخدم KPIs لقياس الأداء في نهاية كل سبرنت مثل معدل إنجاز المهام وسرعة التسليم وجودة المنتجات.

أهمية النماذج:

تساعد النماذج التقليدية والمرنة في تحقيق التوازن بين التخطيط الدقيق والمرونة في التنفيذ. تتيح هذه النماذج تحديد وتطبيق KPIs بشكل يتناسب مع نوع المشروع واحتياجاته، مما يساهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف.

الإطار النظري:

تعريف مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)

تُعرف مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) والتي هي اختصار لـ (Key Performance Indicators) بمفاهيم متعددة وفقاً لمختلف المؤلفين، والتي تعكس تنوع استخداماتها وأهميتها في قياس الأداء. في عام 2012، تم تعريف مؤشرات الأداء الرئيسية كمجموعة من المعلومات المستخدمة لتقييم أداء العمليات المختلفة (Chan & Chan, 2012). كما تم وصفها في عام 2017 على أنها الطريقة التي نستخدمها لتقييم معايير وزن معين، وبالإضافة إلى الفعالية والكفاءة والمعايرة، يجب أيضاً مقارنة هذه التقييمات بالتقدير الفعلي (Shaikh & Darade, 2017).

تم تعريف مؤشرات الأداء الرئيسية في عام 2018، كأداة قابلة للقياس يمكن للمنظمات استخدامها لتحديد وجود أو قدرة أهدافها التشغيلية والاستراتيجية. وهذا يعني أن الأساليب وأنواع العمل المختلفة قد تتطلب مؤشرات مختلفة للأداء الضعيف (Ngqinambi, 2018).

تم في عام 2019 تقديم تعريف حديث لمؤشرات الأداء الرئيسية، والتي تُعرف بأنها أداة تتكون من مجموعة من المقاييس المستخدمة لتنظيم وتقييم أداء قطاع أو منظمة أو قسم أو مشروع معين. ولا يتم تحديد ما إذا كانت النتائج إيجابية أو سلبية فحسب، بل وأيضاً العوامل التي تؤثر على سجل الأهداف والصعوبات التي يجب التغلب عليها، بالإضافة إلى توافق هذه الأهداف مع الاستراتيجية العامة (Hedin & Zander, 2019).

أهمية مؤشرات الأداء الرئيسية

يمكن تلخيص معنى مؤشرات الأداء الرئيسية بالقول:

- إن مكوناتها العلاجية تُستخدم لتحديد المشاكل التي قد تنشأ عندما ينحرف مؤشر معين عن نمطه المعتاد. تهدف هذه المؤشرات إلى تحديد الظروف والاختلالات القوية، والتي يجب أن تعطي الأولوية لتنفيذ أفضل الإجراءات اللازمة لاحتياجاتك.
- تهدف مؤشرات الأداء الرئيسية إلى ضمان أن تكون المشاريع والشركات أكثر فعالية وكفاءة وبالتالي استخدامها لتوليد قيمة أفضل للمنتج. تسمح مؤشرات الأداء الرئيسية أيضاً للمؤسسات بمراقبة تقدمها وتحديد مجالات التحسين، مما يسهل اتخاذ قرارات مستنيرة ومستتيرة.

- تعتبر مؤشرات الأداء الرئيسية لوقت التوقف مهمة لمراقبة وتقييم وقت توقف الشركة. ومن خلال التعريفات والمفاهيم المختلفة، من الواضح أن مؤشرات الأداء الرئيسية هي وثيقة أساسية لتحسين فعالية وكفاءة المنظمات ودعم تسجيل الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية.

وصف تاريخي لمؤشرات الأداء الرئيسية

تم تقديم برنامج المؤشرات الرئيسية (KPIs) في المملكة المتحدة في عام 1998 مع إنشاء مكاتب وطنية وإقليمية في جميع أنحاء البلاد. يهدف هذا البرنامج إلى تطوير نظام طب الطوارئ الموحد عبر القطاعات المختلفة، مما يسهل عملية التقييم والمقارنة. يتم تحديث هذه المؤشرات سنوياً من قبل مجموعة الأعمال الموحدة وتستخدم على نطاق واسع للتوسط في الأداء وتحسين القيادة في العديد من المجالات (Sibiya et al., 2015).

في عام 2000، قدمت وزارة النقل والبيئة والمناطق (DETR) تقريراً يستند إلى نتائج دراسة مجموعة عمل مؤشرات الأداء الرئيسية، والتي تضمنت مجموعة متنوعة من المشاركين من قطاعات مختلفة. الغرض من هذه المعلومات هو إنشاء مقياس شامل لطب الطوارئ على المستوى الوطني من شأنه تحسين القدرة على تقييم فعالية السياسات والبرامج المختلفة. في عام 2002، قدمت وزارة التجارة والصناعة مؤشرات الضائقة التي شملت العملاء والأشخاص والبيئة البيئية كمقياس شامل لقياس الضائقة، مما يعكس أهمية الأبعاد الاجتماعية والبيئية في تقييم البيئة التنظيمية (Maya & Ahmad, 2014).

تعتبر هذه المؤشرات أداة أساسية لتقييم الفشل المؤسسي لأنها تساعد في تحديد المشاكل والعيوب الخطيرة في العمليات المختلفة. عند استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية، يمكن للمنظمات التفكير في كيفية تسجيل أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية، حيث يمكنها تحسين كفاءتها الإجمالية وإدارة نتائجها وفقاً لذلك. كما يؤدي إدخال هذه المؤشرات إلى زيادة الشفافية وتوفير المعلومات داخل المؤسسات، حتى يتمكن أصحاب المصلحة من مراقبة التقدم واتخاذ القرارات بناءً على بيانات دقيقة وموثوقة.

مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)

تعتبر مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) أدوات حيوية لقياس الأداء عبر مراحل مختلفة من المشاريع، حيث تساهم في تلبية احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة. تشمل هذه المؤشرات مجموعة واسعة من الجوانب مثل التكلفة، الوقت، الرضا، المخاطر، البيئة، والجوانب المالية والإدارية. وفيما يلي بعض المؤشرات الأكثر شيوعاً المستخدمة في الدراسات السابقة:

- **الوقت:** يُعتبر الوقت أحد المؤشرات الأساسية التي تقيس الفترة الزمنية اللازمة لإنجاز المشروع. يتم تحديد الوقت بناءً على الجدول الزمني المحدد من قبل العميل أو خطة المشروع المتاحة. يُعتبر تسليم المشاريع في الوقت المحدد أحد الاحتياجات المهمة للعملاء، حيث يؤثر بشكل مباشر على رضاهم عن النتائج النهائية. إن التأخير في تسليم المشاريع يمكن أن يؤدي إلى تكاليف إضافية وفقدان الثقة بين الأطراف المعنية (Rahman & Alzubi, 2015).

- **الجودة:** تُعرف الجودة بأنها مدى تلبية المنتج أو الخدمة لتوقعات العملاء. في هذا السياق، يركز مفهوم الجودة على القدرة على الامتثال للمتطلبات المحددة كما هو موضح في الاتفاقيات التعاقدية. تحقيق مستوى عالٍ من الجودة يعكس التزام المؤسسة بتقديم منتجات وخدمات تلبي احتياجات السوق. يمكن أن تتضمن مقاييس الجودة معايير مثل دقة التنفيذ، ومطابقة المواصفات، ورضا العملاء عن المنتج النهائي (Lee et al., 2014).

- **رضا العملاء:** يُعبر عن رضا العملاء بالدرجة التي يشعر بها العميل بالرضا عن الخدمة المقدمة له. يعد قياس رضا العملاء مؤشراً أساسياً لنجاح أي منظمة، حيث يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالولاء والتكرار في التعامل مع المؤسسة. يمكن أن تشمل طرق قياس رضا العملاء استبيانات، ومقابلات، وتحليل الشكاوى، مما يوفر رؤية قيمة حول كيفية تحسين الخدمات والمنتجات المقدمة (Rahman & Alzubi, 2015).

- **التكلفة:** يُعرف أداء التكلفة بأنه الدرجة التي يتم فيها إنجاز المشروع ضمن الميزانية المحددة. يشمل ذلك التكلفة الإجمالية التي يتحملها المشروع من البداية حتى النهاية، مما يعكس كفاءة إدارة الموارد المالية. يمكن أن تؤثر التكاليف الزائدة على الربحية وتؤدي إلى تقليل القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق (Mirawati et al., 2013).

- **السلامة والصحة:** تُعتبر سلامة العاملين أحد العوامل الأساسية في قياس الأداء المؤسسي. يتم قياس أداء المؤسسة من خلال عدد الحوادث والإصابات التي تحدث في بيئة العمل، مما يعكس التزامها بخلق بيئة عمل آمنة وصحية. تحسين معايير السلامة يمكن أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف المرتبطة بالحوادث والإصابات (Alrajehi, 2014).

- **الإنتاجية:** ترتبط الإنتاجية ارتباطاً وثيقاً بكفاءة استخدام الموارد المتاحة. تعكس الإنتاجية قدرة المؤسسة على خلق قيمة مضافة من خلال الأنشطة والموارد المستخدمة. انخفاض الإنتاجية يمكن أن يشير إلى عدم الاستخدام الأمثل للموارد أو نقص فيها، بينما تعكس الإنتاجية العالية

فعالية العمليات الداخلية للمؤسسة. يمكن قياس الإنتاجية من خلال مقارنة الناتج الفعلي مع المدخلات المستخدمة لتحقيقه.

تسهم هذه المؤشرات في توفير رؤية شاملة لأداء المؤسسات، مما يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف وتوجيه الجهود نحو تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. من خلال اعتماد مؤشرات الأداء الرئيسية بشكل منهجي، يمكن للمؤسسات تعزيز قدرتها على اتخاذ قرارات مدروسة تستند إلى بيانات دقيقة وموثوقة، مما يسهم في تحقيق نجاح مستدام وتعزيز تنافسيتها في السوق.

تصنيف مؤشرات الأداء

تُصنف مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) إلى عدة فئات وفقاً لمجموعة من المعايير، بما في ذلك المستوى الإداري، مجال العمل، طبيعة المؤشر، ومدى انتشاره. وفيما يلي بعض التصنيفات الشائعة لمؤشرات الأداء تبعاً لـ (Chan & Chan, 2012):

بناءً على المستوى الإداري:

1. مؤشرات الإدارة العليا: تُستخدم هذه المؤشرات لمساعدة المدراء في اتخاذ قرارات استراتيجية هامة، حيث توفر لهم رؤية شاملة حول أداء المؤسسة.
2. مؤشرات الأقسام الفرعية: تستهدف هذه المؤشرات مدراء الأقسام المختلفة، مما يساعدهم على متابعة سير العمل وتحقيق الأهداف المحددة في مجالاتهم.

بناءً على مجال العمل:

1. مؤشرات مالية: تركز هذه المؤشرات على الأهداف المالية للمؤسسة، مثل صافي الربح وإجمالي الإيرادات. تهدف إلى تقييم الأداء المالي وتحليل النتائج المالية.
2. مؤشرات تسويقية: تُستخدم لقياس نتائج الحملات التسويقية، مثل مؤشر العائد على الاستثمار ومؤشر تكلفة جذب العميل. تساعد هذه المؤشرات في فهم فعالية استراتيجيات التسويق.
3. مؤشرات إدارية: تتعلق بالمهام الإدارية والمعلومات الخاصة بالإدارة العليا، وتؤثر غالباً في اتخاذ القرارات متوسطة وبعيدة المدى، مثل مستوى الاستحواذ على السوق ومعدل التضخم.
4. مؤشرات الموارد البشرية: تركز على أداء الموظفين، مثل معدل تغيبهم عن العمل ومستوى إنتاجيتهم. تختلف هذه المؤشرات حسب طبيعة أنظمة العمل داخل الشركة.

بناءً على الانتشار:

1. مؤشرات معروفة: هي مؤشرات تم إعدادها واستخدامها مسبقاً وتعتبر واسعة الانتشار بين الشركات.
2. مؤشرات نادرة: تشير إلى مؤشرات تم إعدادها ولكن استخدامها قليل.
3. مؤشرات خاصة: تُصمم خصيصاً لتلبية احتياجات وظروف عمل معينة في الشركات، وغالباً ما تظهر في الشركات الريادية التي تتبع أساليب عمل جديدة.

بناءً على طبيعة المؤشرات وآلية عملها:

1. مؤشرات النشاط أو الإنتاجية: تحدد بناءً على مستوى النشاط أو الإنتاجية المتحقق.
 2. مؤشرات الوقت والزمن: تقيس الأداء بناءً على الجداول الزمنية المحددة.
 3. مؤشرات الكميات والأعداد: تركز على قياس الكميات والأعداد المرتبطة بالأداء.
 4. مؤشرات الأموال والعوائد المادية: تتعلق بالعوائد المالية والأرباح الناتجة عن الأنشطة المختلفة.
- تساعد هذه التصنيفات في توجيه المؤسسات نحو اختيار المؤشرات المناسبة التي تعكس أدائها وتساعد في تحقيق أهدافها الاستراتيجية بفعالية وكفاءة.

فوائد استخدام مؤشرات الأداء

إن استخدام مؤشرات الأداء المناسبة ومراقبتها وتعديلها وفقاً للتغيرات المختلفة في الشركة يساهم في تحقيق فهم أوضح وأكثر شمولية لمتغيرات الأعمال وسيورتها. هذا الفهم يعزز القدرة على اتخاذ قرارات دقيقة، مما يؤدي إلى نتائج أفضل وإنجازات أكبر، وبالتالي زيادة العوائد المادية والمعنوية لكل من الشركة والموظفين.

العوائد والنتائج من استخدام مؤشرات الأداء

1. نظرة شاملة على أداء الشركة: توفر مؤشرات الأداء رؤية عامة حول أداء الشركة، مما يساعد في تحديد موقعها الفعلي بين المنافسين في السوق. كما تنبه هذه المؤشرات الإدارة بسرعة عند وجود أي خلل في سير العمل، مما يتيح اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

2. تحسين الإنتاجية: من خلال قياس ومراقبة أداء الموظفين وتقديم نتائج واضحة لهم، يصبح من السهل تحديد نقاط الضعف والتراجع في الأداء. كما أن وجود بيانات رقمية يعزز روح المنافسة بين الموظفين، مما يشجعهم على تحسين أدائهم والسعي للحصول على مراكز متقدمة.

3. تحديد أسباب المشكلات: لا تقتصر فوائد مؤشرات الأداء على الكشف عن وجود مشكلات فقط، بل تساعد أيضًا في تحديد أسباب تلك المشكلات. على سبيل المثال، إذا لوحظ انخفاض ملحوظ في نسبة المبيعات بعد إطلاق حملة إعلانية معينة، يمكن استنتاج أن الحملة قد تكون السبب وراء ذلك. وبالتالي، يمكن التعاون مع قسم التسويق لإيجاد حلول فعالة.

4. تحسين اتخاذ القرارات: توفر مؤشرات الأداء بيانات دقيقة وموضوعية تساعد الإدارة في اتخاذ قرارات مستنيرة بناءً على الحقائق بدلاً من الافتراضات. هذا يعزز من فعالية الاستراتيجيات المتبعة ويزيد من فرص النجاح.

5. تعزيز المساءلة: تعمل مؤشرات الأداء على تعزيز المساءلة داخل المؤسسة، حيث يتمكن كل موظف من معرفة كيفية تأثير أدائه على النتائج العامة للشركة. هذا يعزز التزام الأفراد بتحقيق الأهداف المشتركة.

