

## عنوان المشروع

"أثر استخدام إدارة المشاريع على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين" دراسة حالة"

تطبيق على شركة أرامكو السعودية – إدارة مشاريع ضغط الغاز بالأحساء

"The impact of using project management on improving employees' job performance"

Application to Saudi Aramco - Managing gas compression projects in Al-Ahsa (case study)

أسم ورقم الطالب

عمر طويلع طالع السهلي الحربي - 2021201693

مشروع تخرج – 2

بكالوريوس إدارة المشاريع – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول - 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## **الشكر والتقدير**

**بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء  
والمرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين:**

**فما كان لهذا العمل المتواضع أن يتم لولا فضل الله عز وجل  
وتوفيقه وفضل أصحاب الفضل الذين لهم أدين وكنت بهم بعد  
الله أستعين.**

**الشكر لله أولا وأخيرا فهو الذي أعاننا على إكمال هذا البحث  
المتواضع ويسعدنا بعد**

**ذلك أن نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى:**

**د. منى مصطفى العشري**

**لتفضلها بالإشراف على هذا البحث ولما بذلته من جهد في  
توجيهي ومتابعتي وحرصها الدائم على تقديم الدعم والعون  
لها كل الشكر والامتنان وجزاها الله تعالى خير الجزاء عنا  
ومتعها الله بوفاء الصحة والعافية.**

# فهرس المحتويات

## المحتويات

|    |                                                      |
|----|------------------------------------------------------|
| 3  | الشكر والتقدير.....                                  |
| 4  | فهرس المحتويات.....                                  |
| 5  | فهرس الجداول.....                                    |
| 6  | فهرس الاشكال.....                                    |
| 7  | <b>الفصل الأول</b> الاطار العام للدراسة.....         |
| 8  | 1-1- المقدمة.....                                    |
| 10 | 2/1- مشكلة الدراسة واسئلتها:.....                    |
| 11 | 3/1- أهداف الدراسة:.....                             |
| 11 | 4/1- فروض الدراسة ومتغيراتها:.....                   |
| 12 | 5/1- أهمية الدراسة:.....                             |
| 14 | 6/1- حدود الدراسة:.....                              |
| 14 | 7/1- منهجية الدراسة وادواتها:.....                   |
| 14 | منهج الدراسة.....                                    |
| 15 | 8/1- المصطلحات والمفاهيم الهامة:.....                |
| 16 | 9/1- خطة الدراسة.....                                |
| 17 | <b>الفصل الثاني</b> الاطار النظري للدراسة.....       |
| 18 | 1/2- الدراسات السابقة:.....                          |
| 25 | 2/2- المبحث الأول الإطار النظري لإدارة المشاريع..... |
| 42 | 3/2- المبحث الثاني: تحسين مستوى أداء العاملين.....   |
| 52 | <b>الفصل الثالث</b> منهجية الدراسة.....              |
| 52 | 1/3- مجتمع وعينة الدراسة.....                        |
| 54 | 2/3- عينة الدراسة.....                               |
| 54 | 3/3- منهج الدراسة.....                               |
| 55 | 4/3- أداة البحث.....                                 |
| 56 | 5/3- طرق جمع المعلومات للدراسة.....                  |
| 58 | وقد انقسم الاستبيان البحث إلى قسمين رئيسيين:.....    |

|    |                                                                                                                                                                                                  |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 64 | <b>الفصل الرابع</b> الدراسة الاحصائية.....                                                                                                                                                       |
| 64 | 1/4- عرض البيانات وتحليلها.....                                                                                                                                                                  |
| 65 | 2/4- التحليل الوصفي:.....                                                                                                                                                                        |
| 65 | لفروض الدراسة بيان أثر استخدام إدارة المشاريع على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين " دراسة حالة" تطبيق على شركة أرامكو السعودية – إدارة مشاريع ضغط الغاز بالأحساء، وتتكون من 4 فرضيات كما يلي:..... |
| 73 | <b>الفصل الخامس</b> النتائج والتوصيات والخاتمة.....                                                                                                                                              |
| 74 | 1/5- نتائج الدراسة:.....                                                                                                                                                                         |
| 75 | 2/5- توصيات الدراسة.....                                                                                                                                                                         |
| 76 | 3/5- الخاتمة:.....                                                                                                                                                                               |
| 77 | 4/5- المراجعة والمصادر:.....                                                                                                                                                                     |
| 77 | 1/4/5- المراجع العربية المقترحة:.....                                                                                                                                                            |
| 80 | 2/4/5- المراجعة الأجنبية المقترحة:.....                                                                                                                                                          |
| 81 | الاستبيان.....                                                                                                                                                                                   |

## فهرس الجداول

|    |                                                       |
|----|-------------------------------------------------------|
| 55 | جدول رقم 1 توزيع أداة الدراسة                         |
| 57 | جدول رقم 2 وصف أفراد عينة الدراسة من حيث النوع        |
| 58 | جدول رقم 3 وصف أفراد عينة الدراسة من حيث العمر        |
| 59 | جدول رقم 4 وصف أفراد عينة الدراسة من حيث المؤهل       |
| 60 | جدول رقم 5 وصف أفراد عينة الدراسة من حيث سنوات الخبرة |
| 61 | جدول رقم 6 وصف أفراد عينة الدراسة من حيث الوظيفة      |

|    |                          |
|----|--------------------------|
| 64 | جدول فرضية الدراسة رقم 1 |
| 66 | جدول فرضية الدراسة رقم 2 |
| 68 | جدول فرضية الدراسة رقم 3 |
| 70 | جدول فرضية الدراسة رقم 4 |

## فهرس الاشكال

|    |                                                      |
|----|------------------------------------------------------|
| 60 | شكل رقم 1 متغيرات الدراسة                            |
| 57 | شكل رقم 2 وصف أفراد عينة الدراسة من حيث النوع        |
| 58 | شكل رقم 3 وصف أفراد عينة الدراسة من حيث العمر        |
| 59 | شكل رقم 4 وصف أفراد عينة الدراسة من حيث المؤهل       |
| 60 | شكل رقم 5 وصف أفراد عينة الدراسة من حيث سنوات الخبرة |
| 61 | شكل رقم 6 وصف أفراد عينة الدراسة من حيث الوظيفة      |
| 64 | شكل فرضية الدراسة رقم 1                              |
| 66 | شكل فرضية الدراسة رقم 2                              |
| 68 | شكل فرضية الدراسة رقم 3                              |
| 70 | شكل فرضية الدراسة رقم 4                              |

# الفصل الأول

## الإطار العام

## 1-1- المقدمة

تتحمل إدارة المشاريع في أرامكو السعودية مسؤولية تسليم المشاريع الرأسمالية لأرامكو السعودية بشكل آمن وفي المواعيد المحددة ضمن حدود الموازنة التقديرية وبأعلى معايير النزاهة. حيث تعتبر كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المشروعات الإنتاجية والخدمية في شركة أرامكو في المملكة العربية السعودية من أبرز الموضوعات الإدارية التي سيتم تناولها في البحث محل الدراسة، حيث أكدت العديد من أدبيات علم إدارة الأعمال على أهمية كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المشروعات الإنتاجية والخدمية في المؤسسات ومدى تأثيرها على إدارة المشروعات. وأن قدرة الإدارة على تخطيط الأعمال وتوفير الجهد اللازم لتنفيذ المشروعات والعمل على الإبداع والابتكار وزيادة مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في تلك المشاريع سوف يساهم في تحقيق كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المشروعات الإنتاجية والخدمية التي تعتبر قاعدة الارتكاز للمؤسسات التي ترغب في المنافسة والتوسع في إسناد وقبول الكثير من المشروعات والارتقاء بالأداء التنظيمي لتلك المؤسسات من خلال الدور المحوري الذي تقوم به في المؤسسات التي تتطلب مستوى جودة معين مما يتطلب رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين لتحقيق ذلك الهدف (القادري، 2021)

بالإضافة إلى الثقافة التنظيمية ومساهمتها في إرساء أسلوب تعامل العاملين داخل المؤسسة وفقاً إلى تحسين كفاءة إدارة المشاريع وتأثير في تحقيق مستوى عالٍ من الأداء الوظيفي للعاملين، فهي تشير إلى السلوك السائد بين الموظفين بعضهم البعض أو بين الموظفين والمديرين، وبعبارة أخرى تساعد الثقافة التنظيمية داخل إدارة المشاريع في التعرف على القيم التنظيمية السائدة في تلك المؤسسات والأعراف التنظيمية التي تنشأ بين العاملين بعضهم البعض. وما يتولد عنها من قواعد السلوك الموجودة للوائح المعمول بها والتي قد تحتاج إلى تحديث وتطوير عبر سلوك العاملين نحو إنجاز الأعمال وفقاً للتوقعات التنظيمية التي تساهم في الاستفادة من توجيه لخطة ورؤية إدارة المشاريع المنبثقة من الرؤية العامة لتلك المؤسسات (المطيري، 2013).

بدأت إدارة المشروعات تحتل مكانه كبيرة بين العلوم الإدارية منذ عقود قليلة فقط، حيث تأصلت بثوبها الحديث منذ ستينيات القرن العشرين بعد أن أدرك علماء الإدارة أن الوصول إلى تحسين كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين سواء كانت تلك المؤسسات خدمية ام إنتاجية وذلك لمواكبة التقدم المعرفي والتطور التكنولوجي السريع، التي لا تتم إلا بتنظيم العمل عبر المشاريع من أجل تحقيق التعاون والتواصل والتكامل بين العاملين وضمان الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة سواء كانت بشرية او مادية والحفاظ على الجودة وتقليل التكاليف وزيادة الأرباح.

ومن هنا توسع المهتمين بموضوع إدارة المشروعات بالبحث في أسباب نجاح وتعثر إدارة المشروعات والصالحيات الممنوحة لهذه الإدارة التي يقع على عاتقها العمل على تحقيق أهداف المنظمة في إنجاز المشروعات وفق الشروط المتفق عليها مع الجهة صاحبة العلاقة والتغلب على المعوقات التي قد تواجه العاملين من خلال تحسين مستوى الأداء الوظيفي وبدراسة تلك الحالة وتطبيقها على شركة أرامكو السعودية – إدارة مشاريع ضغط الغاز بالأحساء حيث تتحمل إدارة المشاريع في أرامكو السعودية مسؤولية تسليم المشاريع الرأسمالية لأرامكو السعودية بشكل آمن وفي المواعيد المحددة ضمن حدود الموازنة التقديرية وبأعلى معايير النزاهة. يجب أن يكون لدى إدارة مشاريع ضغط الغاز في الاحساء موظفون مؤهلون في مجال إدارة المشاريع، والأعمال الهندسية، والإنشاءات، والجودة والسلامة، وتحديد التكاليف ووضع الجداول الزمنية من أجل تنفيذ المشاريع بنجاح ولا يتم ذلك الا عن طريق تحسين الأداء الوظيفي لهؤلاء العاملين لضمان نجاح تلك المشاريع وتحقيق الأهداف المخطط لها من قبل إدارة المشاريع في الاحساء والاهداف العامة لشركة أرامكو السعودية. وللحصول على هذه الفرص، يجب على إدارة المشاريع في الاحساء توفير جميع ما يلزم من العاملين والمعدات والمواد المطلوبة لأداء العمل وتطبيق السياسات والأنظمة والإجراءات الضرورية لضمان السلامة والجودة ومراقبة الجودة وتحقيق الجودة المتفق عليها مسبقاً ببناءات على تحسين كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من اجل إنجاز المشروعات ضمن الوقت والتكلفة ونطاق العمل ، أو كما يسعى في علم إدارة المشروعات ضمن حدود مثلث المشروع والذي يتكون من ثلاثة أضلاع رئيسية تتمثل بالزمن والمال ونطاق العمل، وقلب مثلث المشروع الذي يعبر عن الجودة، مع الأخذ إلى

إدارة أذبال المثلث وقلبه بالشكل الأمثل وكما هو متفق عليه مسبقاً بالاعتبار أن جميع المؤسسات مهما كبر أو صغر حجمها تسعى (ابراهيم، 2016).

## 2/1- مشكلة الدراسة واسئلتها:

أولاً: مشكلة الدراسة:

تبذل المملكة العربية السعودية جهوداً لتعليمات خطة كبيرة من أجل تنفيذ المشروعات في سائر البالد وفقاً لرؤية المملكة 2030 التي أقرها (الملك سلمان حفظة الله) والتي تؤكد على دعم المملكة للمشروعات ، حيث يشير تقرير خطة 2030 على دعم مشروعات المجالات الخاصة بالطاقة وغيرها من المشروعات ذات العلاقة مما يؤكد دعم حكومة المملكة العربية السعودية لتنفيذ المشروعات (خطة رؤية ، 2030 ولقد أوضح الدور الكبير لإدارة المشاريع في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في تلك المشاريع وضرورة تقديم الدعم الكامل من أجل تطوير تلك الثروة البشرية التي هي عماد تحقيق رؤية 2030 قد أشار إلى أن الحكومة السعودية تتابع برنامج مشروعات من أجل رفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في تلك المشاريع مما ينعكس النجاح في تنفيذ المشروعات إلا أن هذه الإجراءات لم تكفي للحد من تعثر إدارة المشروعات في تحقيق التحسين المطلوب في أداء العاملين بتلك المشاريع. والعوامل أدت إلى تعثر إدارة المشروعات في تحقيق هذا الهدف.

وهو ما ينعكس سلباً ما يفسر أيضاً تعثر إدارة مشاريع ضغط الغاز بالأحساء. وبناء على ما تقدم وبعد التأكد على تحسين كفاءة الأداء الوظيفي ولذلك فإنه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر استخدام إدارة المشاريع على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين تطبيق على شركة أرامكو السعودية – إدارة مشاريع ضغط الغاز بالأحساء بالمملكة العربية السعودية؟

ثانياً: أسئلة الدراسة:

1- ما أثر كفاءة استخدام إدارة مشاريع ضغط الغاز بالأحساء على تعثر عملية التحسين للأداء الوظيفي للعاملين؟

2- ما أثر الثقافة التنظيمية لإدارة مشاريع ضغط الغاز بالإحساء على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين؟

3- ما أثر الثقافة التنظيمية على تعثر إدارة مشاريع ضغط الغاز بالإحساء بالمملكة العربية السعودية؟

4- ما أثر المتغيرات الديموغرافية للعاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين وتعثر إدارة مشاريع ضغط الغاز بالأحساء بالمملكة العربية السعودية؟

### 3/1- أهداف الدراسة:

✓ تبيان أثر استخدام إدارة المشاريع على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين تطبيقاً على شركة أرامكو السعودية – إدارة مشاريع ضغط الغاز بالأحساء بالمملكة العربية السعودية.

✓ إيضاح أثر الثقافة التنظيمية في إدارة مشاريع ضغط الغاز بالأحساء على تحسين كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في شركة أرامكو السعودية.

✓ استكشاف أثر الثقافة التنظيمية على نجاح إدارة مشاريع ضغط الغاز بالأحساء بشركة أرامكو السعودية.

✓ التعرف على أثر الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة مشاريع ضغط الغاز بالأحساء بشركة أرامكو السعودية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

### 4/1- فروض الدراسة ومتغيراتها:

#### أولاً: فروض الدراسة:

بناءً على تحديد مشكلة الدراسة واسئلتها تم تحديد الفرضية الرئيسية للدراسة وتتمثل في الفرض التالي: "يوجد أثر استخدام إدارة المشاريع على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في شركة أرامكو السعودية – إدارة مشاريع ضغط الغاز بالأحساء".

وبناء على الفرضية الرئيسية للدراسة يمكن اشتقاق عدد من الفرضيات الفرعية للدراسة تتمثل فيما يلي:

1- توجد علاقة بين كفاءة استخدام إدارة مشاريع ضغط الغاز بالأحساء على تعثر عملية التحسين للأداء الوظيفي للعاملين.

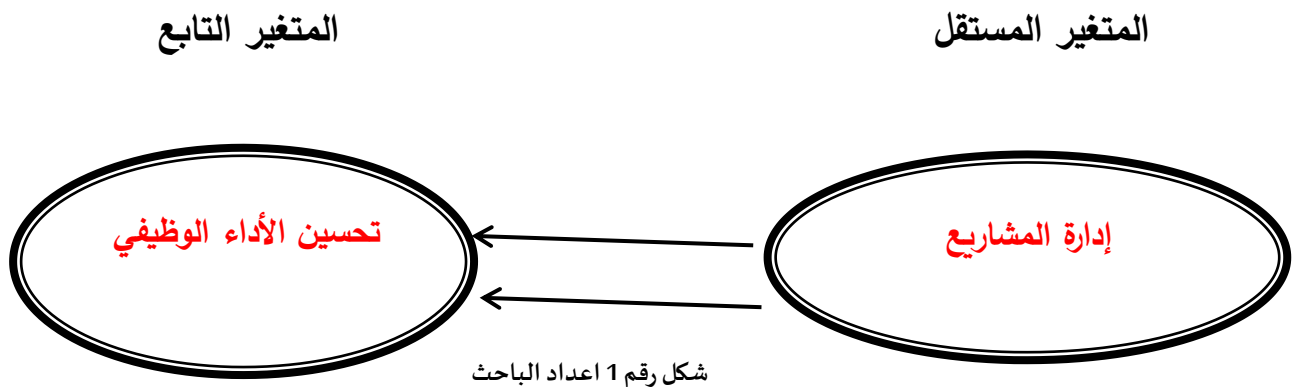
2- توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية لإدارة مشاريع ضغط الغاز بالإحساء على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين

3- توجد علاقة الثقافة التنظيمية على نجاح إدارة مشاريع ضغط الغاز بالإحساء بالمملكة العربية السعودية

4- توجد علاقة بين المتغيرات الديموغرافية للعاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين ونجاح إدارة مشاريع ضغط الغاز بالأحساء بالمملكة العربية السعودية

ثانياً: متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل / دور إدارة المشاريع
- المتغير التابع / تحسين الأداء الوظيفي للعاملين
- المتغير الوسيط / الثقافة التنظيمية لإدارة المشاريع



5/1- أهمية الدراسة:

## أولاً: الأهمية العلمية:

تكمن أهمية الدراسة في التعرف على أثر استخدام إدارة المشاريع على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين "تطبيق على شركة أرامكو السعودية – إدارة مشاريع ضغط الغاز بالأحساء بالمملكة العربية السعودية باستخدام إدارة المشاريع كمتغير مستقل وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين كمتغير تابع حيث تعتبر هذه الدراسة امتداداً للدراسات السابقة وبالتالي فإن نتائج هذه الدراسة تعتبر مهمة للمتخصصين في إدارة المشروعات وإدارة الأعمال على حد سواء، كما أن نتائج هذه الدراسة تعتبر إضافة للحلول المقترحة لحل مشكلة تعثر إدارة مشاريع ضغط الغاز بالأحساء بالمملكة العربية السعودية، والمشاريع الأخرى التي تعاني من نفس المشكلة. وتسلط هذه الدراسة الضوء على تحسين كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المشروع وما تعانيه من مشاكل مرتبطة بتخطيط الأعمال وتنفيذها كالجهد المبذول والإبداع والابتكار المرتبطة بإدارة المشروعات.

## ثانياً: الأهمية العملية:

تكمن أهمية الدراسة في التعرف على أثر استخدام إدارة المشاريع على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين "تطبيق على شركة أرامكو السعودية – إدارة مشاريع ضغط الغاز بالأحساء بالمملكة العربية السعودية حيث تتمحور أهمية الدراسة حول:

- معرفة الأسباب التي تؤدي إلى تعثر إدارة المشروعات من أجل تفاديها مستقبلاً ومدى ارتباطها بإدارة الوقت والجودة المتوقعة من المشروع وميزانية المشروع وفوائد المشروع.
- ودور الثقافة التنظيمية في العلاقة بين تحسين كفاءة الأداء الوظيفي وتعثر إدارة مشاريع ضغط الغاز بالأحساء في تحقيق هذا التحسين في الأداء.
- هذا بالإضافة إلى معرفة تأثير المعتقدات والأعراف والتوقعات والقيم التنظيمية في العلاقة بينهما.
- وتعتبر هذه الدراسة حديثة وبالتالي فإن نتائجها يمكن الاعتماد عليها في حل مشكلة تأثير إدارة مشاريع ضغط الغاز بالأحساء بالمملكة العربية السعودية على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في ظل دعم السلطات السعودية لتنفيذ خطة ورؤية 2030 التي تدعم قطاع الطاقة لارتباطها بإنجاز عدد كبير من المشروعات.

## 6/1- حدود الدراسة:

### • الحدود المكانية:

تجري هذه الدراسة مكانيا تطبيق على شركة أرامكو السعودية – إدارة مشاريع ضغط الغاز بالأحساء بالمملكة العربية السعودية.

### • الحدود الزمانية:

تقتصر هذه الدراسة زمنيا 2024م على العام الدراسي

### • الحدود الموضوعية:

تقتصر الحدود الموضوعية على دراسة أثر استخدام إدارة المشاريع على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين " تطبيق على شركة أرامكو السعودية – إدارة مشاريع ضغط الغاز بالأحساء بالمملكة العربية السعودية.

## 7/1- منهجية الدراسة وادواتها:

### منهج الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في إعداد هذا البحث وذلك عن طري الحصول على البيانات الثانوية الضرورية لإتمام البحث بالإضافة إلى الحصول على البيانات الأولية للبحث وذلك باستخدام الطرق الكمية من خلال توزيع استبيان. اعتمد فريق البحث على نوعين من البيانات على النحو التالي:

### أدوات الدراسة

هي الأداة أو مجموعة الأدوات التي تستخدم في جمع البيانات والمعلومات من عينة البحث وطرق تحليلها لاستخلاص النتائج المتعلقة بدراسته، ويوجد العديد من الأدوات التي يستخدمها الباحثون في جمع البيانات والمعلومات وقد تم استخدام الاستبيان كاده لجمع المعلومات عن طريق الاستبيان الالكتروني.

طرق جمع البيانات والمعلومات كالتالي:

- أ- المصادر الثانوية: استخدم مجموعة من الرسائل العلمية بالإضافة إلى الأبحاث والدراسات المنشورة في المجالات والمواقع الالكترونية اعداد في الإطار النظري للدراسة.
- ب- المصادر الأولية: من أجل جمع البيانات والمعلومات اللازمة للكشف عن أثر استخدام القدرات التكنولوجية لإدارة المشاريع على تحسين جودة أداء العاملين بالمشاريع دراسة تطبيقية للشركة أرمكوا السعودية إدارة مشاريع ضغط الغاز بالإحساء تم الاعتماد في الجانب الميداني على الاستبيان الأداة الرئيسية للدراسة..

## 8/1- المصطلحات والمفاهيم الهامة:

### تعريف المشروع:

لمشروع هو مسعى مؤقت وفريد من نوعه لتصنيع سلعة أو تقديم خدمة أو الوصول إلى نتيجة معينة، حيث يكون للمشروع نقطة ابتداء ونقطة انتهاء يصل إليها المشروع عند تحقيق أهدافه أو عند إيقافه نتيجة الوصول لقناعة أن أهدافه لا يمكن أن تتحقق أو أن الغاية من هذا المشروع لم تعد موجودة.

### تعريف إدارة المشاريع:

- إدارة المشروعات هي تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتلبية متطلبات المشروع. ويتم إنجاز إدارة المشروعات من خلال التطبيق والدمج المناسبين لعدد 47 عملية من عمليات إدارة المشروعات المجموعة جمعًا منطقيًا التي تم تصنيفها إلى خمس مجموعات من مجموعات العمليات.
- تعرف إدارة المشاريع Project Management على أنها تخصص يتعلّق بعملية تنظيم وإدارة الموارد المتاحة في المشاريع، مثل: الموارد البشرية أو الموارد المادية، بطريقة يمكن من خلالها إنجاز المشروع بنجاح في ظل مراعاة عوامل الجودة والوقت والتكلفة المتاحة.