مواصفات مؤشرات قياس الأداء المميزة

إن تطوير مقاييس ومؤشرات أداء فعالة يعد أمرًا بالغ الأهمية لنجاح أي منظمة، ولكنه يتطلب جهدًا وتفكيرًا دقيقًا. بينما قد يبدو وضع مؤشرات الأداء أمرًا سهلاً، فإن تحقيق نتائج فعالة يتطلب مراعاة عدة نقاط أساسية (Alrajehi, 2014)، والتي يمكن أن تساهم في إنشاء مؤشرات متميزة وفعالة:

1. تحديد طريقة استخدام المؤشرات وتأثيرها على العمل

يجب توضيح آلية استخدام المؤشرات وأثرها المحتمل على العمليات اليومية. يُنصح بإجراء مقابلات مع المستخدمين ومتخذي القرار داخل المؤسسة لفهم توقعاتهم من هذه المؤشرات وأهميتها بالنسبة لهم. هذا الفهم يساعد في تصميم مؤشرات تتناسب مع احتياجات العمل. من خلال الاستماع إلى آراء الموظفين والمشرفين، يمكن تحديد التحديات التي يواجهونها وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، مما يضمن أن تكون المؤشرات ذات صلة وفعالة.

2. ربط المؤشرات بأهداف الشركة ورؤيتها

يجب أن تكون مؤشرات الأداء وسيلة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة. إذا لم تكن المؤشرات مرتبطة بأهداف واضحة، فإن وجودها يصبح بلا قيمة. لذا، من الضروري أخذ الأهداف والرؤية بعين الاعتبار أثناء إعداد المؤشرات، مما يعزز من فعاليتها ويساهم في تحقيق نتائج ملموسة. يجب أن تعكس هذه المؤشرات القيم الأساسية للشركة وتوجهاتها المستقبلية، مما يساعد الموظفين على فهم كيفية مساهمتهم في تحقيق تلك الأهداف.

3. تجنب المبالغة في عدد المؤشرات

بينما تعتبر البيانات ضرورية لاتخاذ قرارات مستنيرة، فإن الإفراط في المعلومات قد يؤدي إلى الارتباك ويعكس صورة غير دقيقة عن الأداء. يجب أن تكون المؤشرات بسيطة وواضحة، بحيث توفر معلومات كافية لدعم القرارات دون أن تكون معقدة أو مفرطة. من الأفضل التركيز على عدد محدود من المؤشرات الرئيسية التي تعكس الأداء بشكل شامل، مما يسهل عملية التحليل والتقييم.

4. وضع مؤشرات قابلة للتعديل

يجب أن تدرك أن الأهداف التي تحددها اليوم قد تتغير بمرور الوقت نتيجة لعوامل متعددة مثل التغيرات في السوق أو الظروف الاقتصادية أو حتى التغيرات الداخلية في المنظمة. لذا، يجب أن تكون مؤشرات الأداء مرنة وقابلة للتعديل لتناسب مع التغيرات في الأهداف أو البيئة المحيطة. عند تصميم المؤشرات، يجب التفكير في كيفية تحديثها وتعديلها بانتظام لضمان استمرار ملاءمتها. يمكن تحقيق ذلك من خلال مراجعات دورية للمؤشرات وتقييم أدائها.

5. ضمان الشفافية والتواصل الفعال

تعتبر الشفافية في استخدام مؤشرات الأداء أمراً حيوياً لتعزيز الثقة بين الإدارة والموظفين. يجب أن يكون هناك تواصل فعال حول كيفية استخدام هذه المؤشرات وتأثيرها على القرارات الاستراتيجية. عندما يفهم الموظفون كيف تؤثر مؤشرات الأداء على عملهم وكيف يتم قياس نجاحهم، فإن ذلك يعزز من التزامهم ويحفزهم على تحسين أدائهم.

تعتبر مواصفات مؤشرات قياس الأداء المميّزة ضرورية لضمان فعاليتها ودقتها في تقديم المعلومات اللازمة لدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية. من خلال التركيز على كيفية استخدام المؤشرات وربطها بالأهداف، وتجنب التعقيد، وضمان قابلية التعديل، وتعزيز الشفافية والتواصل الفعال، يمكن للمنظمات تحسين أدائها وتحقيق نتائج إيجابية تدعم نموها واستدامتها. إن تصميم نظام مؤشرات أداء متكامل يتطلب تفكيراً استراتيجياً ورؤية شاملة لضمان تحقيق النجاح المستدام في بيئة الأعمال المتغيرة.

إعداد المؤشرات بالطريقة الذكية (SMART)

تُعد مؤشرات الأداء الذكية (SMART) أداة فعالة في تحديد الأهداف وقياس الأداء، حيث يشير الاختصار إلى خمسة عناصر رئيسية: محددة (Specific)، قابلة للقياس (Measurable)، قابلة للتحقيق (Achievable)، ذات صلة (Relevant)، وقابلة للتحديد بزمن معين (Time-Bound). الالتزام بهذه المعايير أثناء إعداد مؤشرات الأداء يساهم في تحسين فعاليتها وكفاءتها (Sibiya et al., 2015).

1. محددة (Specific):

يجب أن تكون مؤشرات الأداء واضحة ومحددة بدقة، بحيث تركز على جوانب معينة من البيانات. كلما كانت المؤشرات أكثر تحديداً، زادت قدرتها على المساهمة في تحقيق الأهداف. على سبيل المثال، بدلاً من القول "نريد تحسين المبيعات"، يمكن القول "نهدف إلى زيادة مبيعات المنتج X بنسبة 15% خلال الربع الثاني".

2. قابلة للقياس (Measurable):

تعتبر المؤشرات القابلة للقياس تلك التي يمكن تقييمها باستخدام معايير كمية أو نوعية واضحة. يجب أن تكون هناك معايير محددة لقياس التقدم. على سبيل المثال، بدلاً من قول "أريد أن أكون أكثر صحة"، يمكن تحديد الهدف كالتالي: "أرغب في خسارة 5 كيلوغرامات خلال شهرين".

3. قابلة للتحقيق (Achievable):

يجب أن تكون الأهداف واقعية وقابلة للتحقيق ضمن الموارد المتاحة. لا ينبغي وضع أهداف غير منطقية مثل "أريد خسارة 50 كيلوغراماً في شهر واحد"، حيث إن ذلك غير قابل للتحقيق. يجب أن تكون الأهداف تحدياً ولكنها ممكنة لتحقيقها.

4. ذات صلة (Relevant):

يجب أن تكون الأهداف مرتبطة بشكل مباشر بالعمل والمؤشرات التي يتم وضعها. لا ينبغي وضع مؤشرات لا تتعلق بالأهداف الرئيسية. على سبيل المثال، قياس مدى الالتزام بساعات العمل ليس له علاقة بأهداف تحسين الإنتاجية.

5. قابلة للتحديد بزمان معين (Time-Bound):

يجب تحديد إطار زمني لتحقيق الأهداف؛ فترك الزمن مفتوحاً قد يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف. يجب أن يكون لكل هدف موعد نهائي واضح، مثل "أرغب في خسارة 5 كيلوغرامات خلال ثلاثة أشهر".

التعامل مع المؤشرات

بعد إعداد المؤشرات اللازمة للعمل، هناك مجموعة من الإجراءات التي يجب القيام بها باستمرار:

1. قراءة بيانات المؤشرات ومتابعتها: يجب مراجعة وتحليل البيانات بشكل دوري للحصول على معلومات مفيدة تساعد في اتخاذ القرارات.

2. التأكد من ملائمة المؤشرات للعمل: قد تتغير الأهداف مع مرور الوقت، لذا يجب مراجعة المؤشرات للتأكد من أنها لا تزال ملائمة للوضع الحالي.

3. تعديل المؤشرات: قد تحتاج إلى تعديل بعض المؤشرات أو التخلي عن بعضها إذا لم تعد لها قيمة أو إذا تغيرت الظروف.

مبدأ عمل مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)

يتضمن عمل مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) عدة خطوات أساسية تهدف إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتعزيز الأداء. يمكن تلخيص كيفية عمل KPIs في النقاط التالية (Ngqinambi, 2018):

1. **تحديد الهدف النهائي:** تبدأ العملية بتحديد الهدف الاستراتيجي الذي تسعى المنظمة لتحقيقه. يجب أن يكون هذا الهدف واضحاً ومباشراً، مما يضمن ارتباطه الوثيق بمؤشر الأداء المعني. من الضروري أن يكون الهدف محدداً بشكل جيد، بحيث يمكن قياسه بوضوح. هذه الخطوة ضرورية لتجنب إهدار الموارد والجهود في اتجاهات لا تتماشى مع الأهداف الأساسية للمنظمة، مما يساعد على توجيه الجهود بشكل فعال نحو تحقيق النتائج المرجوة.

2. **طرح أسئلة الأداء الرئيسية:** بعد تحديد الهدف، يتم طرح مجموعة من الأسئلة التي تساعد في تقييم ما إذا كانت المنظمة تحقق أهدافها. ينبغي أن تكون هذه الأسئلة مفتوحة وتحت على التفكير، مثل:

- ما هي النتيجة المراد الوصول إليها؟

- ما أهمية هذه النتيجة بالنسبة للأهداف الاستراتيجية؟

- كيف يمكن قياس التقدم نحو تحقيق هذه النتيجة؟

- كيف يمكن التأثير على النتيجة من خلال استراتيجيات معينة؟

3. تحديد المعلومات المتاحة: لتحديد أهداف واقعية لمؤشرات الأداء، يجب جمع البيانات المتاحة حاليًا من الأقسام المعنية أو المديرين. هذه البيانات تساعد في ضبط المعادلة وتطبيقها على استراتيجية العمل بشكل فعال. يجب أن تتضمن المعلومات المتاحة بيانات تاريخية وأرقام أداء سابقة، مما يساهم في وضع توقعات دقيقة.

4. جمع البيانات الداعمة: في هذه المرحلة، يتم جمع معلومات إضافية تتعلق بالهدف المحدد سابقًا. قد تشمل هذه المعلومات تحليل المنافسين، معدلات التحويل، أداء الحملات التسويقية، أو اتجاهات الصناعة. من المهم تجنب الاعتماد على مؤشرات الأداء المستخدمة من قبل المنافسين، حيث أن كل منظمة تحتاج إلى مؤشرات تتناسب مع أهدافها وطبيعتها عملها. يمكن استخدام أدوات تحليل البيانات لجمع وتحليل المعلومات بشكل أكثر دقة.

5. تحديد عدد مرات قياس كل مؤشر للأداء: تحدد المنظمة كيفية ووقت قياس كل مؤشر للأداء. يجب مراعاة أن المؤشرات قد تحتاج إلى تعديل مع مرور الوقت وتطور الشركة، لذا يجب مراقبتها بانتظام وإعادة النظر فيها لضمان توافقها مع التغييرات. يُفضل وضع جدول زمني محدد لمراجعة المؤشرات، سواء كان ذلك شهريًا أو ربع سنوي أو سنوي.

6. تحديد أهداف لمؤشرات قياس الأداء: تقوم المنظمة بتحديد أهداف قصيرة وطويلة الأجل لمؤشرات الأداء الخاصة بها. مراقبة مدى تحقيق هذه الأهداف توجه الشركة نحو إجراء أي تغييرات ضرورية في التوقعات أو الاستراتيجيات. يجب أن تكون الأهداف قابلة للتحقيق وواقعية، مما يعزز من دافع الموظفين لتحقيق النتائج المرجوة.

7. تفويض المسؤولية عن مؤشرات الأداء الرئيسية: عند تحديد مؤشرات الأداء، يجب تعيين موظفين أو فرق عمل لتولي مسؤولية تقييم تلك المؤشرات وجمع البيانات وتفسيرها ورصدها وعرضها بانتظام. يتطلب ذلك وجود هيكل تنظيمي واضح يحدد الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بمراقبة الأداء.

8. مشاركة مؤشرات الأداء الرئيسية مع القيادة وأصحاب المصلحة: بعد الاستقرار على مؤشرات الأداء الرئيسية، يجب مشاركتها مع القادة وأصحاب المصلحة لتعزيز شعور المشاركة والالتزام بتحقيق الأهداف المحددة. يمكن تنظيم اجتماعات دورية لمناقشة نتائج المؤشرات وتبادل الأفكار حول كيفية تحسين الأداء.

إن مبدأ عمل مؤشرات الأداء الرئيسية يتطلب نهجاً منظماً يبدأ بتحديد الأهداف وينتهي بمشاركة النتائج مع جميع الأطراف المعنية. من خلال اتباع هذه الخطوات بشكل منهجي ودقيق، يمكن للمنظمات تحسين أدائها وضمان تحقيق نتائج ملموسة تدعم استراتيجيات النمو والتطور المستدام. إن استخدام KPIs بشكل فعال يعزز من القدرة التنافسية للمنظمة ويعكس التزامها بتحقيق النجاح المستدام في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار.

أشكال مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)

تنقسم مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) إلى عدة أنواع، كل منها يلعب دوراً مهماً في تقييم أداء المنظمات. وفيما يلي الأنواع الرئيسية لمؤشرات الأداء (Mirawati et al., 2013):

1. مؤشرات التأخر: تُعرف مؤشرات التأخر بأنها تلك التي تقيس نتائج الأنشطة التجارية بعد حدوثها، مما يعني أنها تعكس الأداء السابق. تُعتبر هذه المؤشرات مفيدة لفهم النتائج التي تم تحقيقها بالفعل، لكنها لا توفر رؤية حول الاتجاهات المستقبلية. من أمثلة هذه المؤشرات الإيرادات، الأرباح، ودرجة رضا العملاء. تساعد هذه البيانات الإدارة في تقييم فعالية الاستراتيجيات السابقة وتحديد ما إذا كانت الأهداف قد تم تحقيقها.

2. المؤشرات الرائدة: تُستخدم المؤشرات الرائدة لتوقع التطورات التجارية المتوقعة في المستقبل. تهدف هذه المؤشرات إلى تقديم تنبؤات حول النتائج المستقبلية بناءً على البيانات الحالية. من الأمثلة على ذلك حوزات المبيعات التي تشير إلى الإيرادات المتوقعة، أو نسبة العملاء الذين يشتركون في عقود طويلة الأجل. تعتبر هذه المؤشرات أدوات استراتيجية تساعد المنظمات في التخطيط المستقبلي واتخاذ قرارات مستنيرة.

3. المؤشرات الكمية: تشير المؤشرات الكمية إلى البيانات الموضوعية القابلة للقياس والتي تُعبر عنها بأرقام. تستخدم هذه المؤشرات لتقييم أداء المنظمة أو العمليات المختلفة فيها. من الأمثلة الشائعة على المؤشرات الكمية عائد الاستثمار، تكلفة الاستحواذ، ومعدل نمو الإيرادات. توفر هذه الأرقام معلومات دقيقة تساعد في تحليل الأداء وتحديد مدى تحقيق الأهداف المالية.

4. المؤشرات النوعية: تُقيس المؤشرات النوعية تطور المنظمة أو العملية من خلال تقييم الجوانب غير القابلة للقياس الكمي. تساعد هذه المؤشرات في فهم مستوى جودة الخدمات أو استراتيجيات العمل. من أمثلة المؤشرات النوعية جودة خدمة العملاء ورضا الموظفين. تعتمد هذه المؤشرات على آراء وتجارب الأفراد، مما يوفر رؤية قيمة حول كيفية تحسين العمليات والخدمات.

5. **المؤشرات الاستراتيجية:** تُستخدم هذه المؤشرات لقياس مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها طويلة الأجل. تعكس هذه المؤشرات قدرة المنظمة على التحرك في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق رؤيتها الاستراتيجية. من الأمثلة على ذلك معدل الاحتفاظ بالعملاء وحصة السوق. تساعد هذه المؤشرات الإدارة في تقييم فعالية استراتيجيات النمو والتوسع.