### تحسين الأداء الوظيفي:

- تسمى عملية تحسين الأداء بتكنولوجيا الأداء الإنساني، ويمكن تعريفها بأنها طريقة مُنظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما. وهي عملية مُنظمة تبدأ بموازنة الوضع الحالي وبالوضع المرغوب فيه للأداء الفردي والمؤسسي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء، وهنا يأتي تحليل المسببات لمعرفة تأثير بيئة العمل في الأداء.
- ويمكن تعريف تحسين الأداء وفق تعريفات المتخصصين بأنه الإتيان بالجديد والأحسن بشكل دائم، فالجديد والأفضل هما رمزا التميز وبالتالي البقاء والاستمرار، فالتحسين المستمر هو القلب النابض للجودة، وهو لا يقف عند حد معين وإنما يكون مستمرا لتحقيق الرضا التام للمستفيد بصورة مستمرة من خلال تحقيق رغباته وتقليل الأخطاء، وتحقيق التفوق

شركة أرامكو السعودية:

تتبوأ أرامكو مكانة رائدة بوصفها إحدى أكبر شركات الطاقة والكيميائيات المتكاملة في العالم، حيث تسعى إلى إيجاد القيمة عبر مختلف مراحل سلسلة الأعمال الهيدروكربونية، إلى جانب دفعها لعجلة التنمية الاقتصادية والمجتمعية في المجتمعات حول العالم التي تعتمد على إمدادات الطاقة التي توفرها.

## 9/1- خطة الدراسة

الفصل الأول: الإطار العام

الفصل الثاني الإطار النظري

الفصل الثالث منهجية الدراسة الميدانية

الفصل الرابع الدراسة الاحصائية

الفصل الخامس النتائج والتوصيات

# الفصل الثاني

# الإطار النظري للدراسة

1/2- الدراسات السابقة:

دراسة الجني 2023

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير تقييم الأداء على تحسين كفاءة عمل الموظفين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية ، وذلك بهدف تطوير وتحسين كفاءة الموظفين و الوصول إلى الأهداف المرجوة ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية ونظراً لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية وتم نشر الرابط الخاص بالاستبيان على مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بمجتمع الدراسة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 456 فرد وهم الذين أجابوا على اسئلة استمارة الاستبيان،

وتوصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لتقييم الأداء على تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة واتضح وجود علاقة طردية بين تقييم الأداء وتحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية ،وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية

لتقييم الأداء على إنتاجية العاملين كأحد أبعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لتقييم الأداء على جودة العمل الخاصة بالعاملين كأحد أبعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، ووجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لتقييم الأداء على الانضباط الوظيفي كأحد أبعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، ووجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لتقييم الأداء على السرعة والدقة في نجاز أعمال العاملين كأحد أبعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية .

وأوصت الدراسة بضرورة العمل علي زيادة قدرات ومهارات المديرين والقيادات في تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في تقييم الأداء من خلال توفير البرامج والدورات التدريبية عن كافة التطورات والأساليب الحديثة المستخدمة في مجال تقييم الأداء.

دراسة (خميس، 2021):

بعنوان أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية استهدفت الدراسة قياس وتحليل أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية المصرية، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فروضها تم اعداد قائمة استقصاء استخدمت كأداة رئيسية لجمع البيانات، وأجريت الدراسة الميدانية على عينة قوامها (280) مفردة، وكانت عدد القوائم الصالحة للتحليل (251) قائمة، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات ابرزها معامل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد، وقد انتهت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين التحول الرقمي وأبعاد الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية 5%، كما اشارت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للتحول الرقمي على أبعاد الأداء الوظيفي للعاملين بالبنوك التجارية المصرية، وفي ضوء هذه النتائج يوصى الباحث بإنشاء وحدة تنظيمية للتحول الرقمي في البنوك التجارية المصرية تختص بالتنسيق مع إدارات البنك بإدارة مشروعات الرقمة المصرفية وتشجيع الابتكار، وأيضاً تقديم الدعم النفسي للحد من التوتر الرقمي للموظفين في البنوك التجارية المصرية.

دراسة (الشاطر، وآخرون، 2021):

هدفت الى التعرف على واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز لدى أعضاء هيئة التدريس بأكاديمية الدراسات العليا فرع إيدابينا، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمعها من جميع أعضاء هيئة التدريس بأكاديمية الدراسات العليا فرع إيدابينا من حملة المؤهل العلمي) استاذ مساعد، مشارك، أستاذ والبالغ عددهم (25)، واعتمدت على استبيان مكونة من محورين، الأول عمليات إدارة المعرفة والثاني الأداء المتميز. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الأداء المؤسسي المتميز.

#### دراسة (Zaid and Zarqawi 2020):

هدفت إلى التحقق من تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي مع التأثير الوسيط لإدارة المعرفة في التعليم العالي الفلسطيني، البيانات تم جمعها من ثمانية عشر جامعة مختلفة في فلسطين. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي وأسلوب العينة الميسرة، وأداة الاستبيان التي وزعت على 219 من أعضاء هيئة التدريس العاملين في الكليات المختلفة. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها تأثير قوي ومباشر على أداء المؤسسات، وأن إدارة المعرفة لها دور وسيط في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي.

#### دراسة (Nung and Kairi 2020):

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في أداء المشاريع التجارية المتميزة في كينيا، تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين والإدارة لشركة Limited Horticulture Flamingo، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وعلى أداة الاستبيان لجمع البيانات الأولية التي تم تحليلها باستخدام تقنيات التحليل الكمي والنوعي، حيث بلغت

العينة (46) مفردة. وتوصلت الدراسة أن هناك ارتباطات إيجابية وذات دلالة بين أداء المشاريع المتميزة في كينيا وجميع المتغيرات المستقلة تخطيط إدارة الجودة، تركيز العمل، الصفات القيادية، نهج إدارة الجودة.

#### دراسة (بلال وعلاهم 2018):

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر كفاءة الأداء التنظيمي على تعثر إدارة المشروعات: الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بمجموعة بن لادن بالمملكة العربية السعودية. وتكمن مشكلة الدراسة في ضعف كفاءة الأداء التنظيمي مما أثر سلباً على تعثر إدارة المشروعات بمجموعة بن لادن بالمملكة العربية السعودية. كما كان هناك تدني في الثقافة التنظيمية مما أثر على كفاءة الأداء التنظيمي وتعثر إدارة المشروعات.

وبرزت أهمية الدراسة في تسليط الضوء على الإطار النظري لكفاءة الأداء التنظيمي وإدارة المشروعات بمجموعة بن لادن بالمملكة العربية السعودية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل أثر كفاءة الأداء التنظيمي على تعثر إدارة المشروعات: الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بمجموعة بن لادن بالمملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة مجموعة بن لادن بالمملكة العربية السعودية كمجتمع الدراسة، وبلغ عدد العاملين 226 من العاملين بمجموعة بن لادن بالمملكة العربية السعودية وخاصة إدارة المشروعات، واستخدمت الدراسة برنامج الحزم الإحصائية SPSS الإصدار الخامس والعشرين وبرنامج PLS SMART الإصدار الثالث من أجل تحقيق أهداف وفرضيات الدراسة. ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها أن هناك علاقة إحصائية مباشرة بين أثر كفاءة الأداء التنظيمي على تعثر إدارة المشروعات: الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بمجموعة بن لادن بالمملكة العربية السعودية، كما أن هناك علاقة إحصائية غير مباشرة للثقافة التنظيمية في العلاقة بين كفاءة الأداء التنظيمي وتعثر إدارة المشروعات بمجموعة بن لادن بالمملكة العربية السعودية. ولقد أوصت الدراسة بضرورة استخدام وسائل تكنولوجيا أكثر حداثة وذلك كأحد أبرز الأساليب المستخدمة في التخلص من أسباب تعثر إدارة المشروعات. كما أوصت الدراسة بضرورة قيام مؤسسة بن لادن بعقد العديد من المؤتمرات وجلب العديد من المتخصصين في إدارة المشروعات للبحث عن مكامن الضعف من أجل تفادي تعثر إدارة المشروعات.

دراسة عبد الرحمن (2018):

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور الثقافة التنظيمية في تعديل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي في القطاع الصناعي بولاية الخرطوم، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية من المبحوثين الذين بلغ عددهم (256) مبحوث. وتوصلت الدراسة إلى

وجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي، ووجود تأثير جزئي للثقافة التنظيمية على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي.

#### دراسة (درويش 2017):

هدفت الدراسة إلى إبراز دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحسين الأداء بالمؤسسات الاجتماعية في محافظة السلیمانية، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليل ودراسة الحالة، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسات موضوع الدراسة تطبيق معايير الجودة الشاملة بصورة متوسطة، كما أن هنالك اهتمام لحد ما بتحسين الأداء في المؤسسات الاجتماعية بمحافظه السلیمانية، هذا بالإضافة إلى أن المشروعات لم تحقق مستوى الجودة المنشود، وكذلك فإن فوائد المشروعات قد انحصرت نتيجة لضعف ترتيب أولويات المشروعات. كما أوضحت نتائج المقابلات أن هناك غياب واضح للثقافة التنظيمية في المؤسسات التي تقوم على إدارة المشروعات بالمملكة العربية السعودية مما يشير إلى التأثير السلبي لكفاءة الأداء التنظيمي على تعثر إدارة المشروعات، يضاف إلى ذلك أن الموظفين ال يخضعون للوائح التي تمثل القيم التنظيمية داخل المؤسسة، كما أن المؤسسات تفتقر إلى الأعراف التنظيمية التي تنظم طبيعة السلوك بين أفرادها، وكذلك فإن عدم وجود توقعات تنظيمية عن ما سوف يحدث إذا تمت سلباً المشروعات، وغياب المعتقدات التنظيمية التي تنظم أساليب العمل داخل المنظمة يؤدي إلى تدني كفاءة الأداء التنظيمي وهو ما يؤثر على تعثر إدارة المشروعات، وبالتالي فإن المقابلات قد أجمعت على أن تدني الثقافة التنظيمية وتدهور مستوى كفاءة الأداء التنظيمي قد أدى إلى تعثر إدارة المشروعات بالمملكة العربية السعودية.

#### دراسة (القادري، 2015):

بعنون أثر كفاءة الأداء التنظيمي على تعثر إدارة المشروعات: الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بمجموعة بن لادن بالمملكة العربية السعودية تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر كفاءة الداء التنظيمي على تعثر إدارة المشروعات: الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بمجموعة بن لادن عربية السعودية. وتكمن مشكلة الدراسة في ضعف كفاءة الداء التنظيمي مما أثر سلباً بالمملكة ال على تعثر إدارة المشروعات بمجموعة بن لادن بالمملكة العربية السعودية. كما كان هناك تدني في الثقافة التنظيمية مما أثر على كفاءة الأداء التنظيمي وتعثر إدارة المشروعات. وبرزت أهمية الدراسة في تسليط الضوء على الإطار النظري لكفاءة الأداء التنظيمي وإدارة

المشروعات بمجموعة بن لادن بالمملكة العربية السعودية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل أثر كفاءة الأداء التنظيمي على تعثر إدارة المشروعات: الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بمجموعة بن لادن بالمملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة مجموعة بن لادن بالمملكة العربية السعودية كمجتمع الدراسة، وبلغ عدد العاملين 226 من العاملين بمجموعة بن لادن بالمملكة العربية السعودية وخاصة إدارة المشروعات، واستخدمت الدراسة برنامج الحزم الإحصائية SPSS الإصدار الخامس والعشرين وبرنامج PLS SMART الإصدار الثالث من أجل تحقيق أهداف وفرضيات الدراسة. ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها أن هناك علاقة إحصائية مباشرة بين أثر كفاءة الأداء التنظيمي على تعثر إدارة المشروعات: الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بمجموعة بن لادن بالمملكة العربية السعودية، كما أن هناك علاقة إحصائية غير مباشرة للثقافة التنظيمية في العلاقة بين كفاءة الأداء التنظيمي وتعثر إدارة المشروعات بمجموعة بن لادن بالمملكة العربية السعودية. ولقد أوصت الدراسة بضرورة استخدام وسائل تكنولوجيا أكثر حداثة وذلك كأحد أبرز الأساليب المستخدمة في التخلص من أسباب تعثر إدارة المشروعات. كما أوصت الدراسة بضرورة قيام مؤسسة بن لادن بعقد العديد من المؤتمرات وجلب العديد من المتخصصين في إدارة المشروعات للبحث عن مكامن الضعف من أجل تفادي تعثر إدارة المشروعات.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات، حيث كان الجانب التطبيقي على مستوى الوكالات المحلية للتشغيل لوادي. اعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات المتعلقة لظاهرة موضوع البحث، ولتحقيق هذا الهدف استخدمنا الاستبيان كأداة للدراسة وتم توزيع استمارة الاستبيان داخل المؤسسات على عينة قدرها 38 عامل، وقد اعتمد في تحليل بيانات الاستبيان على برمج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، برمج معالج الجداول Excel ولاختبار الفرضيات استخدمنا المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، اختبار تحليل التباين الأحادي، كما تم استخدام أساليب تحليل الانحدار والارتباط لإثبات وجود علاقة بين متغيرات الدراسة. وفي الأخير خلصت الدراسة إلى أن التدريب هدفه إزالة جوانب الضعف والقصور في أداء العاملين ويساعد على تحسين الانضباط والسلوك بدرجة كبيرة، إذا يمثل الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد أداء القوى العاملة.

## دراسة (الحسيني، 2013):

سعت جامعة الملك عبد العزيز إلى التحول إلى جامعة إلكترونية من خلال تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية بشكل تدريجي ومدرّس في قطاعاتها المختلفة، لذا جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على مدى تأثير استخدام هذه الأنظمة على مستوى أداء موظفات عمادات الجامعة وما نتج عن ذلك من آثار إيجابية على الموظفة وعلى الإدارة وعلى الجامعة ككل. هدفت هذه الدراسة إلى تعريف الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير العملية الإدارية، وقياس أثر تطبيق أنظمتها على تطوير العمل الإداري وعلى أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز، وتحديد ما يوجهها من معوقات وتقديم بعض التوصيات لمواجهة هذه المعوقات، بالإضافة إلى تقييم مدى فعالية أنظمتها الحالية.

وتقوم الدراسة على تساؤل أساسي ونصه: ما هو تأثير تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة؟

ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية بالاعتماد على أداة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة عشوائية من الموظفين تتألف من (٢٤٨) موظفة ولقد بلغ العائد من الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي (٢٤٠) مفردة أي ما يعادل ٩٧% من عينة الدراسة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود أثر إيجابي قوي لتطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على تطوير العمل الإداري وعلى أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز، ووجود معرفة عالية لدى الموظفات بالأنظمة المطبقة في عماداتهم فقط، وأن التسهيلات اللازمة لدعم الأنظمة متوفرة من قبل الجامعة بشكل كبير، وأن نسبة المعوقات التي واجهت الموظفات كانت بدرجة متوسطة، وأخيراً حصلت أنظمة الإدارة الإلكترونية على درجة تقييم عالية من حيث فعاليتها وكان من أهم توصيات الدراسة العمل على تفعيل الإدارة الإلكترونية بشكل كامل وتحويل جميع الإجراءات الإدارية التي تتم بالطريقة التقليدية إلى إلكترونية بعد تطويرها بما يتوافق مع أهداف الإدارة الإلكترونية، والاهتمام بتوفير احتياجات جميع العمادات من المتطلبات التقنية والدورات التدريبية في مجال الأنظمة الإلكترونية، والتحسين المستمر للبنية التحتية بحيث تتلاءم مع التطور التكنولوجي، وتطوير الأنظمة الإلكترونية الحالية من ناحية السرعة والحماية والموائمة مع احتياجات العمل.

## 2/2- المبحث الأول الإطار النظري لإدارة المشاريع

### أولاً: مفهوم إدارة المشاريع:

شيدت العصور المنصرمة والمعاصرة نمواً في استخدام إدارة المشاريع كوسيلة لتحقيق أهداف المنظمة فإدارة المشاريع توفر قوة فعالة لتحسين قدرات المنظمة على التخطيط والتنظيم والتنفيذ ومراقبة الأنشطة المختلفة فيها كما أنها تشمل جميع الوسائل والأساليب المستخدمة في إنجاز المشاريع في الزمن التكلفة والجودة المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة تمكن المشاريع يعرف معيار إدارة المشاريع المتعلقة بإدارة المشاريع:

### إدارة التكامل

إجرائية لا بد منها لإنجاز مختلف عناصر المشروع مع الحفاظ على التكامل بينها وتتكون من: تخطيط المشروع تحقيق المشروع تكييف المشروع.

### إدارة الجودة

وهي الإجرائية التي تحقق الاحتياجات التي تم إطلاق المشروع من أجلها وتتكون من: تخطيط الجودة ضمان الجودة ضبط الجودة.

### إدارة الكلفة

وهي الإجرائية التي تمكن من إنهاء المشروع دون تجاوز الكلفة المحددة وتتكون من: تخطيط الموارد تقدير الكلفة وضع الميزانية.

### إدارة الوقت/التسليم

وهي الإجرائية التي تمكن من إنهاء المشروع في الموعد المحدد أو قبله وتتكون من: تحديد الفعاليات تحديد تسلسل التطوير تقدير الوقت اللازم تحضير جدول المشروع وإدارتها.

### إدارة نطاق المشروع

تدير هذه الإجرائية نطاق المشروع المراد تطويره ومجال مخرجاته ومهامه وتتكون من إطلاق المشروع تخطيط المشروع تعريف المشروع التحقق من نطاق المشروع إدارة تكييف الأفق.

#### إدارة الاتصالات

وهي إجرائية أساسية لبناء وتجميع ونشر وحفظ معلومات المشروع في الزمن الحقيقي وتتكون من: تخطيط التواصل تزويد المعلومات إعطاء تقارير عن الأداء الحقيقي تنفيذ إجراءات الإنهاء.

#### إدارة المشتريات

الإجرائية المتعلقة بتأمين المنتجات والخدمات من خارج فريق المشروع وتتضمن: تخطيط المشتريات تخطيط الاستعلام اختيار الموردين الذين سيقدم لهم الطلب إدارة العقود إنهاء العقود.

#### إدارة الموارد البشرية

وهي الإجرائية المتعلقة ببناء التنظيم والمحافظة على بقاءه واستمراره وهي تؤثر بفعالية أكثر على الموارد البشرية المشاركة في المشروع وتتكون من: تخطيط التنظيم تدبير الموظفين دعم تطوير الفريق.

#### إدارة المخاطر

إجرائية تحديد وتقدير المخاطر المتوقع حدوثها خلال تنفيذ المشروع إضافة إلى تحديد الإجراءات المضادة لهذه المخاطر.

#### معايير إدارة المشاريع:

حدد المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع تسعة معايير تحكم وتضبط عملية إدارة المشاريع وهي

1. إدارة تكامل المشروع

2. إدارة نطاق المشروع

3. إدارة زمن المشروع

4. إدارة تكلفة المشروع

5. إدارة جودة المشروع

6. إدارة موارد المشروع
7. إدارة اتصالات المشروع
8. إدارة مخاطر المشروع
9. إدارة مشتريات المشروع.

### المجالات المعرفية لإدارة المشاريع:

هناك أربع مجالات معرفية محورية تقودنا إلى أهداف المشروع

1. النطاق
2. الزمن
3. والتكلفة
4. والجودة

وهناك أيضا أربع مجالات أخرى وهي تمكن الوسائل التي من خلالها يمكن تحقيق أهداف المشروع وهي

1. الموارد
2. الاتصالات
3. المخاطر
4. المشتريات

### إدارة تكامل المشروعات

تتضمن إدارة تكامل المشروع العمليات والأنشطة لتحديد وتحديد ومتكاملة وتوحيد وتنسيق مختلف العمليات وأنشطة إدارة المشاريع داخل مجموعات عمليات إدارة المشروع. في سياق إدارة المشروع يشتمل التكامل على خصائص التوحيد والدمج والاتصال والإجراءات التكاملية التي تعتبر بالغة الأهمية لتنفيذ المشروع الخاضع للرقابة حتى الانتهاء وإدارة توقعات أصحاب المصلحة بنجاح ومتطلبات الاجتماع. تشمل إدارة تكامل المشروع

إجراء اختيارات حول تخصيص الموارد وجعل المبادلات بين الأهداف والبدائل التنافسية وإدارة الترابط بين مجالات المعرفة لإدارة المشاريع بالنسبة لك الجديدة في إدارة المشاريع كيف ينبغي عليك دراسة منطقة.

أما المجال المعرفي الأخير فهو إدارة تكامل وهو يؤثر ويتأثر بالقدرات التكنولوجية الثمانية السابقة إدارة تكامل المشروع والتي يمكن تعريفها بأنها العمليات المترابطة والمتكاملة لإدارة المشروع التي تبدأ من وصف المشروع في وثيقة المشروع وحتى إغلاق المشروع.

ويعرف إدارة تكامل المشروع: بأنه عملية تنسيق جميع جوانب خطة المشروع وتوحيد العمليات ومتابعتها بشكل متوازي من أجل تحقيق متطلبات العملاء وأصحاب المصلحة.

كما وتشمل إدارة تكامل المشروع على عمليات وأنشطة لا بد من القيام بها لتحديد وتعيين وتجميع وتوحيد وتنسيق العمليات المختلفة وأنشطة إدارة المشروع في مجموعات إدارة المشروع

#### ويشتمل التكامل على خصائص

- التوحيد
- والاندماج
- والربط المفصل
- والإجراءات التكاملية الهامة لإكمال المشروع
- وإدارة توقعات أصحاب المصالح بشكل ناجح
- والإيفاء بالمتطلبات

حيث يستلزم لإدارة تكامل المشروع إجراء الاختيارات المتعلقة بتخصيص الموارد وإجراء المبادلات بين الأهداف والبدائل

ويعرف المناوي إدارة تكامل المشروع بأنه إدارة لجميع أنشطة المشروع والحفاظ على جميع الأنشطة بأن تسير بشكل جماعي ودمج جميع الأنشطة وتكاملها.

وقد ذكر المناوي عدة نشاطات لإدارة تكامل المشروع منها:

- وضع وثيقة تأسيس المشروع
- وضع خطة إدارة المشروع إدارة تنفيذ المشروع
- التحكم في المشروع
- إغلاق المشروع

وبذلك يمكن القول بأن إدارة تكامل المشروع تعني إدارة شاملة لجميع أنشطة المشروع بشكل متواز من أجل ضمان نجاح المشروع وتحقيق الجودة في مخرجات المشروع من أجل أهداف المنظمة. أي أن إدارة تكامل المشروع تصف العمليات اللازمة لضمان أن تكون عناصر المشروع المختلفة موجبة بشكل ملائم ويكون التركيز الأولي لإدارة التكامل وبناء خطة مشروع متماسكة وشاملة ومصممة بشكل جيد وتنفيذها وضبط التغيير الحاصل خلال دورة حياة المشروع.

### إدارة نطاق المشروع

نطاق يشير إلى مجموعة مفصلة من التسميات أو ميزات المشروع. هذه المستندات مشتقة من متطلبات المشروع.

يعرف نطاق المشروع بأنه "العمل الذي يجب إنجازه لتقديم منتج أو خدمة أو نتيجة مع الميزات والوظائف المحددة."

تشير إدارة نطاق المشروع إلى مجموعة من العمليات التي تضمن تحديد نطاق المشروع بدقة وتعيينه. يمكن تقنيات إدارة النطاق مديري المشاريع والمشرفين من تخصيص الكمية المناسبة فقط من العمل اللازم لإنجاز مشروع معني بنجاح في المقام الأول مع التحكم فيما هو ليس جزءاً من نطاق المشروع.

إدارة نطاق المشروع والذي يشير إلى كل الأعمال والعمليات المتعلقة في إنجاز المشروع وتحديد أي المهمات التي تتعمق بالمشروع وأنها لا دخل لها بالمشروع ويعرف التحديد القطاعي والمؤسسي لإدارة نطاق المشروع التأكد من اشتغال المشروع على العمليات التي تساعد على نجاح المشروع وضمان جودته.

كما ويعرف إدارة نطاق المشروع بأنه العمليات اللازمة لتحديد كل الأعمال والعمليات والاحتياجات الخاصة بالمشروع وتحديد كل الأجزاء التي لا علاقة لها بالمشروع.

ويشمل إدارة نطاق المشروع على عدة نشاطات منها:

1. تحديد الاحتياجات
2. تحديد النطاق
3. إنشاء هيكل تجزئة العمل
4. تحقيق النطاق
5. ضبط النطاق.

### إدارة وقت المشروع

عمليات إدارة الوقت المشروع هي:

- (1) خطة إدارة الجدول الزمني
- (2) تحديد الأنشطة
- (3) أنشطة التسلسل
- (4) تقدير موارد النشاط
- (5) تقدير فترات النشاط
- (6) تطوير الجدول الزمني
- (7) جدول التحكم.

#### (1) خطة إدارة الجدول الزمني للبرنامج

هذه الخطوة هي المكان الذي تضع فيه جميع السياسات والإجراءات والوثائق المطلوبة لإدارة جدول مشروعك من خطتك الأولى التطوير المستمر التنفيذ ومن ثم التحكم في الجدول الزمني الناتج من القيام بهذا التخطيط هو وضع خطة إدارة الجدول الزمني. ومع ذلك في الحياة الواقعية ربما لن يكون لديك خطة منفصلة لإدارة الجدول الخاص بك. سوف ينتهي بك الأمر إلى حد كبير في خطة إدارة المشروع الخاصة بك وهذا ما يكفي تماما.