6. **المؤشرات التشغيلية:** تُركز هذه المؤشرات على قياس نجاح العمليات اليومية للمنظمة، مما يساعد في تقييم كفاءة العمل وما إذا كانت الأهداف التنفيذية قد تم تحقيقها. تشمل أمثلة هذه المؤشرات معدل الوفاء بالطلب وكفاءة الإنتاج. تعتبر هذه البيانات ضرورية لضمان سير العمل بسلاسة وتحقيق النتائج المرجوة.

7. **المؤشرات الوظيفية:** تقيس هذه المؤشرات نجاح إدارة أو وظيفة معينة داخل المنظمة، وتوفر معلومات حول مدى قدرة الإدارة على تحقيق أهدافها المحددة. تشمل أمثلة ذلك معدل الاحتفاظ بالموارد البشرية ووقت استجابة خدمة العملاء. توفر هذه المعلومات رؤى حول فعالية الفرق والأقسام المختلفة داخل المنظمة.

تُعتبر مؤشرات الأداء الرئيسية أدوات حيوية لتقييم الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات. من خلال استخدام الأنواع المختلفة من KPIs، يمكن للمنظمات الحصول على رؤى شاملة حول أدائها وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، مما يساهم في تعزيز الكفاءة والفعالية وتحقيق النجاح المستدام.

إن فهم الأنواع المختلفة لمؤشرات الأداء يمكن أن يساعد المؤسسات على تخصيص جهودها بشكل أفضل. نتائج أكثر دقة وفهماً لطبيعة البحث وأبعاده.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

مقدمة

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة وإجراءاتها التطبيقية، حيث يقدم وصفاً تفصيلياً للخطوات والإجراءات التي اتبعت في تنفيذ هذه الدراسة. يبدأ الفصل بتحديد منهج الدراسة المستخدم وتصميمها البحثي، ثم ينتقل إلى تعريف مجتمع الدراسة وتوضيح طريقة اختيار العينة .

كما يتضمن الفصل عرضاً لأدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة، مع شرح لإجراءات التحقق من صدق وثبات هذه الأدوات. بالإضافة إلى ذلك، يقدم الفصل توصيفاً دقيقاً لخصائص عينة الدراسة. وأخيراً، يختتم الفصل بعرض الأساليب والاختبارات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج .

منهجية الدراسة

المنهجية المتبعة في هذه الدراسة هي منهجية البحث الوصفي التحليلي، حيث يُعتمد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. يهدف هذا المنهج إلى وصف وتحليل تقييم أداء المشاريع باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في المنظمات السعودية، مع التركيز على الشركات في القطاعين الحكومي والخاص.

جرى اتباع الخطوات التالية:

1. تصميم الاستبيان: تم إعداد استبيان يتضمن مجموعة من الأسئلة الديموغرافية والأسئلة المتعلقة بتطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في تقييم المشاريع. تم تقسيم الاستبيان إلى محاور رئيسية تغطي جوانب تحديد KPIs ، تطبيقها، تحليل نتائجها، وتأثيرها على أداء المشاريع.
2. جمع البيانات: تم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من 130- فرداً يمثلون مدراء المشاريع والمختصين في تقييم الأداء في المنظمات المستهدفة. تم استخدام أساليب التوزيع الإلكتروني والورقي لضمان الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المشاركين.
3. تحليل البيانات: بعد جمع البيانات، تم تحليل النتائج باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). تم استخدام أساليب إحصائية متنوعة مثل التحليل الوصفي، معاملات

الارتباط، واختبارات الفروق الإحصائية لفهم العلاقة بين استخدام KPIs وفعالية تقييم أداء المشاريع.

4. تفسير النتائج: تم تفسير النتائج المستخلصة من التحليل الإحصائي في سياق الأهداف البحثية وفرضيات الدراسة. تم ربط النتائج بالإطار النظري والدراسات السابقة لتقديم فهم أعمق لواقع استخدام KPIs في تقييم أداء المشاريع في المنظمات السعودية.
5. صياغة التوصيات: بناءً على نتائج التحليل والتفسير، تم تقديم مجموعة من التوصيات العملية لتحسين استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في تقييم أداء المشاريع وتعزيز فعاليتها في تحقيق أهداف المشاريع.

مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مجال إدارة المشاريع في المنظمات السعودية، سواء في القطاع الحكومي أو الخاص. ويشمل ذلك مدراء المشاريع، ومهندسي المشاريع، ومحلي الأعمال، والموظفين الإداريين المشاركين في تنفيذ وتقييم المشاريع باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs). يغطي مجتمع الدراسة مختلف القطاعات الصناعية والخدمية في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على المنظمات التي تطبق منهجيات إدارة المشاريع وتستخدم KPIs في تقييم أداء مشاريعها.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة، حيث بلغ حجم العينة 130 مشاركًا. تم توزيع العينة بشكل يضمن تمثيل مختلف الفئات والمستويات الوظيفية في مجال إدارة المشاريع. وقد روعي في اختيار العينة تحقيق التوازن بين المتغيرات الديموغرافية التالية:

1. الجنس: لضمان تمثيل كل من الذكور والإناث في العينة.
2. العمر: لتغطية مختلف الفئات العمرية من الشباب إلى ذوي الخبرة.
3. المستوى التعليمي: لتمثيل مختلف المستويات التعليمية من حملة الشهادات الثانوية إلى حملة الدكتوراه.
4. سنوات الخبرة: لضمان مشاركة ذوي الخبرات المختلفة في مجال إدارة المشاريع.
5. المسمى الوظيفي: لتغطية مختلف الأدوار في إدارة المشاريع.

6. نوع القطاع: لتمثيل كل من القطاع الحكومي والخاص والمنظمات غير الربحية.

7. حجم المنظمة: لضمان تمثيل المنظمات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة.

وفيما يلي توصيف للعينة:

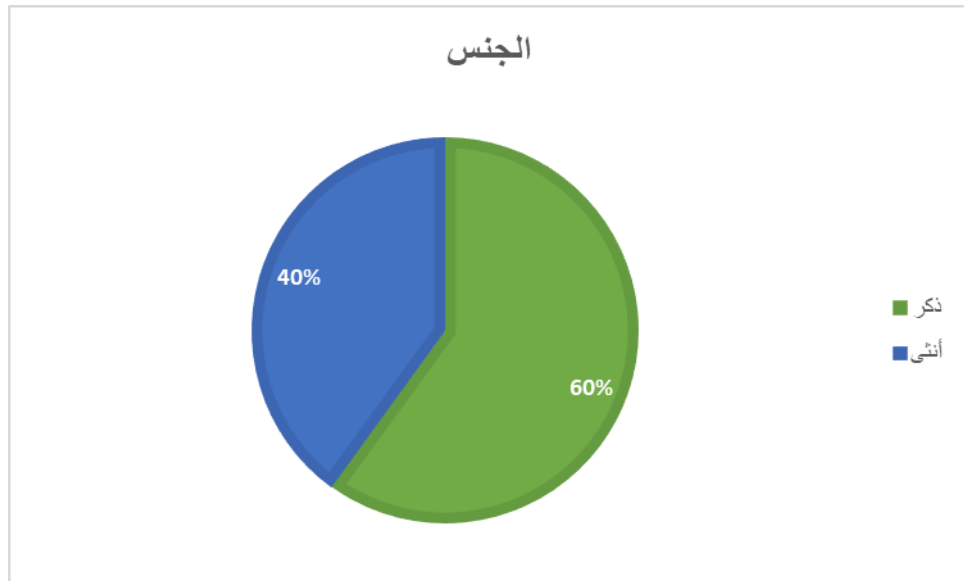
جدول 1: توزيع العينة وفق الجنس

السؤال	الخيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	78	60%
	أنثى	52	40%
	العدد الكلي	130	100%

يوضح الجدول (1) توزيع عينة الدراسة وفقًا لمتغير الجنس. يتبين من البيانات أن العينة تتكون من 130 مشاركًا، موزعين بين الذكور والإناث .

نلاحظ أن نسبة الذكور في العينة تمثل الغالبية، حيث بلغت 60% من إجمالي المشاركين، بواقع 78 مشاركًا. في المقابل، شكلت الإناث 40% من العينة، بعدد 52 مشاركة.

هذا التوزيع يعكس وجود تمثيل لكلا الجنسين في الدراسة، مع ملاحظة وجود فارق بنسبة 20% لصالح الذكور. قد يشير هذا التوزيع إلى طبيعة العمل في مجال إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية، حيث لا يزال الذكور يشكلون النسبة الأكبر من العاملين في هذا المجال.

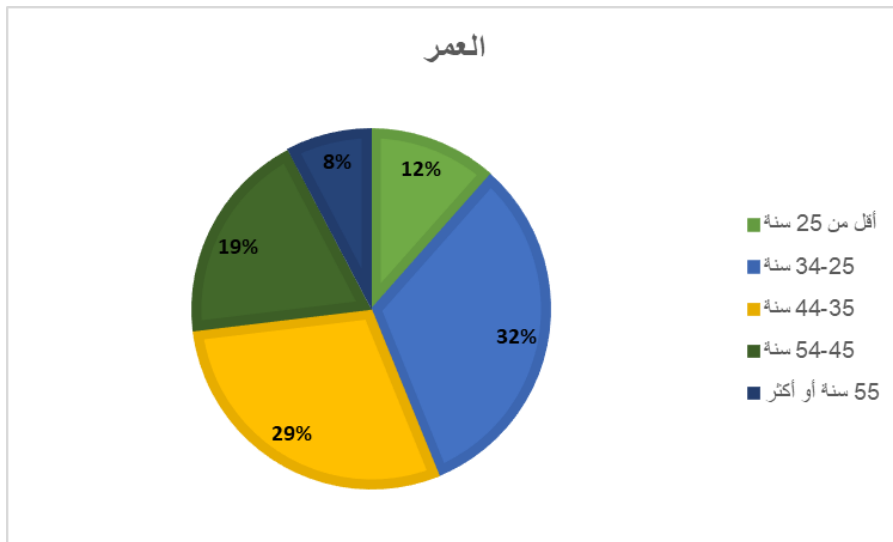


شكل 1: توزيع العينة وفق الجنس

جدول 2: العمر

السؤال	الخيار	العدد	النسبة المئوية
العمر	أقل من 25 سنة	15	11.50%
	25-34 سنة	42	32.30%
	35-44 سنة	38	29.20%
	45-54 سنة	25	19.20%
	55 سنة أو أكثر	10	7.70%
	المجموع	130	%100

يوضح الجدول (2) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر. يمكن ملاحظة التالي من البيانات المعروضة: الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً في العينة هي الفئة من 25-34 سنة، حيث تشكل 32.30% من إجمالي المشاركين بعدد 42 فرداً. هذا يشير إلى أن ثلث العينة تقريباً من الشباب في بداية حياتهم المهنية. تليها مباشرة الفئة العمرية 35-44 سنة بنسبة 29.20% وعدد 38 مشاركاً، مما يدل على وجود تمثيل قوي للمهنيين في منتصف حياتهم المهنية. الفئة العمرية 45-54 سنة تمثل 19.20% من العينة بعدد 25 مشاركاً، وهي نسبة معتبرة تمثل ذوي الخبرة الطويلة في مجال العمل. الفئة الأصغر سناً (أقل من 25 سنة) تشكل 11.50% من العينة بعدد 15 مشاركاً، مما يشير إلى وجود تمثيل للمهنيين الشباب حديثي التخرج. الفئة الأكبر سناً (55 سنة أو أكثر) هي الأقل تمثيلاً في العينة بنسبة 7.70% وعدد 10 مشاركون.



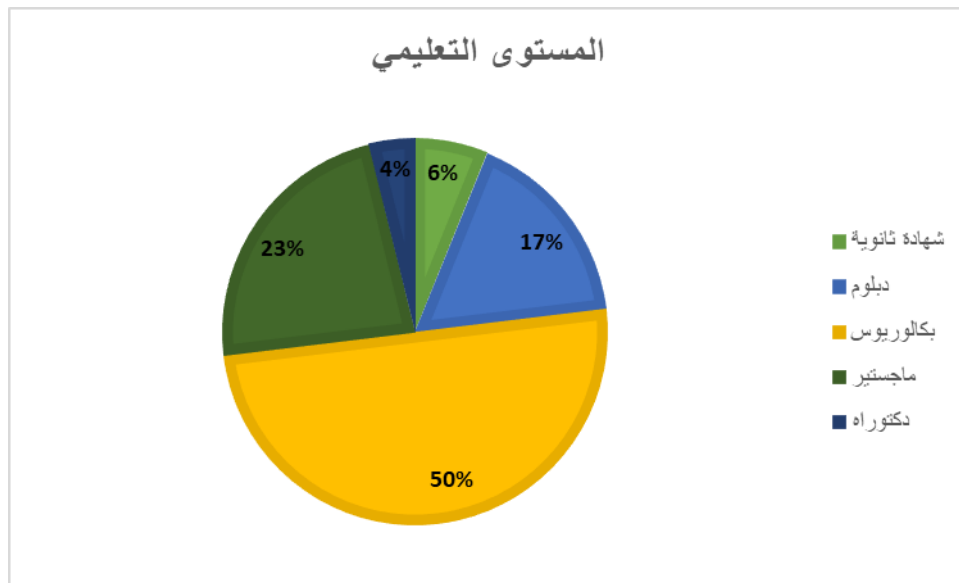
شكل 2: العمر

جدول 3: المستوى التعليمي

السؤال	الخيار	العدد	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	شهادة ثانوية	8	6.20%
	دبلوم	22	16.90%
	بكالوريوس	65	50%
	ماجستير	30	23.10%
	دكتوراه	5	3.80%
	المجموع	130	%100

يوضح هذا الجدول توزيع عينة الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي للمشاركين. يمكن استخلاص الملاحظات التالية من البيانات المعروضة: حملة شهادة البكالوريوس يشكلون النسبة الأكبر من العينة، حيث يمثلون 50% تمامًا من إجمالي المشاركين بعدد 65 فردًا. هذا يشير إلى أن نصف العينة من الحاصلين على الشهادة الجامعية الأولى. يأتي في المرتبة الثانية حملة شهادة الماجستير بنسبة 23.10% وعدد 30 مشاركًا، مما يدل على وجود نسبة معتبرة من ذوي الدراسات العليا في العينة. حملة شهادة الدبلوم يمثلون 16.90% من العينة بعدد 22 مشاركًا، وهي نسبة لا يستهان بها.

- نسبة حملة الشهادة الثانوية تبلغ 6.20% بعدد 8 مشاركين، وهي نسبة منخفضة نسبيًا.
- حملة شهادة الدكتوراه يمثلون النسبة الأقل في العينة بـ 3.80% وعدد 5 مشاركين فقط.