#### (2) تحديد عملية الأنشطة

تحدد هذه العملية وتوثق ما تحتاج إلى القيام به لإنتاج نواتج المشروع. بمعنى آخر فإنه يحدد مهام المشروع. ستستخدم بيان النطاق الذي وضعته معاً أثناء أنشطة إدارة النطاق لمساعدتك في تقسيم العمل إلى مهام فردية. الناتج الرئيسي للعمل من خلال هذا هو أنك سوف ينتهي مع قائمة محددة من مهام المشروع. هذا مفيد لأنه الإدخال الرئيسي للعملية القادمة.

### (3) عملية ترتيب التسلسل

باستخدام قائمة المهام الخاصة بك عليك الآن وضعها في الترتيب الصحيح. في نهاية هذه العملية سيكون لديك وجهة نظر العلاقات بين مهام المشروع. تساعدك هذه العملية على وضع مشروعك في العمل بالترتيب الصحيح حتى تتمكن من الاستخدام الفعال لموارد المشروع وتسليمها بأسرع ما يمكن.

### (4) خطة إدارة الجدول الزمني للبرنامج

هذه الخطوة هي المكان الذي تضع فيه جميع السياسات والإجراءات والوثائق المطلوبة لإدارة جدول مشروعك من خطتك الأولى التطوير المستمر التنفيذ ومن ثم التحكم في الجدول الزمني الناتج من القيام بهذا التخطيط هو وضع خطة إدارة الجدول الزمني. ومع ذلك في الحياة الواقعية ربما لن يكون لديك خطة منفصلة لإدارة الجدول الخاص بك. سوف ينتهي بك الأمر إلى حد كبير في خطة إدارة المشروع الخاصة بك وهذا ما يكفي تماماً.

### (5) تحديد عملية الأنشطة

تحدد هذه العملية وتوثق ما تحتاج إلى القيام به لإنتاج نواتج المشروع. بمعنى آخر فإنه يحدد مهام المشروع. ستستخدم بيان النطاق الذي وضعته معاً أثناء أنشطة إدارة النطاق لمساعدتك في تقسيم العمل إلى مهام فردية. الناتج الرئيسي للعمل من خلال هذا هو أنك سوف ينتهي مع قائمة محددة من مهام المشروع. هذا مفيد لأنه الإدخال الرئيسي للعملية القادمة.

### (6) عملية ترتيب التسلسل

باستخدام قائمة المهام الخاصة بك عليك الآن وضعها في الترتيب الصحيح. في نهاية هذه العملية سيكون لديك وجهة نظر العلاقات بين مهام المشروع. تساعدك هذه العملية على وضع مشروعك في العمل بالترتيب الصحيح حتى تتمكن من الاستخدام الفعال لموارد المشروع وتسليمها بأسرع ما يمكن.

كما وأن من أحد أسباب فشل المشاريع هو عدم تحديد العمليات والمهام والاحتياجات اللازمة لإنجاز المشروع فحتى نضمن نجاح المشروع يجب علينا تحديد الاحتياجات بشكل دقيق وجيد من خلال التواصل المستمر مع المستفيدين من ذلك المشروع وتشمل إدارة نطاق المشروع تفويض الوظيفة وتطوير بيانات النطاق لتعريف الحدود وتقسيم العمل الى مكونات صغيرة قائمة لإدارة متحققة من أن كمية العمل المخططة قد أنجزت إدارة ازمة المشروع التي يتم من خلالها تحويل خطة عمل المشروع إلى جدول زمني للتشغيل لضمان إنجاز المشروع في الزمن المحدد ويعرف إدارة الزمن بأنه استخدام الزمن بفاعلية وكفاءة من أجل إنجاز أنشطة المشروع وضمان عدم تأخر تسليم المشروع كما ويعرف إدارة زمن المشروع بأنه التقويم الزمني المستقبلي الذي يستخدم كدليل لتنفيذ أنشطة المشروع في الموقع.

ويعرف إدارة زمن المشروع بأنه استغلال الزمن بالشكل الأفضل وبفاعلية لتحقيق هدف المشروع المقرر أما المناوي فقد عرف إدارة زمن المشروع بأنه تمكن الجهود المتعلقة بتخطيط إدارة الجدول الزمني وتحديد الأنشطة وسلسلتها وتقدير مواردها وتقدير مددها وعمل الجدول الزمني وضبط الجدولة

#### يوجد العديد من أساليب جدولة المشروعات

- كأسلوب المسار الحرج
- وأسلوب pert
- وأسلوب شبكات الأعمال.

أي أن إدارة زمن المشروع ت يتم بتقدير مدة أنشطة المشروع وخلق جدول لتلك الأنشطة ومراقبة أي تغيير على الجدول الزمني إلى ان يتم بإنجاز المشروع في زمنه المحدد.

#### **إدارة تكاليف المشروع**

طريقة تستخدم التكنولوجيا لقياس التكلفة والإنتاجية من خلال دورة الحياة الكاملة للمشاريع على مستوى المؤسسات تشمل العديد من الوظائف المحددة لإدارة المشروع بما في ذلك التقدير وضوابط العمل وجمع البيانات الميدانية والجدولة والمحاسبة والتصميم. الهدف الرئيسي هو إكمال مشروع ضمن ميزانية معتمدة

بداية من التقدير أداة حيوية يتم استخدام البيانات التاريخية الفعلية للتخطيط الدقيق لجميع جوانب المشروع. مع استمرار المشروع تخدم التحكم في الوظائف البيانات من التقدير مع المعلومات الواردة من الميدان لقياس التكلفة والإنتاج في المشروع. من بداية المشروع حتى الانتهاء فإن إدارة تكلفة المشروع تهدف إلى تبسيط وخسارة تجربة المشروع وقد كان هذا النهج التكنولوجي منافسا كبيرا على التيار الرئيسي لتقدير صناعات البرمجيات وإدارة المشاريع.

تعتبر إدارة تكلفة المشروع تقليديا منطقة ضعيفة من مشاريع تكنولوجيا المعلومات. يجب أن يدرك مديرو مشاريع تكنولوجيا المعلومات أهمية إدارة التكلفة ويتحملون مسؤولية فهم مفاهيم التكلفة الأساسية وتقدير التكلفة الميزانية ومراقبة التكاليف. يجب على مديري المشاريع فهم العديد من المبادئ الأساسية لإدارة التكلفة لتكون فعالة في إدارة تكلفة المشروع. وتشمل المفاهيم الهامة الأرباح وهوامش الربح تكاليف دورة الحياة وتحليل التدفق النقدي والتكلفة الغارقة ونظرية منحنى التعلم. تتضمن إدارة تخطيط التخطيط تحديد السياسات والإجراءات والوثائق التي سيتم استخدامها لتخطيط تكلفة المشروع وتنفيذها ومراقبتها. الناتج الرئيسي لهذه العملية هو خطة إدارة التكاليف.

إدارة تكلفة المشروع والتي تبدأ بتخطيط التكاليف مع الدراسة المقترحة لإقامة المشروع وهي ما سميت الدراسة الأولية في دراسة جدوى المشروع ويقوم فريق إدارة المشروع بعمل تقديرات كاملة لتكاليف المشروع فقد تكون التكاليف تفصيلية كمية والتي تبدأ من الأعمال الأولية للمشروع وتعرف إدارة تكلفة المشروع مجموعة العمليات اللازمة لتخطيط وتقدير التكاليف وعمل الموازنة وتمويل المشروع وتدبير موارده المالية وإدارة وضبط التكاليف المتعلقة بالمشروع لضمان إتمام المشروع وفق ما خطط له. وبالتالي فإن المجال المعرفي لإدارة تكاليف المشروع يشمل تكاليف المشروع حيث يتم وضع التكاليف الخاصة بالتكاليف وكذلك مصادر التمويل لضمان إنجاز المشروع وتدفق الاموال وفق الميزانية الموافقة عليها.

## إدارة جودة المشروع

في بداية المشروع يتم تحديد المتطلبات مع الجهات المعنية. تصبح هذه المتطلبات الأساس لعمل المشروع. بعد ذلك فإن مهمة مدير المشروع هي التأكد من أن العمل يتم بدون أي إضافات مضمنة. لا تتعلق الجودة بإعطاء

العمل إضافات أو إكمال أعمال إضافية. غالبا ما يستند إشعار الإضافات إلى تصور خاطئ لما تعتقد أن العميل يريده. وتضيف هذه الإضافات الوقت والتكاليف الممكنة والآثار الأخرى إلى المشروع ولكنها لا تؤدي دائما إلى زيادة رضا العملاء.

تتكون إدارة جودة المشروع من ثلاث عمليات رئيسية:

- (1) تخطيط إدارة الجودة: تحديد متطلبات الجودة والمعايير الخاصة بالمشروع والمنتج.
  - (2) أداء ضمان الجودة: تدقيق متطلبات الجودة ونتائج مراقبة الجودة لضمان استخدام معايير الجودة المناسبة.
  - (3) جودة التحكم: مراقبة وتسجيل نتائج أنشطة الجودة لتقييم الأداء والتوصية بالتغييرات الضرورية.
- يعتبر تعريف الجودة أمرا أساسيا لفهم هذه العمليات الثلاثة. لكي تكون قادرا على تعريف الجودة عليك أن تكون واضحا بشأن معنى المصطلحات التالية:

- التحقق من الصحة: التأكد من أن المنتج يلبي الاحتياجات المتفق عليها
- التحقق: الامتثال للمتطلبات
- الدقة: تدابير قابلة للتكرار في مجموعة ضيقة
- الدقة: قرب المقياس إلى القيمة الحقيقية
- التسامح: مجموعة من النتائج المقبولة

إدارة جودة المشروع والتي تعرف بأنها العملية التي يتم فيها ضمان الجودة ومراقبتها في جميع أنشطة ومدخلات إنتاج المشروع باستخدام تقنيات مراقبة وضمان الجودة حيث تتم مراجعة وتقييم جودة المشروع بشكل مستمر ودوري.

كما ويعرف المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع إدارة جودة المشروع بأنه عملية تطبيق أنظمة إدارة الجودة من خلال السياسات والاجراءات مع أنشطة تحسين العمليات المستمرة التي يتم تنفيذها طوال فترة المشروع إذا كان ذلك ملائما لضمان الحصول على مخرجات ذات جودة عالية ترضي جميع أطراف ذات المصلحة المشتركة. وبالتالي

تعتبر إدارة جودة المشروع العملية التي يتم فيها ضمان الجودة ومراقبتها باستخدام تقنيات مراقبة وضمان الجودة تتم مراجعة وتقييم جودة المشروع بشكل مستمر ودوري.

### مؤشر الأداء

مؤشر الأداء هو حساب العمل الجيد هو تحقيق هدفها المحدد. للعمل مع وقت الاستجابة الأهداف ومؤشر الأداء هو الفعلي مقسوما على الهدف. للعمل مع أهداف السرعة يكون مؤشر الأداء مقسوما على القيمة الفعلية. يشير مؤشر الأداء 1.0 إلى فترة فئة الخدمة بالضبط تحقيق هدفها. يشير مؤشر الأداء أكبر من 1 فترة فئة الخدمة مفقودة هدفها. مؤشر الأداء أقل من 1.0 يشير إلى أن فئة الخدمة تفوق هدفها.

### إدارة الموارد البشرية والمادية للمشروع

تصف إدارة مشروع الموارد البشرية العمليات التي تمكن مدير المشروع من تنظيم وقيادة فريق المشروع. مجموعة فرعية من فريق المشروع هي فريق إدارة المشروع المسؤول عن أنشطة القيادة في كل مجموعة من مجموعات العمليات الخمس الرئيسية.

يتمثل جزء من دور مدير المشروع في إدارة فريق المشروع في التأثير على الفريق عندما تؤثر عوامل الموارد البشرية على المشروع وضمان السلوك المهني والأخلاقي في جميع الأوقات عند إجراء أنشطة المشروع.

عند تطوير خطة الموارد البشرية يحتاج مدير المشروع إلى فهم العوامل البيئية للمؤسسة وأصول العمليات التنظيمية التي يمكن أن تؤثر على ناتج المشروع.