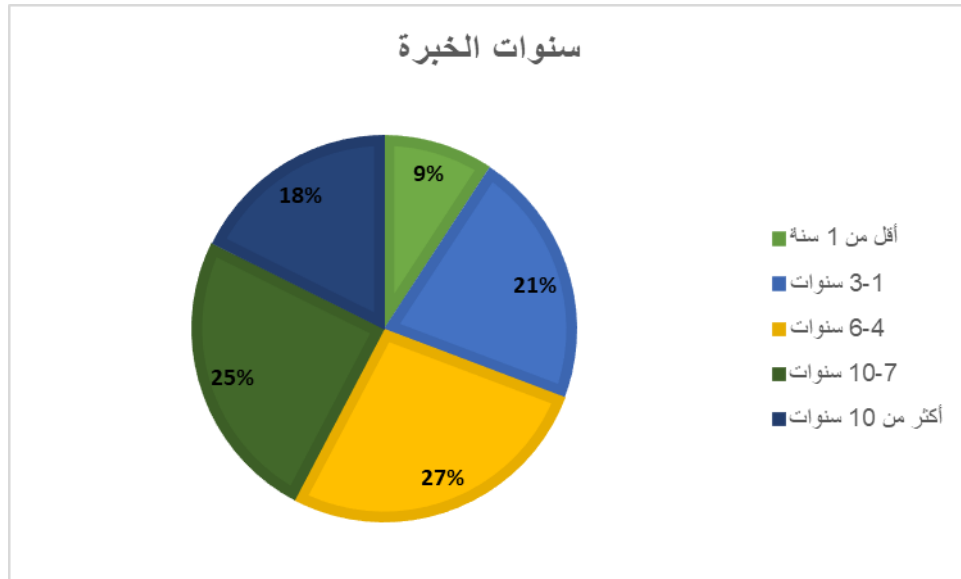


شكل 3: المستوى التعليمي

جدول 4: سنوات الخبرة

السؤال	الخيار	العدد	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 1 سنة	12	9.20%
	1-3 سنوات	28	21.50%
	4-6 سنوات	35	26.90%
	7-10 سنوات	32	24.60%
	أكثر من 10 سنوات	23	17.70%
	المجموع	130	%100

يوضح هذا الجدول توزيع عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة في مجال إدارة المشاريع. يمكن استخلاص الملاحظات التالية من البيانات المعروضة: الفئة الأكبر من المشاركين لديها خبرة تتراوح بين 4-6 سنوات، حيث تمثل 26.90% من العينة بعدد 35 مشاركاً. هذا يشير إلى أن ربع العينة تقريباً لديها خبرة متوسطة في المجال. تليها مباشرة فئة ذوي الخبرة 7-10 سنوات بنسبة 24.60% وعدد 32 مشاركاً، مما يدل على وجود نسبة كبيرة من ذوي الخبرة المتقدمة. المشاركون ذوو الخبرة 1-3 سنوات يمثلون 21.50% من العينة بعدد 28 مشاركاً، وهي نسبة معتبرة من المهنين في بداية مساهم المهني. ذوو الخبرة الأكثر من 10 سنوات يشكلون 17.70% من العينة بعدد 23 مشاركاً، مما يمثل فئة مهمة من الخبراء في المجال. الفئة الأقل خبرة (أقل من سنة واحدة) تمثل 9.20% من العينة بعدد 12 مشاركاً.

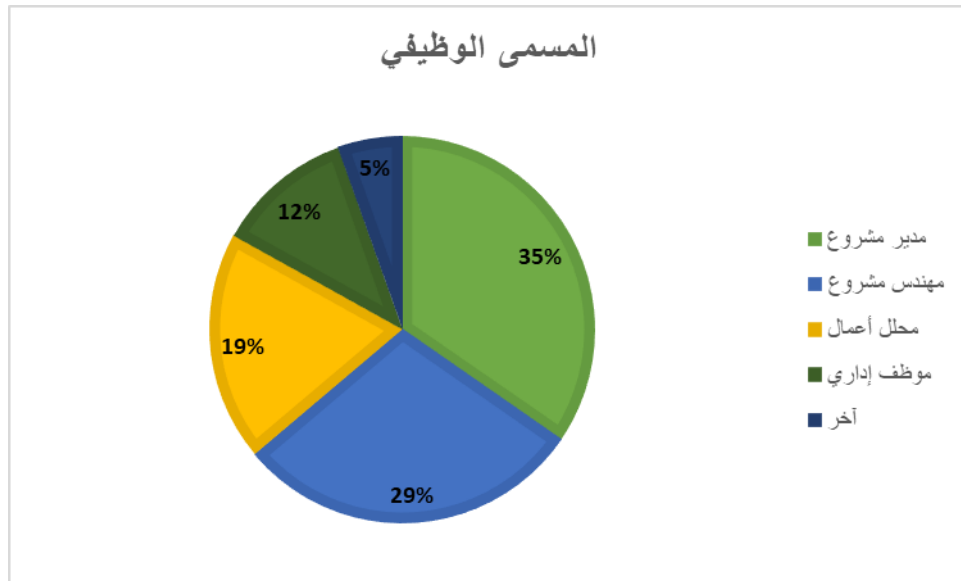


شكل 4: سنوات الخبرة

جدول 5: المستوى الوظيفي

السؤال	الخيار	العدد	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	مدير مشروع	45	34.60%
	مهندس مشروع	38	29.20%
	محلل أعمال	25	19.20%
	موظف إداري	15	11.50%
	آخر	7	5.40%
	المجموع	130	%100

يوضح هذا الجدول توزيع عينة الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي للمشاركين. يمكن استخلاص الملاحظات التالية من البيانات المعروضة: مدراء المشاريع يشكلون النسبة الأكبر من العينة، حيث يمثلون 34.60% من إجمالي المشاركين بعدد 45 فرداً. هذا يشير إلى أن أكثر من ثلث العينة يتكون من الأفراد الذين يتحملون المسؤولية الرئيسية عن إدارة المشاريع. يأتي في المرتبة الثانية مهندسو المشاريع بنسبة 29.20% وعدد 38 مشاركاً، مما يدل على وجود تمثيل قوي للجانب التقني في إدارة المشاريع. محللو الأعمال يمثلون 19.20% من العينة بعدد 25 مشاركاً، وهي نسبة معتبرة تعكس أهمية التحليل في عمليات إدارة المشاريع. الموظفون الإداريون يشكلون 11.50% من العينة بعدد 15 مشاركاً، مما يشير إلى مشاركة الكوادر الإدارية في عمليات إدارة المشاريع. هناك 5.40% من المشاركين (7 أفراد) غير ذلك.



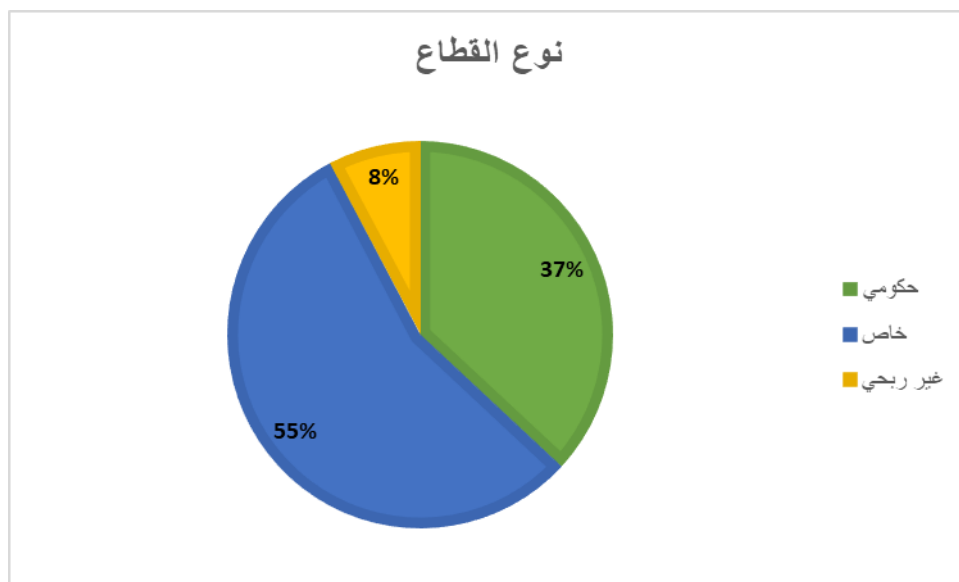
شكل 5: المسمى الوظيفي

جدول 6: نوع القطاع

السؤال	الخيار	العدد	النسبة المئوية
نوع القطاع	حكومي	48	36.90%
	خاص	72	55.40%
	غير ربحي	10	7.70%
	المجموع	130	%100

يوضح هذا الجدول توزيع عينة الدراسة وفقاً لنوع القطاع الذي يعمل فيه المشاركون. يمكن استخلاص الملاحظات التالية من البيانات المعروضة:

- القطاع الخاص يمثل النسبة الأكبر من العينة، حيث يشكل 55.40% من إجمالي المشاركين بعدد 72 فرداً. هذا يشير إلى أن أكثر من نصف العينة يعملون في شركات ومؤسسات القطاع الخاص.
- يأتي القطاع الحكومي في المرتبة الثانية بنسبة 36.90% وعدد 48 مشاركاً، مما يدل على وجود تمثيل قوي للقطاع العام في الدراسة.
- القطاع غير الربحي يمثل النسبة الأقل في العينة بـ 7.70% وعدد 10 مشاركين فقط.



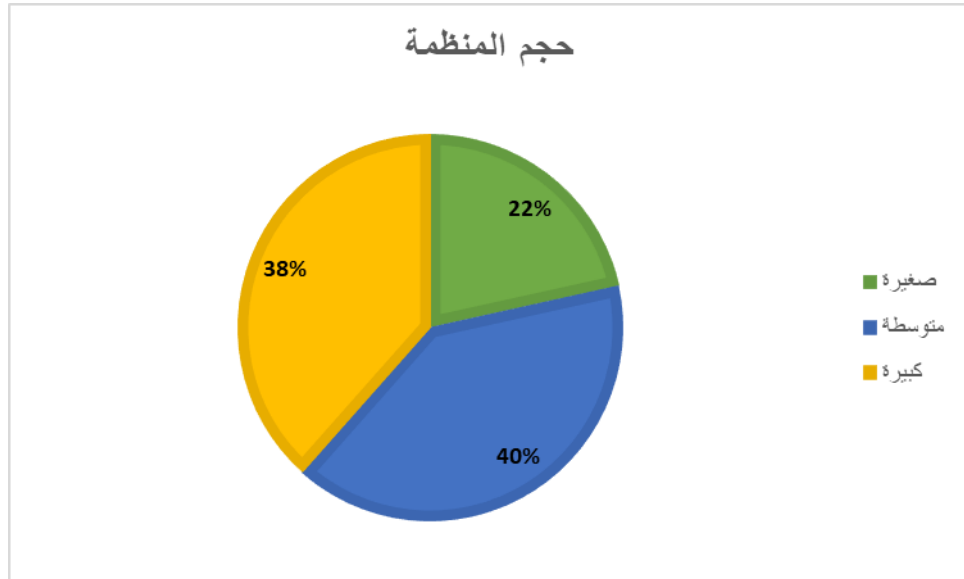
شكل 6: نوع القطاع

جدول 7: حجم المنظمة

السؤال	الخيار	العدد	النسبة المئوية
حجم المنظمة	صغيرة	28	21.50%
	متوسطة	52	40%
	كبيرة	50	38.50%
	المجموع	130	%100

يوضح هذا الجدول توزيع عينة الدراسة وفقاً لحجم المنظمة التي يعمل فيها المشاركون. يمكن استخلاص الملاحظات التالية من البيانات المعروضة:

- المنظمات المتوسطة تمثل النسبة الأكبر من العينة، حيث تشكل 40% من إجمالي المشاركين بعدد 52 فرداً. هذا يشير إلى أن المنظمات المتوسطة الحجم لها دور بارز في مجال إدارة المشاريع ضمن العينة.
- المنظمات الكبيرة تأتي في المرتبة الثانية بنسبة 38.50% وعدد 50 مشاركاً، مما يدل على وجود تمثيل قوي للمنظمات الكبيرة التي غالباً ما تكون لديها موارد أكبر وقدرات إدارية متقدمة.
- المنظمات الصغيرة تمثل النسبة الأقل في العينة، حيث تشكل 21.50% بعدد 28 مشاركاً. رغم أنها الأقل تمثيلاً، إلا أن وجودها يساهم في توفير وجهات نظر من بيئات عمل مختلفة.



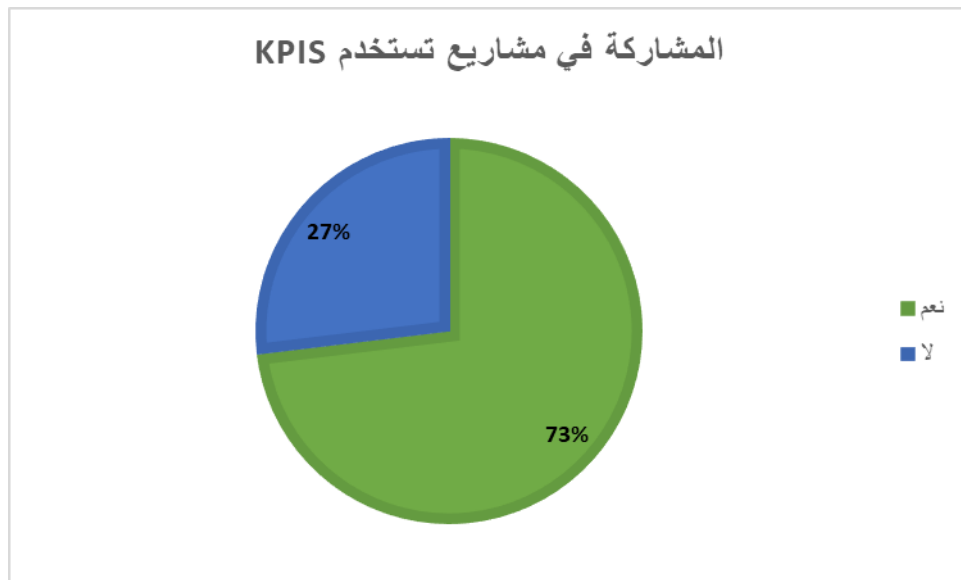
شكل 7: ما هو منصبك الحالي في المنظمة؟

جدول 8: المشاركة في مشاريع تستخدم KPIs

السؤال	الخيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
المشاركة في مشاريع تستخدم KPIs	نعم	88	67.70%
	لا	42	32.30%
	العدد الكلي	130	100%

يوضح هذا الجدول توزيع عينة الدراسة وفقاً للمشاركة في مشاريع تستخدم مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs). يمكن استخلاص الملاحظات التالية من البيانات المعروضة:

- نسبة المشاركين في مشاريع تستخدم معايير KPIs تشكل هذه الفئة الغالبية العظمى من العينة بنسبة 67.70%، وبعدد 95 مشاركاً. هذه النسبة المرتفعة تشير إلى انتشار واسع لاستخدام KPIs في مجال إدارة المشاريع بين أفراد العينة.
- نسبة المشاركين الذين لا يعملون في مشاريع تعتمد معايير KPIs تمثل هذه الفئة 32.30% من العينة، بعدد 35 مشاركاً. رغم أنها أقلية، إلا أنها تمثل شريحة مهمة من المشاركين الذين قد يكونون جددًا في مجال استخدام KPIs أو يعملون في بيئات لا تستخدم هذه المؤشرات بشكل منتظم.



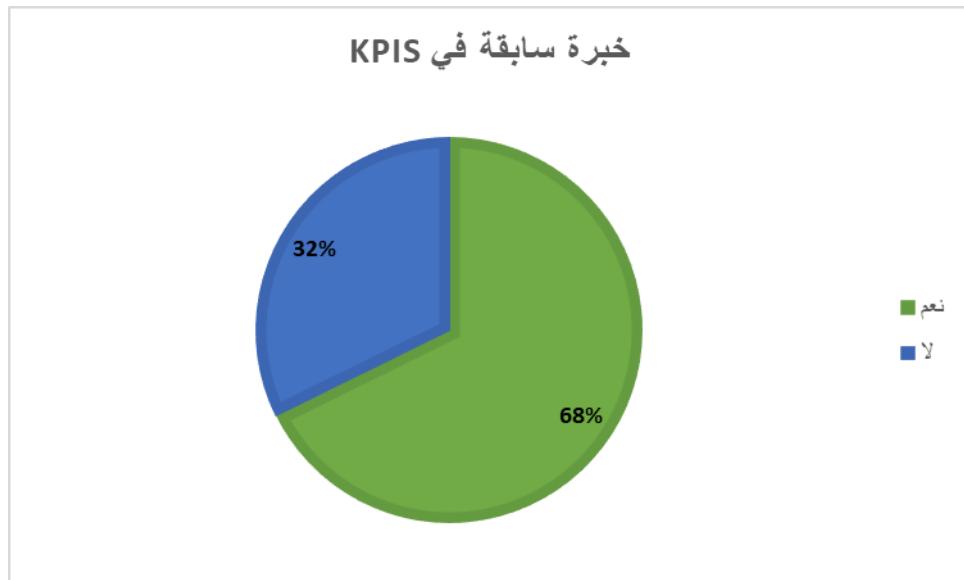
شكل 8: المشاركة في مشاريع تستخدم KPIs

جدول 9: خبرة سابقة في KPIs

السؤال	العمر	العدد	النسبة المئوية
خبرة سابقة في KPIs	نعم	95	73.10%
	لا	35	26.90%
	المجموع	130	%100

يوضح هذا الجدول توزيع عينة الدراسة وفقاً لوجود خبرة سابقة في استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لدى المشاركين. يمكن استخلاص الملاحظات التالية من البيانات المعروضة:

- نسبة المشاركين ذوي الخبرة السابقة في KPIs تشكل هذه الفئة الغالبية العظمى من العينة بنسبة 73.10%، وبعدد 95 مشاركاً. هذه النسبة المرتفعة تشير إلى انتشار واسع لاستخدام KPIs في مجال إدارة المشاريع بين أفراد العينة.
- نسبة المشاركين بدون خبرة سابقة في KPIs تمثل هذه الفئة 26.90% من العينة، بعدد 35 مشاركاً. رغم أنها أقلية، إلا أنها تمثل شريحة مهمة من المشاركين الذين قد يكونون جددًا في مجال استخدام KPIs أو يعملون في بيئات لا تستخدم هذه المؤشرات بشكل منتظم.



شكل 9: خبرة سابقة في KPIs

أدوات جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على استبيان شامل كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث يهدف الاستبيان إلى تقييم أداء المشاريع باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في المنظمات السعودية. يتكون الاستبيان من خمسة محاور رئيسية، تركز كل منها على جوانب محددة تتعلق بتطبيق وفعالية مؤشرات الأداء الرئيسية في إدارة المشاريع.

مكونات الاستبيان:

1. الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

يتضمن أسئلة حول الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، نوع القطاع، وحجم المنظمة.

2. الجزء الثاني: محاور مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)

-المحور الأول: مؤشرات مرتبطة بالتكلفة

-المحور الثاني: مؤشرات مرتبطة بالجودة

-المحور الثالث: مؤشرات مرتبطة بالوقت

-المحور الرابع: مؤشرات مرتبطة بنطاق المشروع

-المحور الخامس: مؤشرات مرتبطة برضا العملاء

يتضمن كل محور من المحاور 10 عبارات تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على العبارات، حيث يتم تصنيف الإجابات من "موافق بشدة" (5) إلى "غير موافق بشدة" (1)

3. الجزء الثالث: أسئلة إضافية

يتضمن أسئلة حول الخبرة السابقة في استخدام KPIs والمشاركة في مشاريع تستخدم هذه المؤشرات.

صدق وثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبيان لتقييم موثوقية العبارات المستخدمة. تشير القيم إلى مدى اتساق العبارات داخل كل محور.

يتضمن الجدول التالي ثبات للاستبيان باستخدام معامل كرونباخ ألفا، حيث جرى حساب ثبات كل محور من المحاور الخاصة بمؤشرات الأداء.

جدول 10: ثبات الاستبيان باستخدام معامل كرونباخ ألفا

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
- المحور الأول: مؤشرات مرتبطة بالتكلفة	10	0.82
- المحور الثاني: مؤشرات مرتبطة بالجودة	10	0.89
- المحور الثالث: مؤشرات مرتبطة بالوقت	10	0.79
- المحور الرابع: مؤشرات مرتبطة بنطاق المشروع	10	0.77
- المحور الخامس: مؤشرات مرتبطة برضا العملاء	10	0.81

- المحور الأول: مؤشرات مرتبطة بالتكلفة (0.82) يشير معامل ألفا كرونباخ إلى موثوقية جيدة، مما يعني أن العبارات المتعلقة بالتكلفة تتسم بتناسق عالٍ.
- المحور الثاني: مؤشرات مرتبطة بالجودة (0.89) تُعتبر هذه القيمة ممتازة، مما يدل على أن العبارات المتعلقة بالجودة متسقة للغاية، مما يعكس أهمية هذا المحور في تقييم أداء المشاريع.
- المحور الثالث: مؤشرات مرتبطة بالوقت (0.79) تشير هذه القيمة إلى موثوقية جيدة، مما يعني أن العبارات المرتبطة بالوقت تتسم بتناسق مقبول.
- المحور الرابع: مؤشرات مرتبطة بنطاق المشروع (0.77) تعكس هذه القيمة موثوقية مقبولة، مما يشير إلى أن العبارات المتعلقة بنطاق المشروع متسقة بشكل معقول.
- المحور الخامس: مؤشرات مرتبطة برضا العملاء (0.81) تشير هذه القيمة إلى موثوقية جيدة، مما يدل على أن العبارات المرتبطة برضا العملاء تتسم بتناسق عالٍ.

جدول 11: معاملات ارتباط بيرسون- الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان

مؤشرات التكلفة		مؤشرات الجودة		مؤشرات الوقت		مؤشرات نطاق المشروع		مؤشرات رضا العملاء	
رقم	ترابط	رقم	ترابط	رقم	ترابط	رقم	ترابط	رقم	ترابط
1	0.72**	1	0.76**	1	0.75**	1	0.71**	1	0.87**
2	0.85**	2	0.89**	2	0.68**	2	0.75**	2	0.80**
3	0.65**	3	0.70**	3	0.84**	3	0.64**	3	0.72**
4	0.78**	4	0.72**	4	0.69**	4	0.63**	4	0.86**
5	0.80**	5	0.79**	5	0.87**	5	0.96**	5	0.77**
6	0.81**	6	0.66**	6	0.80**	6	0.97**	6	0.93**
7	0.74**	7	0.84**	7	0.72**	7	0.78**	7	0.71**
8	0.88**	8	0.82**	8	0.86**	8	0.69**	8	0.75**
9	0.67**	9	0.73**	9	0.77**	9	0.60**	9	0.64**
10	0.83**	10	0.81**	10	0.93**	10	0.61**	10	0.63**

يوضح هذا الجدول معاملات الارتباط بين مؤشرات الأداء الرئيسية المختلفة في إدارة المشاريع، حيث تعكس القيم الإيجابية القوية وجود علاقة متينة بين هذه المؤشرات.

- مؤشرات التكلفة والجودة: يظهر ارتباط قوي (مثل: 0.76) مما يشير إلى أن تحسين التكلفة يمكن أن يؤثر إيجاباً على جودة المشروع.
- مؤشرات الوقت ونطاق المشروع: هناك أيضاً ارتباط ملحوظ (مثل: 0.75) مما يدل على أن إدارة الوقت بشكل فعال تؤثر بشكل مباشر على نطاق المشروع.
- مؤشرات رضا العملاء: تُظهر ارتباطات قوية مع جميع المؤشرات الأخرى، مما يعكس أهمية رضا العملاء كعنصر حاسم في نجاح المشاريع.
- تساعد هذه البيانات في فهم كيفية تفاعل مختلف جوانب الأداء في المشاريع، مما يوفر رؤية قيمة لتحسين استراتيجيات الإدارة والتخطيط في المستقبل، ويعزز من فعالية استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في تقييم أداء المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات.

حدود الدراسة

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في المنظمات الحكومية وشبه الحكومية العاملة في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة خلال العام 2024.

معايير الحكم على عبارات الاستبيان

في هذه الدراسة، تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقييم ردود المشاركين، حيث تم تخصيص قيم رقمية تتراوح من 5 (أعلى درجة من الموافقة) إلى 1 (أدنى درجة من الموافقة). ولتفسير هذه الردود بشكل موضوعي، تم تقسيم نطاق الاستجابات إلى ثلاث فئات متساوية كما يلي:

- المتوسط من 1.00 إلى 2.33: يُصنف كدرجة منخفضة.

- المتوسط من 2.34 إلى 3.66: يُصنف كدرجة متوسطة.

- المتوسط من 3.67 إلى 5.00: يُصنف كدرجة مرتفعة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

في هذه الدراسة، تم تطبيق مجموعة متنوعة من الاختبارات الإحصائية لتحليل البيانات وتفسير النتائج:

- حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية: تم استخدام هذه القياسات لتقييم الأداء العام للمشاركين بناءً على البيانات المستخلصة من الاستبيان.

- تحليل التكرارات والنسب المئوية: تم تحليل توزيع الآراء بين المشاركين لتقديم صورة واضحة عن استجاباتهم.

- استخدام معامل ألفا كرونباخ: لقياس الاتساق الداخلي للاستبيان، مما يعكس موثوقية العبارات المستخدمة في قياس المفاهيم المستهدفة.

- استخدام معامل الارتباط بيرسون: لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات المختلفة، مما يساعد في فهم مدى ارتباطها ببعضها البعض.

- تطبيق اختبار ت لعينة واحدة: لاختبار الفرضية حول متوسط مجتمع واحد، حيث يحدد ما إذا كان متوسط العينة يختلف بشكل معنوي عن القيمة الافتراضية لمتوسط المجتمع.

الفصل الرابع: تحليل البيانات والنتائج

مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تحليل البيانات المستخلصة من الاستبيان وتقديم النتائج التي تتعلق بأسئلة البحث المطروحة. سيتم في هذا الفصل استعراض وتحليل المعلومات بشكل منهجي، حيث سيتم اختبار الفرضيات المحددة مسبقًا وتفسير النتائج المستخلصة. كما سيتضمن الفصل مناقشة شاملة للنتائج، مع التركيز على كيفية ارتباطها بأهداف الدراسة .

بالإضافة إلى ذلك، سيتم تقديم توصيات مبنية على النتائج المستخلصة، مما يساهم في تعزيز فهم تأثير مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في تقييم أداء المشاريع. من خلال هذا الفصل، نسعى لتقديم رؤية قيمة يمكن أن تفيد الباحثين والممارسين في مجال إدارة المشاريع، وتساعد في تحسين استراتيجيات العمل المستقبلية.

يسعى الفصل لتقديم إجابة عن تساؤلات البحث التالية:

السؤال الرئيس: ما تقييم أداء المشاريع اعتمادًا على مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)؟

الأسئلة الفرعية:

6. ما تقييم أداء المشاريع اعتمادًا على مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المرتبطة بالتكلفة؟
7. ما تقييم أداء المشاريع اعتمادًا على مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المرتبطة بالجودة؟
8. ما تقييم أداء المشاريع اعتمادًا على مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المرتبطة بالوقت؟
9. ما تقييم أداء المشاريع اعتمادًا على مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المرتبطة بنطاق المشروع؟
10. ما تقييم أداء المشاريع اعتمادًا على مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المرتبطة برضا العملاء؟

الإجابة عن تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيس: ما تقييم أداء المشاريع اعتمادًا مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)؟

جدول 12: مدى توفر مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)

مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)؟	المتوسط	الانحراف	التقييم
-المحور الأول: مؤشرات مرتبطة بالتكلفة	3.79	0.74	مرتفع
-المحور الثاني: مؤشرات مرتبطة بالجودة	3.77	0.73	مرتفع
-المحور الثالث: مؤشرات مرتبطة بالوقت	3.79	0.72	مرتفع
-المحور الرابع: مؤشرات مرتبطة بنطاق المشروع	3.80	0.72	مرتفع
-المحور الخامس: مؤشرات مرتبطة برضا العملاء	3.84	0.70	مرتفع
كامل الاستبيان	3.79	0.73	مرتفع

يوضح جدول 12 مدى توفر مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في تقييم أداء المشاريع، حيث تم تصنيف المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل محور. تشير النتائج إلى أن جميع المحاور تتلقى تقييمًا "مرتفعًا"، مما يدل على وجود وعي وتطبيق جيد لمؤشرات الأداء في المنظمات المعنية.

مؤشرات مرتبطة بالتكلفة (متوسط 3.79، انحراف 0.74): تعكس هذه النتيجة قدرة المنظمات على مراقبة التكاليف بشكل فعال.

مؤشرات مرتبطة بالجودة (متوسط 3.77، انحراف 0.73): يدل هذا المتوسط على التزام المنظمات بمعايير الجودة في مشاريعها.

مؤشرات مرتبطة بالوقت (متوسط 3.79، انحراف 0.72): تشير هذه النتيجة إلى أن المنظمات تدير جداولها الزمنية بشكل جيد، مما يساعد على تحقيق الأهداف ضمن الإطار الزمني المحدد.

مؤشرات مرتبطة بنطاق المشروع (متوسط 3.80، انحراف 0.72): تعكس هذه النتيجة قدرة المنظمات على تحديد نطاق المشاريع بدقة وإدارته بفعالية.

مؤشرات مرتبطة برضا العملاء (متوسط 3.84، انحراف 0.70): يمثل هذا المتوسط الأعلى بين المحاور، مما يشير إلى أن المنظمات تركز بشكل كبير على رضا العملاء.

1. ما تقييم أداء المشاريع اعتمادًا مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المرتبطة بالتكلفة؟

جدول 13: تحليل أداء المشاريع اعتمادًا على مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المرتبطة بالتكلفة

المحور الأول: مؤشرات مرتبطة بالتكلفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1. يتم استخدام مؤشر أداء التكلفة (CPI) بانتظام لتقييم كفاءة استخدام الموارد المالية.	3.45	0.78	متوسط
2. تتم مراجعة الميزانية عند الانتهاء (BAC) بشكل دوري لضمان دقة التوقعات المالية.	3.98	0.68	مرتفع
3. يتم تحليل انحرافات التكلفة وتحديد أسبابها بشكل منهجي.	3.72	0.73	مرتفع
4. تُستخدم تقنيات القيمة المكتسبة (EVM) لتتبع أداء التكلفة في المشروع.	4.12	0.83	مرتفع
5. يتم وضع خطط للتعامل مع التجاوزات المحتملة في التكلفة.	3.59	0.71	متوسط
6. تُراجع تقديرات التكلفة بانتظام وتُحدث وفقًا لتقدم المشروع.	3.85	0.75	مرتفع
7. يتم تحليل العلاقة بين التكلفة والجدول الزمني لتحسين الأداء المالي.	4.05	0.65	مرتفع
8. تُستخدم مؤشرات التكلفة في اتخاذ قرارات استراتيجية للمشروع.	3.27	0.81	متوسط
9. يتم تدريب فريق المشروع على فهم وتفسير مؤشرات التكلفة.	4.19	0.67	مرتفع
10. تُقارن مؤشرات التكلفة مع معايير الصناعة لتقييم الأداء المالي للمشروع.	3.66	0.77	متوسط
كامل المحور	3.79	0.74	مرتفع

يوضح جدول 13 تقييم أداء المشاريع من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المرتبطة بالتكلفة. يتضمن الجدول مجموعة من العبارات المتعلقة بكفاءة استخدام الموارد المالية، ويعكس المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل عبارة، بالإضافة إلى تقييم الأداء لكل منها.

1. استخدام مؤشر أداء التكلفة (CPI):

- المتوسط: 3.45، الانحراف: 0.78، التقييم: متوسط

تشير هذه النتيجة إلى أن استخدام مؤشر أداء التكلفة (CPI) ليس متسقاً بما فيه الكفاية. قد يعني ذلك أن هناك حاجة لتحسين الوعي والتدريب حول كيفية استخدام هذا المؤشر بشكل فعال لتقييم كفاءة استخدام الموارد المالية.

2. مراجعة الميزانية عند الانتهاء (BAC):

- المتوسط: 3.98، الانحراف: 0.68، التقييم: مرتفع

يدل هذا المتوسط على أن المنظمات تقوم بمراجعة الميزانية بشكل دوري، مما يساهم في ضمان دقة التوقعات المالية. هذه الممارسة تعكس التزاماً جيداً بالتحكم في التكاليف.