العوامل البيئية للمؤسسة – هذه العناصر تحتاج إلى معالجة شاملة لا سيما عندما يتعلق الأمر بالقضايا التنظيمية والسياسية. تذكر تعريف صاحب المصلحة؟ أي شخص يمكن أن يتأثر بشكل إيجابي أو سلبي بمشروعك. إذا كان هناك تأثير سلبي على أحد أصحاب المصلحة فقد يكون لهذا الحامل أجندة مختلفة تماما وقد يعمل ضد إكمال المشروع بنجاح. تتمثل مهمة مدير المشروع في تذكر أي أجندات بديلة والعمل مع أصحاب المصلحة لضمان تلبية احتياجاتهم.

إدارة موارد المشروع والتي يقصد بها العملية التي يتم من خلالها إمداد ودعم عمليات الموقع بالموارد اللازمة بحيث يمكن تحقيق التوقيت المطلوب لتسليم الأعمال وكذلك الوصول إلى تكلفة واقعية في حدود الموازنة المقدرة كما وتقع على مسئولية مدير المشروع اختيار أشخاص ذو كفاءة عالية من أجل ضمان تنفيذ أنشطة المشروع بكفاءة عالية والحصول على النتائج وفق ما خطط له.

وتستلزم إدارة الموارد من مدير المشروع تحديد الاحتياجات من الموارد ويتضمن ذلك تحديد نوع الموارد والتوقيت الواجب توافره وبالكمية المطلوبة وعمل الترتيبات اللازمة لضمان وصول الموارد في الزمن المحدد مع متابعة تنفيذ هذه الترتيبات وفي حال حدوث نقص أو تصارع على الموارد فإنه يجب اتخاذ الإجراءات المناسبة للتغلب على هذه النقطة وبالتالي فإن إدارة الموارد يستلزم إدارة العمالة وإدارة المعدات وإدارة المواد وبالتالي فإن هذا المجال يشتمل على العمليات والأنشطة المطلوبة لتنظيم وإدارة فريق المشروع وتشمل تخطيط الموارد البشرية وإدارة فريق المشروع بالشكل الجيد.

### إدارة اتصالات المشروع

تلعب إدارة اتصالات المشروع دوراً رئيسياً في الحفاظ على جميع أعضاء فريق إدارة المشروع في نفس الصفحة. بدون التواصل بين جميع الأعضاء وأصحاب المشاريع يمكن أن يكون هناك انقطاع في العمليات التي قد يكون لها تأثير سلبي على المنتج النهائي.

يجب أن يعرف مدير المشروع عمليات الاتصال التي تنطوي عليها الإدارة الفعالة للمشروعات. بادئ ذي بدء ينبغي أن يكون هناك تخطيط لتحديد ما هي المعلومات التي يتعين إبلاغها لجميع أصحاب المصلحة في المشروع. بعد ذلك يجب أن تكون هذه المعلومات متاحة بسهولة للمخاطر وأن يتم إنشاؤها في الوقت المناسب يجب أيضاً تقييم الأداء عن طريق الإبلاغ عن حالة المشروع وقياس التقدم والتنبيه. وأخيراً يجب إدارة الاتصالات مع أصحاب المشاريع بحيث يتم استيفاء جميع المتطلبات وحل المشكلات بسرعة. التفاعلات والتداخل في جميع عمليات الاتصال أمر لا مفر منه ويتوقع من خلال جميع مراحل إدارة المشروع.

يمكن تقسيم إدارة اتصالات المشروع إلى معارف ومهارات أساسية على النحو التالي:

✓ إدارة اجتماع من خلال وجود جدول أعمال وكذلك حل الصراع.

✓ أسلوب الكتابة ليتم استخدامها.

✓ تقنيات للعرض بما في ذلك استخدام الوسائل البصرية والاستخدام الفعال للغة الجسد.

✓ الحواجز المحتملة أو حلقات التغذية الراجعة التي تؤثر على الاتصال.

✓ طريقة التواصل مذكرة مكتوبة أو شفوية أو مذكرة رسمية أو تقرير رسمي وجهها لوجه أو بريد إلكتروني وكلها تعتمد على الوضع الحالي.

إدارة اتصالات المشروع والتي من الممكن تعريفها بأنها عملية تخطيط وجمع وتوزيع وإدارة وضبط معلومات المشروع وضمان إيصالها للجهات المعنية بالزمن المناسب.

كما ويمكن تعريفها بأنها عملية تسعى للتأكد من أن كل المعلومات اللازمة تصل لصناع القرار في الزمن المناسب لتجنب أي أخطار قد تواجه المشروع وكذلك تخزين المعلومات والبيانات الخاصة بالمشروع في الأرشيف لاستخدامها.

• تتضمن إدارة اتصالات المشروع

• تخطيط الاتصالات

• وتوزيع وإيصال المعلومات

• وإدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة

• وإعداد تقارير الأداء

أي أن هذا المجال يشتمل على العمليات والأنشطة اللازمة لضمان انتقال معلومات المشروع بالشكل المناسب وفي الزمن المناسب وكذلك تخطيط الاتصال وتوزيع المعلومات وتقرير الأداء.

### إدارة مخاطر المشروع

✓ إدارة مخاطر المشروع هي عملية تحديد وتحليل وبعد الاستجابة لأي خطر ينشأ خلال دورة حياة المشروع

لمساعدة المشروع على البقاء على المسار الصحيح وتحقيق هدفه.

- ✓ إدارة المخاطر ليست تفاعلية فقط بل يجب أن تكون جزءا من عملية التخطيط لمعرفة المخاطر التي قد تحدث في المشروع وكيفية التحكم في هذا الخطر إذا حدث ذلك بالفعل.
- ✓ الخطر هو أي شيء يمكن أن يؤثر على الجدول الزمني للمشروع أو أدائه أو ميزانيتك. المخاطر هي إمكانات وفي سياق إدارة المشروع إذا أصبحت حقائق فإنها تصنف بعد ذلك على أنها "قضايا" يجب معالجتها.
- ✓ إذن إدارة المخاطر إذن هي عملية تحديد المخاطر وتصنيفها وترتيب أولوياتها والتخطيط لها قبل أن تصبح قضايا.
- ✓ يمكن أن تعني إدارة المخاطر أشياء مختلفة على أنواع مختلفة من المشاريع. في المشروعات الكبيرة قد تتضمن استراتيجيات إدارة المخاطر تخطيطا مفصلا واسعا لكل المخاطر لضمان وضع استراتيجيات التخفيف في حالة حدوث مشكلات. بالنسبة للمشروعات الأصغر قد تعني إدارة المخاطر قائمة بسيطة ذات أولوية من المخاطر ذات الأولوية العالية والمتوسطة والمنخفضة
- ✓ إدارة مخاطر المشروع وهي وظيفة إدارية متكاملة من وظائف إدارة المشروع تتضمن العمليات التي تتناول تشخيص الأخطار وتحليلها والاستجابة لها ومراقبة هذه الاستجابة وتطويرها وتحسينها باستمرار.
- ✓ وتعرف إدارة مخاطر المشروع بأنها عملية تتناول وضع خطط وسيناريوهات لمواجهة عدم اليقين في البيئة المتغيرة التي تحياها من أجل ضمان سير أنشطة المشروع ضمن الزمن والتكلفة المتوقعة.
- ✓ ومن الممكن أن تواجه المخاطر المشروعات في النواحي الإدارية والخارجية والفنية والتنظيمية وبالتالي فإنها تحتاج لتقييم كمي ونوعي لضمان فهمها والتعاطي معها بطريقة سليمة

هناك عدة استراتيجيات للسيطرة على المخاطر أثناء تنفيذ المشروعات والتي تتجسد في:-

1. استراتيجية استباق المخاطر.

2. واستراتيجية المنع

3. واستراتيجية التسكين

4. واستراتيجية التحويل.

وبالتالي فإن إدارة المخاطر هي ممارسة نظامية لتحديد وتقليل التهديدات الموجودة في المشروع وفي بيئة المشروع ويبدأ التخطيط للمخاطر خلال مرحلة تطوير العمل ويستمر خلال التعريف والتخطيط.

## إدارة مشتريات المشروع

إدارة المشتريات في المشروع والتي يعرفها الدليل المعرفي لإدارة المشاريع بأنها عملية الحصول على المطلوب من سلع وخدمات اللازمة لإنجاز أعمال المشروع بالزمن والجودة المناسبين.

وتتضمن إدارة مشتريات المشروع تنفيذ سلسلة من العمليات الفرعية المرتبطة كما يلي:-

- بتخطيط إدارة الشراء
- واجراءات الشراء
- وضبط عملية الشراء
- واغلاق عملية الشراء
- اختيار مصادر الشراء
- ثم الاتصال بالموردين
- ومراجعة طلبات الشراء
- ومزاولة إجراءات الشراء.

ويستلزم نجاح إدارة المشتريات تحقيق مجموعة من العوامل من أبرزها:

1. وجود علاقة طيبة مع الموردين
2. القدرة على الشراء بكميات كبيرة لمواجهة الطوارئ التي قد تحدث
3. تعدد مصادر التوريد
4. توافر فريق تفاوضي قادر على الحصول على أفضل شروط الشراء
5. القدرة على الوفاء باحتياجات المشروع بالحد الأدنى من المواد

وبالتالي فان إدارة مشتريات المشروع تصف العملية والطرق اللازمة لجلب وإدارة البضائع والموارد وإدارة المشتريات

تشمل امورا كالتخطيط للشراء والتعاقدات واختيار المورد وفق المواصفات المطلوبة

## إطار إدارة المشروعات:

تعريف المشروع من حيث أنه يحتوي على بداية محددة ونهاية الوقت وبالتالي يحدد نطاق وموارده والمشروع فريد من نوعه من حيث أنه ليس عملية روتينية ولكنه مجموعة محددة من العمليات المصممة لتحقيق هدف واحد.

لذلك غالبا ما يشتمل فريق المشروع على أشخاص لا يعملون معا في بعض الأحيان – أحيانا من منظمات مختلفة وعبر مناطق جغرافية متعددة إن تطوير البرمجيات لتحسين عملية الأعمال وبناء مبنى أو جسر ومجهود الإغاثة بعد كارثة طبيعية وتوسيع المبيعات إلى سوق جغرافي جديد – كلها مشاريع ويجب أن يدار جميعهم بخبرة لتقديم النتائج في الوقت المناسب والميزانية والتعلم والتكامل التي تحتاجها المنظمات إدارة المشروع إذن هو تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات لأنشطة المشروع لتلبية متطلبات المشروع.

## دورة حياة المشروع

تعريف دورة حياة المشروع: هي العملية القياسية التي يحقق بها الفريق نجاح المشروع.

### خصائص دورة حياة المشروع:

- أقل شهرة ولكن في تزايد شعبية دورة حياة الخدمات المهنية موجودة لأن دورة حياة المشروع القياسية لا تناسب احتياجات الجميع.
- تعمل دورة حياة المشروع القياسية لبعض مديري المشاريع ولكن الخدمات المهنية تحتاج إلى عملية أكثر قوة.
- في الخدمات المهنية خلافا لغيرها من الشركات والمنتج هو شعبيهم.
- أي أن الخدمات المهنية تقدم خبرتها للشركات الأخرى في مقابل الربح.
- بسبب الانطباع المستمر للعملاء تتطلب الخدمات الاحترافية دورة حياة مشروع فريدة من نوعها والتي تتضمن حلقة تغذية مرتدة متكررة لضمان نجاح المشروع.

- تشير دورة حياة المشروع إلى عملية من أربع خطوات يتبعها جميع مديري المشاريع تقريبا عند الانتقال خلال مراحل إكمال المشروع.

هذه هي دورة حياة المشروع القياسية التي يعرفها معظم الناس. توفر دورة حياة المشروع إطارا لإدارة أي نوع من المشاريع داخل النشاط التجاري. قام القادة في إدارة المشاريع بتوجيه الأبحاث لتحديد أفضل عملية لتشغيل المشاريع. وقد وجد أن اتباع دورة حياة المشروع أمر بالغ الأهمية لأي منظمة خدمات.

### مقياس إدارة المشروعات

مجموعات عمليات إدارة المشاريع يمكننا أن نقول خمس مجموعات لعمليات إدارة المشاريع وهي مراحل دورة حياة المشروع.