3. تحليل انحرافات التكلفة:

- المتوسط: 3.72، الانحراف: 0.73، التقييم: مرتفع

يشير هذا إلى أن المنظمات تتبنى منهجاً منهجياً في تحليل انحرافات التكلفة، مما يساعد على تحديد الأسباب الجذرية لهذه الانحرافات واتخاذ إجراءات تصحيحية.

4. تقنيات القيمة المكتسبة (EVM):

- المتوسط: 4.12، الانحراف: 0.83، التقييم: مرتفع

تعكس هذه النتيجة أن تقنيات القيمة المكتسبة تُستخدم بفاعلية لتتبع أداء التكلفة في المشاريع، مما يعزز من القدرة على تقييم الأداء المالي بدقة.

5. خطط التعامل مع التجاوزات المحتملة في التكلفة:

- المتوسط: 3.59، الانحراف: 0.71، التقييم: متوسط

تشير هذه النتيجة إلى وجود بعض الخطط للتعامل مع التجاوزات المحتملة، لكن لا تزال هناك حاجة لتحسين هذه الخطط لضمان الاستجابة السريعة والفعالة.

6. مراجعة تقديرات التكلفة:

- المتوسط: 3.85، الانحراف: 0.75، التقييم: مرتفع

تدل هذه النتيجة على أن تقديرات التكلفة تُراجع بانتظام وتُحدث وفقًا لتقدم المشروع، مما يعكس مرونة جيدة في إدارة التكاليف.

7. تحليل العلاقة بين التكلفة والجدول الزمني:

- المتوسط: 4.05، الانحراف: 0.65، التقييم: مرتفع

تشير هذه النتيجة إلى أن هناك اهتمامًا كبيرًا بتحليل العلاقة بين التكلفة والجدول الزمني لتحسين الأداء المالي، وهو أمر حيوي لنجاح المشاريع.

8. استخدام مؤشرات التكلفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية:

- المتوسط: 3.27، الانحراف: 0.81، التقييم: متوسط

تعكس هذه النتيجة عدم استخدام مؤشرات التكلفة بشكل كافٍ في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مما يشير إلى ضرورة تعزيز الوعي بأهمية هذه المؤشرات.

9. تدريب فريق المشروع على مؤشرات التكلفة:

- المتوسط: 4.19، الانحراف: 0.67، التقييم: مرتفع

تشير هذه النتيجة إلى أن هناك جهودًا ملحوظة لتدريب الفريق على فهم وتفسير مؤشرات التكلفة بشكل جيد.

10. مقارنة مؤشرات التكلفة مع معايير الصناعة:

- المتوسط: 3.66، الانحراف: 0.77، التقييم: متوسط

التحليل المقارن مع معايير الصناعة لتقييم الأداء المالي للمشاريع بشكل أكثر دقة.

بشكل عام، يظهر الجدول أن أداء المشاريع المرتبط بمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المتعلقة بالتكلفة يتراوح بين متوسط ومرتفع عبر المحاور المختلفة. بينما تُظهر بعض العبارات نتائج إيجابية تعكس الالتزام بالتحكم في التكاليف وتحليل الأداء المالي بفاعلية، فإن هناك حاجة لتحسين بعض الجوانب مثل استخدام مؤشرات التكلفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتعزيز التدريب لفريق المشروع لضمان تحقيق أقصى استفادة من هذه المؤشرات في تحسين أداء المشاريع بشكل عام.

2. ما تقييم أداء المشاريع اعتمادًا مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المرتبطة بالجودة؟

جدول 14: تحليل أداء المشاريع اعتمادًا على مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المرتبطة بالتكلفة

المحور الثاني: مؤشرات مرتبطة بالجودة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1. يتم قياس كثافة العيوب بانتظام لتقييم جودة المنتجات أو الخدمات.	3.11	0.88	متوسط
2. يُحدد نطاق الاختبار بدقة لضمان تغطية جميع جوانب الجودة الهامة.	4.25	0.63	مرتفع
3. تُستخدم قوائم التحقق لضمان الالتزام بمعايير الجودة المحددة.	3.53	0.7	متوسط
4. يتم إجراء مراجعات الجودة بشكل دوري خلال مراحل المشروع المختلفة.	4.08	0.73	مرتفع
5. تُحلل بيانات الجودة لتحديد الاتجاهات وفرص التحسين.	3.34	0.83	متوسط
6. يتم تدريب فريق المشروع على تطبيق معايير الجودة بشكل فعال.	3.91	0.69	مرتفع
7. تُستخدم تقنيات إحصائية لتحليل بيانات الجودة وتحديد الانحرافات.	4	0.68	مرتفع
8. يتم وضع خطط تصحيحية فورية عند اكتشاف مشكلات في الجودة.	3.78	0.74	مرتفع
9. تُقارن مؤشرات الجودة مع المعايير الصناعية لتقييم الأداء.	4.27	0.64	مرتفع
10. يتم توثيق الدروس المستفادة من تحليل الجودة لتحسين المشاريع المستقبلية.	3.4	0.79	متوسط
المحور الثاني: مؤشرات مرتبطة بالجودة	3.77	0.73	مرتفع

يوضح جدول 14 تقييم أداء المشاريع من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المرتبطة بالجودة. يتضمن الجدول مجموعة من العبارات المتعلقة بكفاءة وجودة المنتجات أو الخدمات، ويعكس المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل عبارة، بالإضافة إلى تقييم الأداء لكل منها.

1. قياس كثافة العيوب بانتظام:

- المتوسط: 3.11، الانحراف: 0.88، التقييم: متوسط

تشير هذه النتيجة إلى أن قياس كثافة العيوب ليس متسقًا بما فيه الكفاية، مما يعني أن هناك حاجة لتحسين الممارسات المتعلقة بتقييم جودة المنتجات أو الخدمات.

2. تحديد نطاق الاختبار بدقة:

- المتوسط: 4.25، الانحراف: 0.63، التقييم: مرتفع

يدل هذا المتوسط على أن المنظمات تحدد نطاق الاختبار بشكل دقيق، مما يساهم في ضمان تغطية جميع جوانب الجودة الهامة.

3. استخدام قوائم التحقق:

- المتوسط: 3.53، الانحراف: 0.70، التقييم: متوسط

تشير هذه النتيجة إلى أن استخدام قوائم التحقق لضمان الالتزام بمعايير الجودة لا يزال بحاجة إلى تعزيز.

4. مراجعات الجودة بشكل دوري:

- المتوسط: 4.08، الانحراف: 0.73، التقييم: مرتفع

تعكس هذه النتيجة أن مراجعات الجودة تُجرى بشكل دوري خلال مراحل المشروع المختلفة، مما يعزز من فعالية إدارة الجودة.

5. تحليل بيانات الجودة:

- المتوسط: 3.34، الانحراف: 0.83، التقييم: متوسط

تشير هذه النتيجة إلى أن تحليل بيانات الجودة لتحديد الاتجاهات وفرص التحسين يحتاج إلى مزيد من التركيز والاهتمام.

6. تدريب فريق المشروع على معايير الجودة:

- المتوسط: 3.91، الانحراف: 0.69، التقييم: مرتفع

تدل هذه النتيجة على أن هناك جهودًا ملحوظة لتدريب الفريق على تطبيق معايير الجودة بشكل فعال.

7. تقنيات إحصائية لتحليل بيانات الجودة:

- المتوسط: 4.00، الانحراف: 0.68، التقييم: مرتفع

تشير هذه النتيجة إلى استخدام تقنيات إحصائية لتحليل بيانات الجودة وتحديد الانحرافات بشكل فعال.

8. خطط تصحيحية فورية عند اكتشاف مشكلات في الجودة:

- المتوسط: 3.78، الانحراف: 0.74، التقييم: مرتفع

تعكس هذه النتيجة وجود خطط تصحيحية فورية عند اكتشاف مشكلات في الجودة، مما يعزز من استجابة المنظمة للمشكلات.

9. مقارنة مؤشرات الجودة مع المعايير الصناعية:

- المتوسط: 4.27، الانحراف: 0.64، التقييم: مرتفع

تشير هذه النتيجة إلى أن المقارنة مع المعايير الصناعية تُعتبر ممارسة شائعة لتقييم الأداء.

10. توثيق الدروس المستفادة من تحليل الجودة:

- المتوسط: 3.40، الانحراف: 0.79، التقييم: متوسط

تعكس هذه النتيجة الحاجة لمزيد من الجهود في توثيق الدروس المستفادة لتحسين المشاريع المستقبلية.

بشكل عام، يظهر الجدول أن أداء المشاريع المرتبط بمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المتعلقة بالجودة يتراوح بين متوسط ومرتفع عبر المحاور المختلفة. بينما تُظهر بعض العبارات نتائج إيجابية تعكس الالتزام بالجودة وتحليل الأداء بفاعلية، فإن هناك حاجة لتحسين بعض الجوانب مثل قياس كثافة العيوب وتحليل بيانات الجودة لضمان تحقيق أعلى مستويات الأداء والجودة في المشاريع المستقبلية.

3. ما تقييم أداء المشاريع اعتمادًا على مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المرتبطة بالوقت؟

جدول 15: تقييم أداء المشاريع اعتمادًا على مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المرتبطة بالوقت

المحور الثالث: مؤشرات مرتبطة بالوقت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1. يُستخدم مؤشر أداء الجدول الزمني (SPI) بانتظام لتقييم التقدم في المشروع.	3.62	0.72	متوسط
2. تتم مراجعة الجدول الزمني بشكل دوري لضمان دقة التوقعات.	4.11	0.66	مرتفع
3. يتم تحليل انحرافات الجدول الزمني وتحديد أسبابها بشكل منهجي.	3.5	0.76	متوسط
4. تُستخدم تقنيات المسار الحرج لتحديد الأنشطة الحرجة وإدارتها.	4.24	0.62	مرتفع
5. يتم وضع خطط للتعامل مع التأخيرات المحتملة في الجدول الزمني.	3.95	0.67	مرتفع
6. تُراجع تقديرات الوقت بانتظام وتُحدث وفقًا لتقدم المشروع.	3.19	0.85	متوسط
7. يتم تحليل العلاقة بين الوقت والتكلفة لتحسين الأداء الكلي للمشروع.	4.02	0.68	مرتفع
8. تُستخدم مؤشرات الوقت في اتخاذ قرارات استراتيجية للمشروع.	3.37	0.8	متوسط
9. يتم تدريب فريق المشروع على فهم وتفسير مؤشرات الجدول الزمني.	4.16	0.65	مرتفع
10. تُقارن مؤشرات الوقت مع معايير الصناعة لتقييم الأداء الزمني للمشروع.	3.7	0.75	مرتفع
المحور الثالث: مؤشرات مرتبطة بالوقت	3.79	0.72	مرتفع

يوضح جدول 15 تقييم أداء المشاريع من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المرتبطة بالوقت. يتضمن الجدول مجموعة من العبارات المتعلقة بكفاءة إدارة الوقت في المشاريع، ويعكس المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل عبارة، بالإضافة إلى تقييم الأداء لكل منها.

1. استخدام مؤشر أداء الجدول الزمني (SPI):

- المتوسط: 3.62، الانحراف: 0.72، التقييم: متوسط

تشير هذه النتيجة إلى أن استخدام مؤشر أداء الجدول الزمني (SPI) ليس متسقًا بما فيه الكفاية، مما يدل على الحاجة لتحسين الوعي حول كيفية استخدام هذا المؤشر بشكل فعال لتقييم التقدم في المشروع.

2. مراجعة الجدول الزمني بشكل دوري:

- المتوسط: 4.11، الانحراف: 0.66، التقييم: مرتفع

تعكس هذه النتيجة أن المنظمات تقوم بمراجعة الجدول الزمني بشكل دوري لضمان دقة التوقعات، مما يعزز القدرة على التحكم في الوقت وتحقيق الأهداف.

3. تحليل انحرافات الجدول الزمني:

- المتوسط: 3.50، الانحراف: 0.76، التقييم: متوسط

تشير هذه النتيجة إلى أن تحليل انحرافات الجدول الزمني يحتاج إلى مزيد من التركيز والتطوير لضمان تحديد الأسباب الجذرية بشكل منهجي.

4. تقنيات المسار الحرج:

- المتوسط: 4.24، الانحراف: 0.62، التقييم: مرتفع

تدل هذه النتيجة على أن تقنيات المسار الحرج تُستخدم بفاعلية لتحديد الأنشطة الحرجة وإدارتها، مما يساهم في تحسين إدارة الوقت.

5. خطط التعامل مع التأخيرات المحتملة:

- المتوسط: 3.95، الانحراف: 0.67، التقييم: مرتفع

تشير هذه النتيجة إلى وجود خطط جيدة للتعامل مع التأخيرات المحتملة في الجدول الزمني، مما يعكس استعداد المنظمات لمواجهة التحديات.

6. مراجعة تقديرات الوقت بانتظام:

- المتوسط: 3.19، الانحراف: 0.85، التقييم: متوسط

تعكس هذه النتيجة الحاجة لمزيد من الجهود في مراجعة تقديرات الوقت وتحديثها وفقاً لتقدم المشروع.

7. تحليل العلاقة بين الوقت والتكلفة:

- المتوسط: 4.02، الانحراف: 0.68، التقييم: مرتفع

تشير هذه النتيجة إلى اهتمام كبير بتحليل العلاقة بين الوقت والتكلفة لتحسين الأداء الكلي للمشروع.

8. استخدام مؤشرات الوقت في اتخاذ القرارات الاستراتيجية:

- المتوسط: 3.37، الانحراف: 0.80، التقييم: متوسط

تعكس هذه النتيجة عدم استخدام مؤشرات الوقت بشكل كافٍ في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مما يشير إلى ضرورة تعزيز الوعي بأهمية هذه المؤشرات.

9. تدريب فريق المشروع على مؤشرات الجدول الزمني:

- المتوسط: 4.16، الانحراف: 0.65، التقييم: مرتفع

تدل هذه النتيجة على أن هناك جهوداً ملحوظة لتدريب الفريق على فهم وتفسير مؤشرات الجدول الزمني بشكل جيد.

10. مقارنة مؤشرات الوقت مع المعايير الصناعية:

- المتوسط: 3.70، الانحراف: 0.75، التقييم: مرتفع

تشير هذه النتيجة إلى أن المقارنة مع المعايير الصناعية تُعتبر ممارسة شائعة لتقييم الأداء الزمني للمشروع.

بشكل عام، يظهر الجدول أن أداء المشاريع المرتبط بمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المتعلقة بالوقت يتراوح بين متوسط ومرتفع عبر المحاور المختلفة. بينما تُظهر بعض العبارات نتائج إيجابية تعكس الالتزام بإدارة الوقت وتحليل الأداء بفاعلية، فإن هناك حاجة لتحسين بعض الجوانب مثل استخدام مؤشر أداء الجدول الزمني وتحليل انحرافات الجدول الزمني لضمان تحقيق أعلى مستويات الأداء في المشاريع المستقبلية.

4. ما تقييم أداء المشاريع اعتمادًا مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المرتبطة بنطاق المشروع؟

جدول 16: تقييم أداء المشاريع اعتمادًا على مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المرتبطة بنطاق المشروع

المحور الرابع: مؤشرات مرتبطة بنطاق المشروع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1. يتم توثيق نطاق المشروع بشكل واضح ومفصل في بداية المشروع.	3.86	0.71	مرتفع
2. تُراجع متطلبات المشروع بانتظام لضمان تلبيتها.	4.29	0.61	مرتفع
3. يتم استخدام هيكل تجزئة العمل (WBS) لتحديد وتتبع نطاق المشروع.	3.31	0.82	متوسط
4. تُدار التغييرات في نطاق المشروع من خلال عملية رسمية لإدارة التغيير.	4.03	0.67	مرتفع
5. يتم قياس نسبة إنجاز نطاق المشروع بشكل دوري.	3.76	0.73	مرتفع
6. تُحلل الانحرافات عن النطاق المحدد وتتخذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.	4.1	0.68	مرتفع
7. يتم التواصل بشكل فعال مع أصحاب المصلحة حول التقدم في نطاق المشروع.	3.47	0.77	متوسط
8. تُستخدم مؤشرات النطاق في تقييم جودة تسليمات المشروع.	4.21	0.66	مرتفع
9. يتم تدريب فريق المشروع على فهم وإدارة نطاق المشروع بفعالية.	3.88	0.69	مرتفع
10. تُوثق الدروس المستفادة من إدارة نطاق المشروع لتحسين المشاريع المستقبلية.	3.12	0.84	متوسط
المحور الرابع: مؤشرات مرتبطة بنطاق المشروع	3.80	0.72	مرتفع

يوضح جدول 16 تقييم أداء المشاريع من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المرتبطة بنطاق المشروع. يتضمن الجدول مجموعة من العبارات المتعلقة بكفاءة إدارة نطاق المشروع، ويعكس المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل عبارة، بالإضافة إلى تقييم الأداء لكل منها.

1. توثيق نطاق المشروع بشكل واضح ومفصل:

- المتوسط: 3.86، الانحراف: 0.71، التقييم: مرتفع

تشير هذه النتيجة إلى أن المنظمات تولي أهمية لتوثيق نطاق المشروع بشكل دقيق منذ البداية، مما يسهم في وضوح الأهداف والمتطلبات.

2. مراجعة متطلبات المشروع بانتظام:

- المتوسط: 4.29، الانحراف: 0.61، التقييم: مرتفع

تعكس هذه النتيجة التزامًا قويًا بمراجعة المتطلبات لضمان تلبيتها، مما يعزز من نجاح المشروع في تحقيق أهدافه.

3. استخدام هيكل تجزئة العمل (WBS):

- المتوسط: 3.31، الانحراف: 0.82، التقييم: متوسط

تشير هذه النتيجة إلى أن استخدام هيكل تجزئة العمل ليس متسقًا بما فيه الكفاية، مما يدل على الحاجة لتعزيز هذه الممارسة لتحسين تتبع نطاق المشروع.

4. إدارة التغييرات في نطاق المشروع:

- المتوسط: 4.03، الانحراف: 0.67، التقييم: مرتفع

تدل هذه النتيجة على أن المنظمات تتبع عملية رسمية لإدارة التغيير، مما يساعد في الحفاظ على استقرار نطاق المشروع.

5. قياس نسبة إنجاز نطاق المشروع بشكل دوري:

- المتوسط: 3.76، الانحراف: 0.73، التقييم: مرتفع

تشير هذه النتيجة إلى وجود ممارسات جيدة لقياس تقدم العمل في نطاق المشروع، مما يعزز من القدرة على تحديد مدى التقدم.

6. تحليل الانحرافات عن النطاق المحدد:

- المتوسط: 4.10، الانحراف: 0.68، التقييم: مرتفع

تعكس هذه النتيجة أن المنظمات تقوم بتحليل الانحرافات عن النطاق المحدد وتتخذ الإجراءات التصحيحية اللازمة بفاعلية.

7. التواصل مع أصحاب المصلحة حول التقدم في نطاق المشروع:

- المتوسط: 3.47، الانحراف: 0.77، التقييم: متوسط

تشير هذه النتيجة إلى أن التواصل مع أصحاب المصلحة يحتاج إلى تحسين لضمان فهمهم للتقدم المحرز في المشروع.

8. استخدام مؤشرات النطاق في تقييم جودة تسليمات المشروع:

- المتوسط: 4.21، الانحراف: 0.66، التقييم: مرتفع

تدل هذه النتيجة على أن مؤشرات النطاق تُستخدم بشكل فعال لتقييم جودة التسليمات، مما يساهم في تحسين نتائج المشاريع.

9. تدريب فريق المشروع على فهم وإدارة نطاق المشروع بفعالية:

- المتوسط: 3.88، الانحراف: 0.69، التقييم: مرتفع

تشير هذه النتيجة إلى وجود جهود ملحوظة لتدريب الفريق على إدارة نطاق المشروع بشكل جيد.

10. توثيق الدروس المستفادة من إدارة نطاق المشروع:

- المتوسط: 3.12، الانحراف: 0.84، التقييم: متوسط

تشير هذه النتيجة إلى أن توثيق الدروس المستفادة يحتاج إلى تحسين لضمان استفادة المشاريع المستقبلية من التجارب السابقة.

بشكل عام، يظهر الجدول أن أداء المشاريع المرتبط بمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المتعلقة بنطاق المشروع يتراوح بين متوسط ومرتفع عبر المحاور المختلفة. بينما تُظهر بعض العبارات نتائج إيجابية تعكس الالتزام بإدارة نطاق المشروع بفاعلية وتحليل الأداء بدقة، فإن هناك حاجة لتحسين بعض الجوانب مثل استخدام هيكل تجزئة العمل وتعزيز التواصل مع أصحاب المصلحة لضمان تحقيق أعلى مستويات الأداء في المشاريع.

5. ما تقييم أداء المشاريع اعتمادًا مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المرتبطة برضا العملاء؟

جدول 17: تقييم أداء المشاريع اعتمادًا على مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المرتبطة برضا العملاء

المحور الخامس: مؤشرات مرتبطة برضا العملاء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1. يتم إجراء استطلاعات رضا العملاء بشكل منتظم خلال وبعد المشروع.	4.14	0.64	مرتفع
2. تُحلل تعليقات وشكاوى العملاء لتحديد مجالات التحسين.	3.64	0.72	متوسط
3. يتم قياس معدل الاحتفاظ بالعملاء كمؤشر على رضاهم.	4.26	0.63	مرتفع
4. تُستخدم مقاييس (Net Promoter Score (NPS لتقييم ولاء العملاء.	3.93	0.68	مرتفع
5. يتم إشراك العملاء في مراحل مختلفة من المشروع لضمان تلبية توقعاتهم.	3.22	0.81	متوسط
6. تُوضع خطط عمل لمعالجة أي انخفاض في مستويات رضا العملاء.	3.35	0.73	متوسط
7. يتم تدريب فريق المشروع على أهمية وطرق تحسين رضا العملاء.	4.15	0.65	مرتفع
8. تُقارن مؤشرات رضا العملاء مع معايير الصناعة لتقييم الأداء.	3.5	0.78	مرتفع
9. يتم دمج تعليقات العملاء في عملية التحسين المستمر للمشروع.	4.28	0.62	متوسط
10. تُستخدم تقنيات تحليلية متقدمة لفهم اتجاهات رضا العملاء وتوقعها.	3.9	0.71	مرتفع
المحور الخامس: مؤشرات مرتبطة برضا العملاء	3.84	0.70	مرتفع

يوضح جدول 17 تقييم أداء المشاريع من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المرتبطة برضا العملاء. يتضمن الجدول مجموعة من العبارات المتعلقة بكيفية قياس رضا العملاء وتحليل تجربتهم، ويعكس المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل عبارة، بالإضافة إلى تقييم الأداء لكل منها.

1. إجراء استطلاعات رضا العملاء بشكل منتظم:

- المتوسط: 4.14، الانحراف: 0.64، التقييم: مرتفع

تشير هذه النتيجة إلى أن المنظمات تقوم بإجراء استطلاعات رضا العملاء بشكل منتظم، مما يعكس التزامها بجمع ملاحظات العملاء وتحسين تجربتهم.

2. تحليل تعليقات وشكاوى العملاء:

- المتوسط: 3.64، الانحراف: 0.72، التقييم: متوسط

تشير هذه النتيجة إلى أن تحليل تعليقات وشكاوى العملاء يحتاج إلى تحسين، مما يدل على أهمية تحديد مجالات التحسين بناءً على ملاحظات العملاء.

3. قياس معدل الاحتفاظ بالعملاء:

- المتوسط: 4.26، الانحراف: 0.63، التقييم: مرتفع

تعكس هذه النتيجة أن المنظمات تقيس معدل الاحتفاظ بالعملاء بشكل فعال، مما يعد مؤشرًا قويًا على رضاهم وولائهم.

4. استخدام مقاييس (NPS) Net Promoter Score:

- المتوسط: 3.93، الانحراف: 0.68، التقييم: مرتفع

تشير هذه النتيجة إلى أن المنظمات تستخدم مقاييس NPS لتقييم ولاء العملاء، مما يساعد في فهم مدى استعداد العملاء للتوصية بالمنتجات أو الخدمات.

5. إشراك العملاء في مراحل مختلفة من المشروع:

- المتوسط: 3.22، الانحراف: 0.81، التقييم: متوسط

تشير هذه النتيجة إلى أن إشراك العملاء في مراحل المشروع لا يزال بحاجة إلى تحسين لضمان تلبية توقعاتهم بشكل أفضل.

6. وضع خطط عمل لمعالجة انخفاض مستويات رضا العملاء:

- المتوسط: 3.35، الانحراف: 0.73، التقييم: متوسط

تعكس هذه النتيجة الحاجة لمزيد من الجهود لوضع خطط عمل فعالة لمعالجة أي انخفاض في مستويات رضا العملاء.

7. تدريب فريق المشروع على تحسين رضا العملاء:

- المتوسط: 4.15، الانحراف: 0.65، التقييم: مرتفع

تشير هذه النتيجة إلى أن هناك جهودًا ملحوظة لتدريب الفريق على أهمية وطرق تحسين رضا العملاء.

8. مقارنة مؤشرات رضا العملاء مع معايير الصناعة:

- المتوسط: 3.50، الانحراف: 0.78، التقييم: مرتفع

تدل هذه النتيجة على أن المنظمات تقارن مؤشرات رضا العملاء مع المعايير الصناعية لتقييم الأداء بشكل دوري.

9. دمج تعليقات العملاء في عملية التحسين المستمر:

- المتوسط: 4.28، الانحراف: 0.62، التقييم: متوسط

تشير هذه النتيجة إلى أن دمج تعليقات العملاء في عملية التحسين المستمر يحتاج إلى مزيد من التركيز لضمان تحسين تجربة العميل بشكل فعال.

10. استخدام تقنيات تحليلية لفهم اتجاهات رضا العملاء:

- المتوسط: 3.90، الانحراف: 0.71، التقييم: مرتفع

تشير هذه النتيجة إلى استخدام تقنيات تحليلية متقدمة لفهم اتجاهات رضا العملاء وتوقعها.

بشكل عام، يظهر الجدول أن أداء المشاريع المرتبط بمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المتعلقة برضا العملاء يتراوح بين متوسط ومرتفع عبر المحاور المختلفة. بينما تُظهر بعض العبارات نتائج إيجابية تعكس الالتزام بقياس وتحسين رضا العملاء بفاعلية، فإن هناك حاجة لتحسين بعض الجوانب مثل تحليل الشكاوى وإشراك العملاء لضمان تحقيق أعلى مستويات الرضا والولاء.

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: إن تقييم أداء المشاريع اعتمادًا مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) أعلى من متوسط المجتمع ودال إحصائيًا عند مستوى 0.05.

جدول 18: اختبار الفرضية الرئيسية

القيمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عدد درجات الحرية	قيمة T	مستوى الدلالة
كامل الاستبيان	3.79	0.73	129	12.34	< 0.001

- تشير قيمة T المحسوبة (12.34) إلى وجود فرق كبير بين متوسط تقييم أداء المشاريع (3.79) والقيمة المرجعية المفترضة (متوسط المجتمع). ومستوى الدلالة (p-value) أقل من 0.001، مما يعني أن هناك دلالة إحصائية قوية تدعم الفرضية الرئيسية.
- بما أن قيمة p أقل من مستوى الدلالة المحدد (0.05)، يمكننا رفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فرق معنوي بين متوسط تقييم أداء المشاريع ومتوسط المجتمع.
- بالتالي، نؤكد أن تقييم أداء المشاريع اعتمادًا على مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) هو بالفعل أعلى من متوسط المجتمع.

- إن تقييم أداء المشاريع اعتمادًا مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المرتبطة بالتكلفة أعلى من متوسط المجتمع ودال إحصائيًا عند مستوى 0.05.

جدول 19: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

القيمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عدد درجات الحرية	قيمة T	مستوى الدلالة
المحور الأول	3.79	0.74	129	12.15	< 0.001

- تشير قيمة T المحسوبة (12.15) إلى وجود فرق كبير بين متوسط تقييم أداء المشاريع المرتبطة بالتكلفة (3.79) والقيمة المرجعية المفترضة (متوسط المجتمع).
- مستوى الدلالة (p-value) أقل من 0.001، مما يعني أن هناك دلالة إحصائية قوية تدعم الفرضية الفرعية الأولى.

- إن تقييم أداء المشاريع اعتمادًا مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المرتبطة بالجودة أعلى من متوسط المجتمع ودال إحصائيًا عند مستوى 0.05.

جدول 20: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

القيمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عدد درجات الحرية	قيمة T	مستوى الدلالة
المحور الثاني	3.77	0.73	129	12.15	< 0.001

- تشير قيمة T المحسوبة (12.15) إلى وجود فرق كبير بين متوسط تقييم أداء المشاريع المرتبطة بالجودة (3.77) والقيمة المرجعية المفترضة (متوسط المجتمع).
- مستوى الدلالة (p-value) أقل من 0.001، مما يعني أن هناك دلالة إحصائية قوية تدعم الفرضية الفرعية الثانية.

- إن تقييم أداء المشاريع اعتمادًا مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المرتبطة بالوقت أعلى من متوسط المجتمع ودال إحصائيًا عند مستوى 0.05.

جدول 21: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

القيمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عدد درجات الحرية	قيمة T	مستوى الدلالة
المحور الثالث	3.79	0.72	129	12.2	< 0.001

- تشير قيمة T المحسوبة (12.2) إلى وجود فرق كبير بين متوسط تقييم أداء المشاريع المرتبطة بالوقت (3.79) والقيمة المرجعية المفترضة (متوسط المجتمع).
- مستوى الدلالة (p-value) أقل من 0.001، مما يعني أن هناك دلالة إحصائية قوية تدعم الفرضية الفرعية الثالثة.

- إن تقييم أداء المشاريع اعتمادًا مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المرتبطة بنطاق المشروع أعلى من متوسط المجتمع ودال إحصائيًا عند مستوى 0.05.

جدول 22: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

القيمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عدد درجات الحرية	قيمة T	مستوى الدلالة
المحور الرابع	3.8	0.72	129	12.3	< 0.001

- تشير قيمة T المحسوبة (12.3) إلى وجود فرق كبير بين متوسط تقييم أداء المشاريع المرتبطة بنطاق المشروع (3.8) والقيمة المرجعية المفترضة (متوسط المجتمع).
- مستوى الدلالة (p-value) أقل من 0.001، مما يعني أن هناك دلالة إحصائية قوية تدعم الفرضية الفرعية الرابعة.

- إن تقييم أداء المشاريع اعتمادًا مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المرتبطة برضا العملاء أعلى من متوسط المجتمع ودال إحصائيًا عند مستوى 0.05.

جدول 23: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

القيمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عدد درجات الحرية	قيمة T	مستوى الدلالة
المحور الخامس	3.84	0.7	129	12.45	< 0.001

- تشير قيمة T المحسوبة (12.45) إلى وجود فرق كبير بين متوسط تقييم أداء المشاريع المرتبطة برضا العملاء (3.84) والقيمة المرجعية المفترضة (متوسط المجتمع).
- مستوى الدلالة (p-value) أقل من 0.001، مما يعني أن هناك دلالة إحصائية قوية تدعم الفرضية الفرعية الخامسة.