- بدء مرحلة يطلق مجموعة عملية التخطيط. بعد إعداد المستندات المطلوبة والخطوات اللازمة لبدء المشروع تبدأ مجموعة المعالجة التالية.
- مرحلة التخطيط يطلق مجموعة عملية التنفيذ. يجب أن يكون للمشروع تخطيط مناسب من أجل بدء مرحلة التنفيذ. التنفيذ هو المرحلة التي يتم فيها تسليم معظم أعمال المشروع.
- تعد المراقبة والتحكم هي مجموعة عمليات إدارة المشروع الوحيدة التي تتعامل مع جميع الأربعة الأخرى. في هذه المرحلة يقوم فريق المشروع بفحص ما إذا كان كل شيء يسير على النحو المخطط له.
- يساعد الإغلاق على إغلاق المشروع بعد الوفاء بجميع الأهداف.

لاحظ أن دورة حياة المشروع يمكن أن تتغير من مشروع إلى آخر. قد تتغير أيضا اعتمادا على الصناعة. حتى لو تغيرت دورة الحياة فإن مجموعات عمليات إدارة المشروع هي نفسها دائما.

### المهتمون بالمشروع

هم أشخاص يهتمون أو يتأثرون بنشاطات المشروع. وهذا يتضمن:

- (1) الإدارة - راعي المشروع
- (2) فريق المشروع - كادر الدعم

(3) الزبائن - المستخدمون

(4) - الموردون - خصوم المشروع

### 3/2- المبحث الثاني: تحسين مستوى أداء العاملين

تمهيد:

إن تطوير الموظفين استراتيجية مهمة في بيئة العمل، فهي أداة لنمو الشركة تساعد في الحفاظ على إنتاجيتها وموظفيها، فهذا الأمر هو جزء أساسي في العمل الناجح، حيث يساهم في خلق ثقافة عمل إيجابية وآمنة، مما يحقق الاستدامة، كما يعزز لدى الموظفين شعور الانتماء، فيدفعهم ذلك للعطاء، وفي هذا المقال ستتعرف على أهمية دور المدير في عملية التطوير التي تخص الموظفين.

#### تعريف أداء العاملين

يمثل مخرجات أو كمية الانتاج للعامل الواحد مقدرة بوحدة زمنية محدد وهو يمثل انعكاس لمدى قدرته من عدمها في تحقيق الاهداف المتعلقة بعمله أيا كانت طبيعة هذا العمل.

#### مفهوم الأداء للعاملين:

- ✓ هو كمية العمل والجهد المبذول من قبل الموظفين سواء كانت تلك المجهودات جسمانية أو عقلية والأكد أن تلك الطاقة المبذولة تقاس بسرعة الوقت في الإنجاز.
- ✓ هي نوعية العمل والجهد المقدم من قبل العاملين في الشركة حيث تشير الى مستوى إنجازه ودرجة الموائمة والتطابق فيما بين الجهد المبذول والمواصفات النوعية.
- ✓ معيار نمط الأداء ويشير هذا المعيار للطريقة التي يتم من خلالها القيام بأنشطة العمل.
- ✓ معدلات الأداء أحد مقاييس الأداء بالنسبة للعاملين من ناحية الجودة والكمية وخلال فترة زمنية محددة.

#### مفهوم تطوير الموظفين:

تطوير الموظفين هو مجموعة من العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية والمسؤولين في الشركة؛ بهدف تحسين مهارات الموظفين وتطويرهم ورفع أدائهم وتحديد أهدافهم، بالإضافة إلى تعزيز مشاركتهم وخلق بيئة عمل إيجابية، وهذه العمليات لها عدة أشكال، مثل: برامج التدريب، ورش العمل، العمل الجماعي، والندوات وغيره

### طرق تطوير الموظفين:

اولا. تحسين المهارات الشخصية

القاعدة الجوهرية في عملية تعزيز الموظفين في مكان العمل تكون عبر إعطاء الأولوية لتطوير المهارات؛ لضمان نجاح كل واحد في مركزه ومنصبه، كما أن عملية تحسين المهارات تحتاج إلى تدريب أكثر من غيرها من المجالات، ولها نتائج إيجابية على المدى الطويل، وتساعد هذه الطريقة أيضا في تحديد الفجوات بين مستويات المهارات المطلوبة والفعالية؛ لرفع الأداء العام والكفاءة في العمل..

ثانيا. التواصل المنظم مع الموظفين

التواصل المنظم والفعال هو مفتاح نجاح أي شركة، فهذا إثبات على سعي الإدارة وجديتها لتحسين ظروف العمل وتطوير الموظفين، كما يفتح المجال أمام طرح أفكار واقتراحات فعالة في بيئة العمل، وضمان رضا الموظفين بمجرد معرفة كل ما يحتاجونه.

كما من المهم أن يكون هناك تواصل فعال بين الموظفين أنفسهم، من خلال العمل ضمن مجموعات، ووضع استراتيجية لخلق ثقافة قوية للشركة، مبنية على قيم ومعتقدات داخل مكان العمل تضمن الألفة والمحبة والتعاون.

ثالثا. تقديم التغذية الراجعة باستمرار

إن تقديم التغذية الراجعة باستمرار للموظفين، يساعد في تقدم عملية التطور، من خلال تقديم النصائح، والتأكد من فهم الموظف لدوره وما يتعلق به من أعمال، فذلك يساهم في اتخاذ إجراءات سريعة من أجل التحسين، وأحد الطرق التي تؤثر بشكل إيجابي في إعداد خطط خاصة بالتنمية الفردية ومتابعة النتائج المتعلقة بها.

#### رابعاً. تعزيز التعاون بين الأقسام

من المهم العمل على سد الفجوة بين الأقسام المختلفة، والسماح للموظفين بالتعاون معاً، مثل: عمل مناقشات وندوات بين الإدارات والأقسام المختلفة، حتى يتمكن الموظفون من مشاركة معارفهم مع بعضهم البعض. بالإضافة إلى ذلك، يمكن دمج موظفي قسمين مختلفين في فريق، حتى يتمكنوا من نقل معرفتهم إلى بعضهم، فمثلاً إذا كان المسوقون يعملون مع مندوبي المبيعات، فيمكنهم فهم العملاء بشكل أفضل وتصميم خطط تسويقية مخصصة لذلك

#### خامساً. توفير فرص التطوير المهني

وذلك عن طريق تزويد الموظفين بالأدوات وتمكينهم من استخدامها؛ لتحسين مهاراتهم، مما يتناسب مع أهداف النمو، بالإضافة إلى وجود مسار مهني واضح، وسياسة عمل محددة، فذلك يساهم بشكل كبير في شعور الموظف بأهميته وتقدير الشركة له، فيولد ذلك الانتماء إلى مكان العمل وخلق دافعية وتحسين الإنتاجية والأداء.

#### سادساً. إنشاء خطط خاصة بالتنمية الفردية

إن كل موظف من موظفي العمل لديه أسلوب عمل وتعلم فردي، لذلك من المهم الجلوس معهم وسماع أهدافهم وتطلعاتهم، ومناقشة نقاط القوة والضعف؛ لوضع خطة خاصة في تطوير وتحسين المهارات التي تمتع بها، وذلك يضمن عملية تطوير للموظفين مدروسة وناجحة، ويمكن للشركات الصغيرة توظيف التدريب والتوجيه لتحقيق ذلك، أما الشركات الكبيرة فتطبق هذا الأمر يكون بحاجة إلى اتباع استراتيجيات شاملة ومنوعة ما بين التدريب والتنفيذ والعمل.

#### سابعاً. إشراك الموظفين في تحديد الهدف

إن الموظفين نسيج مهم في الشركة وجزء لا يتجزأ منها، وإن تعزيز نهج التعاون يبدأ من الإدارة لتنمية مكان العمل، فمن المهم السماع من الموظفين رؤيتهم نحو العمل في الشركة وأهدافها، من خلال الأقسام المختلفة، كل حسب قسمه وتخصصه، كما يمكن اتباع عدة طرق، مثل: الاجتماعات الرسمية، واستطلاعات الرأي وغيرها.

## العوامل المؤثرة في مستويات اداء

- ❖ عدم امتلاك العامل للرغبة في العمل نتيجة شعوره بالإحباط
- ❖ عدم امتلاك العامل للقيم الإيجابية للعمل.
- ❖ عدم كفاءة نظام المتابعة والتقييم في أثناء تنفيذ مهام العمل
- ❖ عدم وجود أدلة عمل إجراءات واضحة لتنفيذ المهام
- ❖ عدم وجود معايير أداء كمية لقياس إنتاجية العمل
- ❖ عدم وضوح التعليمات من الرؤساء بشأن العمل
- ❖ القدرة على تحمل المسؤولية
- ❖ مدى اعتقاده بأهميتها في انجاز العمل.
- ❖ المعرفة بمتطلبات العمل والخبرات التي يمتلكها الفرد تجاهه.
- ❖ نقص أو خلل في التكوين النفسي للعامل أو اتجاهاته.
- ❖ نوعية العمل المكلف به ومدى تناسبها مع قدراته وامكانياته.
- ❖ إدراك الفرد لأبعاد الدور والمهام الموكلة اليه
- ❖ الالتزام بإنجاز المهام في مواعيد محددة.
- ❖ انخفاض المعارف أو المهارة لدى العامل عما هو مطلوب لأداء العمل.
- ❖ إهمال الرؤساء شرح وتفصيل هذه التعليمات للمرؤوسين.
- ❖ الخصائص الشخصية التي يمتلكها الفرد كالجدية في العمل
- ❖ خلل أو قصور بيئة العمل المادية (الإضاءة أو اتساع المكان أو التكييف)
- ❖ خلل في بيئة العمل الاجتماعية والتنظيمية جعل مكان العمل
- ❖ زيادة معدلات دوران العمل.
- ❖ الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهامه.

## خصائص الأداء

## أولاً: أهمية الاداء

يحتل اداء العاملين موقعا متقدما من حيث الأهمية لدى إدارة المنظمة ومسؤوليها بمستوياتهم المختلفة حيث يمثل الاداة او الوسيلة التي يمكن من خلالها تستطيع المنظمات من تحقيق اهدافها سواء كانت خدمية او انتاجية. بعبارة اوضح فأن اداء المنظمات هو حصيلة تفاعل مجموعة الجهود المبذولة من قبل العاملين ومستوى تمتعهم بالكفاءة والقدرة والرغبة في اداء المهام الموكلة لهم ولذلك فهو الصورة التي تعكس وضع المنظمة والافراد العاملين فيها بمعنى اخر يمكن ان نقول بانه هو التفاعل بين السلوك والانجاز لإنتاج مخرجات ذات قيمة تساعد على بقاء المنظمة وعاملها ضمن البيئة التنافسية في سوق العمل

## ابعاد الأداء:

نظرا للعلاقة المباشرة بين نجاح تنفيذ تلك الاستراتيجيات الخاصة بالأداء ومستوى اداء العاملين من جهة وبين ذلك المستوى والاداء التنظيمي للمنظمة من جهة أخرى فنجاح استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يعني بالأساس اداء تنظيمي بشري عالي المستوى والذي يؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة واستراتيجيتها الكلية ولقياس هذا النجاح تم تحديد ثلاثة ابعاد للمستوى الافضل لأداء العاملين وهي:

### 1- جودة العمل المنجز:

هي مستوى الدقة والاتقان ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة

### 2- الالتزام:

هو استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية بينهما مما يترتب عليه سلوك مرغوب فيه من جانب الفرد تجاه المنظمة.

### 3- كمية العمل المنجز:

يقصد بها مقدار العمل الذي يستطيع الفرد العامل ان ينجزه في الظروف العادية للعمل خلال وحدة زمنية محددة عبر ما يبذله الفرد من طاقة جسمانية وعقلية اثناء تأديته ذلك العمل.

## عناصر الأداء الإداري والوظيفي:

- ❖ المثابرة والوثوق التفاني في العمل وتحمل مسؤولية العمل
  - ❖ مدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.
  - ❖ المعرفة بمتطلبات الوظيفة وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة
  - ❖ نوعية العمل المنجز وتشمل الدقة والنظام والتمكن التقني والقدرة على تنظيم
  - ❖ ومقدار سرعة هذا الإنجاز. وإنجازه في الوقت المحدد
  - ❖ الرغبة في الأداء وهي القوة الكامنة في العامل التي تحركه حاجات ورغبات الموظف.
  - ❖ القدرة على الأداء وهي إمكانية الموظف على القيام بعمل ما وتكتسب بالتعليم والتدريب
  - ❖ كمية العمل المنجز العمل المنجز الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية
- فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة التفاعل بين كلا من القدرة على الأداء والرغبة الموجودة في العامل لتأدية العمل.