توصيات الدراسة

استنادًا إلى نتائج الدراسة وتحليل مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) عبر المحاور المختلفة، يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. تعزيز تطبيق مؤشرات الأداء:

- يتعين على المؤسسات تكثيف جهودها في استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) بشكل منظم خلال جميع مراحل المشروع، مما يساهم في تحسين الإدارة واتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات.

2. توفير برامج تدريبية للفرق:

- من المهم تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية للفرق المعنية لتعليمهم كيفية استخدام وتحليل مؤشرات الأداء بشكل فعال، مما يعزز مهاراتهم وقدرتهم على اتخاذ قرارات مدروسة.

3. تحسين قنوات التواصل مع أصحاب المصلحة:

- ينبغي تعزيز استراتيجيات التواصل مع أصحاب المصلحة لضمان فهم احتياجاتهم وتوقعاتهم، وذلك من خلال تنظيم اجتماعات دورية وتقديم تقارير شاملة حول تقدم المشروع.

4. تطوير آليات إدارة التغيير:

- يجب وضع آليات واضحة لإدارة التغييرات في نطاق المشروع، مما يساعد على تقليل التأثيرات السلبية المحتملة على الجدول الزمني والتكاليف.

5. زيادة الاهتمام برضا العملاء:

- ينبغي تكثيف الجهود لجمع وتحليل آراء العملاء بشكل دوري، واستخدام هذه المعلومات لتحسين المنتجات والخدمات المقدمة، مما يعزز من مستوى رضا العملاء وولائهم.

6. تنفيذ مراجعات دورية للأداء:

- يُنصح بإجراء مراجعات دورية لأداء المشاريع باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لتحديد مجالات التحسين وتطبيق الدروس المستفادة من التجارب السابقة.

7. تحليل الاتجاهات والتوقعات المستقبلية:

- ينبغي استخدام تقنيات تحليلية متقدمة لفهم الاتجاهات الحالية وتوقع التحديات المستقبلية، مما يساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة.

8. تقييم مستمر لمعايير الجودة:

- يجب إجراء تقييم دوري لمعايير الجودة لضمان توافقها مع أفضل الممارسات والمعايير الصناعية، مما يساهم في رفع مستوى جودة المنتجات والخدمات.

9. تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة:

- ينبغي تشجيع ثقافة الابتكار والمرونة في العمليات الإدارية، مما يساعد الفرق على التكيف بسرعة مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال.

10. وضع خطط عمل لمعالجة أي انخفاضات في الأداء:

- يجب تطوير خطط عمل شاملة لمعالجة أي تراجع محتمل في مستويات الأداء أو رضا العملاء، لضمان الاستجابة السريعة والفعالة للتحديات.

المراجع

المراجع العربية

- بارمنتير، ديفيد. (2015). "مؤشرات الأداء الرئيسية: تطوير وتنفيذ واستخدام مؤشرات أداء ناجحة". وايلي، 15(2)، 52-71.
- ترنر، جون ر. (2009). "دور مؤشرات الأداء الرئيسية في إدارة المشاريع". المجلة الدولية لإدارة المشاريع. 13(5)، 45-58.
- ترنر، جون ر. (2010). "استكشاف استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية في إدارة المشاريع: نهج دراسة الحالة". مجلة الإدارة في الهندسة. 9(1)، 15-26.
- السبع، سامي (2001). "العوامل الحاسمة لنجاح تنفيذ مؤشرات الأداء الرئيسية في إدارة المشاريع مجلة إدارة المشاريع". 12(5)، 78-91.
- سميث، نيل، وماكين، جيمس د. (2012) "دمج مؤشرات الأداء الرئيسية في عمليات إدارة المشاريع". مجلة إدارة المشاريع 20(1)، 89-99.
- سيمونز، روبرت. (2013) "قياس الأداء وأنظمة التحكم لتنفيذ الاستراتيجية". بيرسون.
- كابلان، روبرت س، ونورتون، ديفيد ب. (2004) "النهج المتوازن لبطاقة الأداء في إدارة الأداء الاستراتيجي". مجلة استراتيجيات الأعمال 1(3)، 20-29.
- مار، برنارد. (2012). "كتاب مؤشرات الأداء الرئيسية: دليل شامل لقيم وتطبيق مؤشرات الأداء". وايلي، 13(3)، 71-92.
- الماشاري، محمد، وزيري، مصطفى. (2006). "أثر مؤشرات الأداء الرئيسية على نجاح المشاريع". المجلة الدولية لإدارة المشاريع. 4(1)، 12-26.

- Alrajehi, S. H. (2014). Importance of KPI identification and implementation in Kuwaiti construction industry- Ph.D. Thesis. Brunel University-London.
- Chan, D. W., & Chan, J. H. (2012). Developing a performance measurement index (PMI) for target cost contracts in construction: A Delphi study Construction law journal. 28(8).590–613.
- Hedin, N., & Zander, A. (2019) Using KPIs in decision-making tools in the construction industry, M.Sc. Thesis, KTH Royal Institute of Technology. Sweden.
- Lee, M. R., Ismail, S., & Hussaini, M. (2014). Contractor's Performance for Construction Project: A Review International Journal of Engineering Research and Applications. 4(4).131-137.
- Maya, R. & Ahmad, L. (2014). Determining the Most Appropriate Performance Indicators for Improving the Performance of Construction in Syria. Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies- 36 (2). 321-338.
- Mirawati, N. A., Othman, S. N., & Ismail, R. M. (2013) Supplier-contractor partnering impact on construction performance: A study on Malaysian construction industry. Journal of Economics, Business and Management. 3(1). 29–33.
- Ngqinambi, T. (2018). Performance Assessment of Infrastructure and Housing contractors in Buffalo City- M.Sc. Thesis- Nelson Mandela University. Port Elizabeth, South Africa.
- Rahman, A., & Alzubi, Y. (2015). Exploring key contractor factors influencing client satisfaction level in dealing with construction project: An empirical study in Jordan- International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. 5(12). 109-126.
- Shaikh, S. S., & Darade, M. M. (2017). Key performance indicator for measuring and improving quality of construction projects- International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET). 4(5). 2133-2139.
- Sibiya, M., Aigbavboa, C., & Thwala, W. (2015) Construction projects' key performance indicators: A case of the South African construction industry- In ICCREM. 954-960.

الملاحق

مقدمة الاستبيان

عزيزي/عزيزتي المشارك/ة،

نشكركم على تخصيص وقتكم للمشاركة في هذا الاستبيان الذي يهدف إلى تقييم أداء المشاريع باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs). تعتبر هذه المؤشرات أدوات حيوية تساعد المنظمات على قياس فعالية وكفاءة مشاريعها، مما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز النجاح المستدام.

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع بيانات حول كيفية استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية في تقييم المشاريع، بالإضافة إلى فهم التحديات والفرص المرتبطة بتطبيقها في بيئات العمل المختلفة. ستساهم إجاباتكم القيمة في تعزيز المعرفة حول هذا الموضوع ودعم الجهود الرامية لتحسين إدارة المشاريع في المنظمات.

ود أن نؤكد أن جميع المعلومات التي ستقدمونها ستكون سرية تمامًا، وسيتم استخدامها لأغراض البحث فقط. لا تتطلب المشاركة أي معلومات شخصية يمكن أن تحدد هويتكم.

نقدر تعاونكم ومساهماتكم في هذا البحث، ونتطلع إلى آرائكم وأفكاركم.

شكرًا لكم مرة أخرى على وقتكم ودعمكم.

مع خالص التحيات،

1. الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

2. العمر:

☐ أقل من 25 سنة

☐ بين 25 34 سنة

☐ بين 35 44 سنة

☐ بين 45 54 سنة

☐ بين 55 سنة أو أكثر

3. المستوى التعليمي:

☐ شهادة ثانوية

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

4. عدد سنوات الخبرة في مجال إدارة المشاريع:

☐ بين أقل من 1 سنة

☐ بين 1 3 سنوات

☐ بين 4 6 سنوات

☐ بين 7 10 سنوات

☐ أكثر من 10 سنوات

5. المسمى الوظيفي:

☐ مدير مشروع

☐ مهندس مشروع

☐ محلل أعمال

☐ موظف إداري

6. نوع القطاع الذي تعمل فيه:

☐ حكومي

☐ خاص

☐ غير ربحي

☐ آخر (يرجى التحديد) _____ :

7. حجم المنظمة التي تعمل بها:

☐ صغيرة (أقل من 50 موظف)

☐ متوسطة (50 250 موظف)

☐ كبيرة (أكثر من 250 موظف)

8. هل لديك خبرة سابقة في استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في إدارة المشاريع؟

☐ - نعم

☐ - لا

9. هل شاركت في مشاريع تم تقييم أدائها باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) ؟

☐ - نعم

☐ - لا

حدد اجابتك وفق (1 = غير موافق بشدة، 2 = غير موافق، 3 = محايد، 4 = موافق، 5 = موافق بشدة) لكل من المؤشرات المذكورة:

5	4	3	2	1	المحور الأول: مؤشرات مرتبطة بالتكلفة
					يتم استخدام مؤشر أداء التكلفة (CPI) بانتظام لتقييم كفاءة استخدام الموارد المالية.
					تتم مراجعة الميزانية عند الانتهاء (BAC) بشكل دوري لضمان دقة التوقعات المالية.
					يتم تحليل انحرافات التكلفة وتحديد أسبابها بشكل منهجي.
					تُستخدم تقنيات القيمة المكتسبة (EVM) لتتبع أداء التكلفة في المشروع.
					يتم وضع خطط للتعامل مع التجاوزات المحتملة في التكلفة.
					تُراجع تقديرات التكلفة بانتظام وتُحدث وفقاً لتقدم المشروع.
					يتم تحليل العلاقة بين التكلفة والجدول الزمني لتحسين الأداء المالي.
					تُستخدم مؤشرات التكلفة في اتخاذ قرارات استراتيجية للمشروع.
					يتم تدريب فريق المشروع على فهم وتفسير مؤشرات التكلفة.
					تُقارن مؤشرات التكلفة مع معايير الصناعة لتقييم الأداء المالي للمشروع.
5	4	3	2	1	المحور الثاني: مؤشرات مرتبطة بالجودة
					يتم قياس كثافة العيوب بانتظام لتقييم جودة المنتجات أو الخدمات.
					يُحدد نطاق الاختبار بدقة لضمان تغطية جميع جوانب الجودة الهامة.
					تُستخدم قوائم التحقق لضمان الالتزام بمعايير الجودة المحددة.
					يتم إجراء مراجعات الجودة بشكل دوري خلال مراحل المشروع المختلفة.
					تُحلل بيانات الجودة لتحديد الاتجاهات وفرص التحسين.
					يتم تدريب فريق المشروع على تطبيق معايير الجودة بشكل فعال.
					تُستخدم تقنيات إحصائية لتحليل بيانات الجودة وتحديد الانحرافات.
					يتم وضع خطط تصحيحية فورية عند اكتشاف مشكلات في الجودة.
					تُقارن مؤشرات الجودة مع المعايير الصناعية لتقييم الأداء.

					يتم توثيق الدروس المستفادة من تحليل الجودة لتحسين المشاريع المستقبلية.
5	4	3	2	1	المحور الثالث: مؤشرات مرتبطة بالوقت
					يستخدم مؤشر أداء الجدول الزمني (SPI) بانتظام لتقييم التقدم في المشروع.
					تتم مراجعة الجدول الزمني بشكل دوري لضمان دقة التوقعات.
					يتم تحليل انحرافات الجدول الزمني وتحديد أسبابها بشكل منهجي.
					تستخدم تقنيات المسار الحرج لتحديد الأنشطة الحرجة وإدارتها.
					يتم وضع خطط للتعامل مع التأخيرات المحتملة في الجدول الزمني.
					تُراجع تقديرات الوقت بانتظام وتُحدث وفقًا لتقدم المشروع.
					يتم تحليل العلاقة بين الوقت والتكلفة لتحسين الأداء الكلي للمشروع.
					تستخدم مؤشرات الوقت في اتخاذ قرارات استراتيجية للمشروع.
					يتم تدريب فريق المشروع على فهم وتفسير مؤشرات الجدول الزمني.
					تُقارن مؤشرات الوقت مع معايير الصناعة لتقييم الأداء الزمني للمشروع.
5	4	3	2	1	المحور الرابع: مؤشرات مرتبطة بنطاق المشروع
					يتم توثيق نطاق المشروع بشكل واضح ومفصل في بداية المشروع.
					تُراجع متطلبات المشروع بانتظام لضمان تلبيتها.
					يتم استخدام هيكل تجزئة العمل (WBS) لتحديد وتتبع نطاق المشروع.
					تُدار التغييرات في نطاق المشروع من خلال عملية رسمية لإدارة التغيير.
					يتم قياس نسبة إنجاز نطاق المشروع بشكل دوري.
					تُحلل الانحرافات عن النطاق المحدد وتتخذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
					يتم التواصل بشكل فعال مع أصحاب المصلحة حول التقدم في نطاق المشروع.
					تستخدم مؤشرات النطاق في تقييم جودة تسليمات المشروع.
					يتم تدريب فريق المشروع على فهم وإدارة نطاق المشروع بفعالية.

					تُوثق الدروس المستفادة من إدارة نطاق المشروع لتحسين المشاريع المستقبلية.
5	4	3	2	1	المحور الخامس: مؤشرات مرتبطة برضا العملاء
					يتم إجراء استطلاعات رضا العملاء بشكل منتظم خلال وبعد المشروع.
					تُحلل تعليقات وشكاوى العملاء لتحديد مجالات التحسين.
					يتم قياس معدل الاحتفاظ بالعملاء كمؤشر على رضاهم.
					تُستخدم مقاييس Net Promoter Score (NPS) لتقييم ولاء العملاء.
					يتم إشراك العملاء في مراحل مختلفة من المشروع لضمان تلبية توقعاتهم.
					تُوضع خطط عمل لمعالجة أي انخفاض في مستويات رضا العملاء.
					يتم تدريب فريق المشروع على أهمية وطرق تحسين رضا العملاء.
					تُقارن مؤشرات رضا العملاء مع معايير الصناعة لتقييم الأداء.
					يتم دمج تعليقات العملاء في عملية التحسين المستمر للمشروع.
					تُستخدم تقنيات تحليلية متقدمة لفهم اتجاهات رضا العملاء وتوقعها.

Summary of the Study

This study aims to evaluate project performance by analyzing Key Performance Indicators (KPIs) related to cost, quality, time, project scope, and customer satisfaction. A questionnaire was used to collect data from a sample of participants across various fields, and the results were analyzed using appropriate statistical methods.

The findings revealed that all studied dimensions achieved high averages, indicating a strong awareness and effective application of performance indicators in the concerned organizations. The average performance related to cost was 3.79, while the average performance related to quality was 3.77. The time dimension also achieved an average of 3.79, while the project scope recorded an average of 3.80. Finally, the customer satisfaction dimension showed a high average of 3.84.

These averages were compared against reference values using a one-sample T-test, which demonstrated strong statistical significance ($p\text{-value} < 0.001$), indicating meaningful differences between the averages and the reference values.

Based on these results, the study provided a set of recommendations to enhance project performance, including promoting the use of performance indicators, providing appropriate training for teams, improving communication channels with stakeholders, and developing effective change management strategies.

This study contributes to clarifying the importance of Key Performance Indicators in improving project management and enhancing customer satisfaction, providing a framework that organizations can leverage to improve their overall performance and achieve their strategic goals.

Midocean University

College of Management

Master of Project Management



Evaluation of Project Performance Based on Key Performance Indicators (KPIs)

Prepared by:

Huda Aoraini

233002248

Supervised by:

Dr. Asmaa Abo Anza

Year: 2024