## استراتيجية تقييم الأداء:

وهذا يستدعي القيام بحالة تحقق لمستويات أداء العاملين من خلال عملية ممنهجة ودورية لتقييم ادائهم الوظيفي ومستويات انتاجيتهم. لوضع تصور نهائي عما يمكن ان يكون عليه الاداء المستقبلي بصيغته المطلوبة للوصول الى اعلى درجات الكفاءة والفاعلية في الاداء ان تقييم اداء العاملين له دور مؤثر في تحقيق التقدم الوظيفي وزيادة انتاجية الموظف مما يؤدي بدوره الى زيادة الاداء التنظيمي

ومن اهم الطرق الرقمية الحديثة في عملية التقييم هي

### 1- طريقة الإدارة بالأهداف او التقييم بالنتائج:

تعتمد هذه الطريقة على العمل المشترك بين الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الاهداف المطلوبة واليات وسبل تحقيقها فضلا عن وضع معايير الاداء التي ستعتمد وطريقة قياسها.

### 1- طريقة المشاركة:

طبقت هذه الطريقة في بداياتها في الولايات المتحدة الأمريكية خاصة في المنظمات الكبيرة حيث تهدف الى اعتماد أكثر من مصدر او مركز للتقييم اذ يقيم الفرد العامل من قبل عدة أطراف مثل الزملاء في العمل والمرؤوسين المباشرين والمدراء والزبائن بالإضافة الى التقييم الذاتي.

### أدوار للمدير لتطوير الاداء:

يوجب عدة أدوار من مهام المدير يجب القيام بها لتطوير فريق عمله تتمثل فيما يلي:

#### اولا. التدريب:

يحتاج الموظفون في أول فترة في العمل إلى التدريب على المهام والأساسيات، وهذا التدريب يكون بإشراف من المدير، حيث يتأكد من خلاله من توفر المهارات والمعارف الأساسية لدى الموظف، إذ إن التدريب أمر مهم ينعكس بصورة إيجابية على الفرد والمؤسسة التي يعمل فيها، حيث يشعر الموظف باهتمام المؤسسة والمدير المباشر له بتمكينه من بيئة العمل.

#### ثانيا. التوجيه:

يجب على كل مدير يسعى إلى تقدم فريقه ورفع مستواهم، وذلك من خلال الجلوس معهم والاستماع لهم، ومراقبة أدائهم العام؛ لمعرفة نقاط القوة والضعف لديهم، فهذا يساعده في توجيه الفريق وتقديم النصيحة اللازمة لكل موظف مسؤول عنه، وتزويدهم بالمهارات اللازمة التي يحتاجون إليها لرفع إنتاجيتهم، أو وضعهم في المكان المناسب لهم.

#### ثالثا. التحفيز:

يلعب المدير دورا أساسيا في تحفيز وتطوير الموظفين من خلال تعزيز مهاراتهم مع مرور الوقت واكتساب دروس جديدة، حيث إنه المسؤول عن تدريبهم وتوجيههم ومراقبة أدائهم، وإن العمل على تحفيزهم مهم لتحسين كفاءة العمل، ومن خلاله ينظر الموظف إلى مديره كونه داعما له، وبالتالي يعزز ذلك ثقافة عمل صحية.

#### رابعا. وضع خطط التطوير:

يعد وضع خطط تطوير أمرا بالغ الأهمية، مثل: خطط التطوير التنموية للموظفين، حيث إنها تفيد في رسم خارطة الطريق للمستقبل، وتوضح الإجراءات والمهام المطلوبة للوصول إلى أهداف محددة، كما من خلال ذلك يشعر الموظفون بالثقة الكبيرة في المدير، وبالتالي ينعكس ذلك على أدائهم وإنتاجيتهم في بيئة العمل.

كما أنه من المهم عند وضع الخطط أن يراعي المدير قابلية الأهداف للتحقيق والقياس، وأن تكون مستندة للوقت، إلى جانب ضرورة تضمينها أهدافا مهنية قصيرة وطويلة المدى.

#### خامسا. تمكين التظليل الوظيفي

يقصد بالتظليل الوظيفي هو أن يستفيد الموظف من خبرة المحترفين في العمل، إذ يجب على المدير أن يسعى إلى تطوير الموظفين عبر إدماجهم مع بعضهم ضمن أفرقة، وتوفير الإمكانات اللازمة للاستفادة من الخبرات المتبادلة، حيث يمكن للموظف من التعرف على أمور مختلفة ومنوعة لم يكن قادرا على تطبيقها، وبالتالي تتوسع مهاراته العملية.

كما يمكن أن يكتشف الموظف من خلال التظليل فرصا جديدة ومهارات يكن قد اكتشفها من قبل، وعلى المدير أن يحرص على ألا تكون عملية التظليل فقط قائمة على الملاحظة والتعلم، بل يجب أن يطبق الموظف ما يتعلمه ويكتسبه من أمور جديدة.

سادسا. توفير التناوب الوظيفي إن توفير المدير للتناوب الوظيفي يعرض الموظف إلى خبرات عديدة، وبالتالي يكتسب خبرة ومجموعة متنوعة من المهارات لرفع كفاءته ومستواه داخل الشركة، ومن خلال ذلك يصبح الموظف واعيا بتكامل الأدوار ما بين الأقسام، ويكون المدير على دراية بمؤشرات الأداء الرئيسية.

في ضوء ما سبق، تكمن أهمية التناوب الوظيفي فيما يأتي:

- ❖ تحفيز الموظفين على أداء عملهم، وتطوير مهاراتهم ومواهبهم.
- ❖ تعزيز رضا الموظفين وخلق الحماسة والدافعية في مكان العمل.
- ❖ تطوير مهارات حل المشكلات وإدارة الأزمات.
- ❖ توسيع وجهة نظر الموظفين، وتحقيق التكامل بين أقسام الشركة.

#### سابعا. القيادة بالقدوة

يتشكل التأثير الكبير على سلوك الموظف في بيئة العمل وموقفه تجاه العناصر المختلفة لدوره والمنظمة من قبل مديره، فعندما يكون المدير سلبيا أو ناقدا، فسيؤثر على أداء الموظف بشكل سلبي، وعندما يبذل المدير جهدا إضافيا كبيرا للنمو والتعلم والتطور، فسيحذو الموظف حذوه، ويريد الاستثمار في نموه.

إن سعي المدير إلى تطوير موظفيه يساعده في بناء المصداقية في عملية التطوير وتعزيز الثقة بينهم، والتأكيد على أن أنشطة التطوير جديرة بالاهتمام، بالإضافة إلى ذلك، تتشكل هناك ثقافة عمل تنظر إلى التطوير على أنه عملية مستمرة.

ثامنا. تقديم ملاحظات مستمرة:

تطوير الموظفين ليس طريقا باتجاه واحد فقط، إنها عملية مستمرة، يجب أن تتصف بالاستدامة، وبالتالي يحتاج الموظفون إلى تلقي ملاحظات منتظمة، وتقييمهم بشكل مستمر، ومنحهم تغذية راجعة، حيث على المدير أن يتابع الموظف باستمرار، وليس مرة واحدة في السنة مثلا؛ لقياس قدرته على التحسن والتعلم، وأن تكون هذه الملاحظات بناءة.

- يجب التركيز خلال تقديم الملاحظات على ما يأتي:
- تجنب النقد العشوائي، والتركيز على سلوك الموظف وأدائه.
- البدء بذكر نقاط القوة وما يتميز به الموظف في عمله.
- استخدام أسلوب الحوار وطرح الأسئلة؛ لفهم وجهة نظر الموظف.
- تعليم الموظف كيفية حل المشكلات التي تواجهه.
- الحرص على احترام الموظف، وعدم استخدام مصطلحات قاسية ومباشرة معه، مراعاة لشعوره.
- مقالة التغذية الراجعة

تاسعا. تشجيع التواصل:

يعتمد تطوير الموظفين في بيئة العمل بشكل كبير على مدى تواصل المدير مع الموظفين، إذ يخفف ذلك التوتر والقلق، ويعزز اندماج الموظفين مع بعضهم، وخلق ثقافة عمل إيجابية ومحددة الرؤية، كما يتيح ذلك فرصة

للموظفين لإيصال أفكارهم وأهدافهم بشكل أفضل، ويكون المدير على دراية بأساليب التي تحفز الموظفين، إلى جانب نقاط القوة والضعف لديهم.

أساليب التواصل مع الموظفين متعددة، وهي كالآتي:

#### التواصل اللفظي

وهو التواصل المباشر، من خلال الاجتماعات والمحادثات اليومية، وجلسات العصف الذهني، وغيرها.

#### التواصل غير اللفظي

مثل: لغة الجسد، والإيماءات، وتعابير الوجه، ونبرة الصوت، حيث هذه الأمور كلها تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي في الموظف، إذ يجب على المدير استخدامها بطريقة لائقة، يحرص فيها على احترام الآخر.

#### التواصل الكتابي

مثل: المراسلات والمذكرات والبريد الإلكتروني، فهو أي تواصل مكتوب، إذ يجب على المدير أن يحرص بأن يكون التواصل الكتابي مفهوماً وواضحاً، حتى لا يحدث أي سوء فهم.

# الفصل الثالث

## منهجية الدراسة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

1/3- مجتمع وعينة الدراسة

نظرة عامة عن إدارة المشاريع بشركة أرامكو

تتبع أرامكو مكانة رائدة بوصفها إحدى أكبر شركات الطاقة والكيميائيات المتكاملة في العالم، حيث تسعى إلى إيجاد القيمة عبر مختلف مراحل سلسلة الأعمال الهيدروكربونية، إلى جانب دفعها لعجلة التنمية الاقتصادية والمجتمعية في المجتمعات حول العالم التي تعتمد على إمدادات الطاقة التي توفرها.

إننا نلتزم بدور رائد تجاه تحقيق التحول في الطاقة، كما نضطلع بمسؤوليتنا في مساعدة العالم للوصول إلى اقتصاد قائم على الحياد الصفري، حيث يبذل موظفونا وموظفاتنا جهودًا مستمرة للمساعدة في إيجاد حلول لتحديات الاستدامة.

وبينما يستمر سعيينا لتعزيز موقعنا في الطليعة، سنظل المورد المفضل لعملائنا، ونواصل تقديم القيمة بعيدة المدى لمساهميننا، مع طموحنا لإمداد المجتمعات حول العالم بطاقة موثوقة وأكثر استدامة وبأسعار معقولة.

#### رؤيتنا

تؤمن الشركة بقدرة الطاقة على الارتقاء بحياة البشر والمجتمعات ودفع عجلة التقدم البشري والمحافظة على كوكبنا.

ومع الزيادة المتوقعة في عدد سكان العالم بمقدار بليون نسمة على مدى السنوات الخمس وعشرين القادمة، ستظهر الحاجة للمزيد من الطاقة من أجل تلبية الطلب المتزايد عليها. وهذه الزيادة ستطلب تسخير جميع مصادر الطاقة المتوافرة -التقليدية منها والبديلة- لسدّ هذه الحاجة. وعلى الرغم من إحراز تقدم ثابت على صعيد مصادر الطاقة البديلة، إلا أن هذه المصادر لن تتمكن وحدها من تلبية الطلب في المستقبل. وحتى مع تحولنا إلى مستقبل منخفض الانبعاثات، سيستمر الاعتماد على المواد الهيدروكربونية كمصدر للطاقة لتلبية جُلّ الطلب العالمي على الطاقة لفترة طويلة في المستقبل.

#### وجهتنا

نحن المستكشفون نترع في قلب هذه الصناعة عالمياً. ويأتي العمل على اكتشاف آفاق جديدة أو إيجاد حل للمعضلات القادمة في صميم عزمنا على النجاح – وقد مكّنا ذلك بالفعل من بناء واحدة من أهم شركات الطاقة والكيميائيات في العالم.

يُعد النهج المستدام عاملاً أساسياً في الأسلوب المتبع لإنجاز أعمال الشركة، ولضمان استمرارها في تحقيق الازدهار على المدى البعيد، لكي تظل واحدة من أكبر الشركات المتكاملة للطاقة والكيميائيات على مستوى العالم.

### 2/3- عينة الدراسة

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لاسيما وأنو يعبر عن منهجية علمية تمكن الباحثون من وصف ظاهرة ما وتفسيرها حيث تم في الواقع وجمع البيانات حولها بغرض تحميل تلك البيانات وصولاً لنتائج واقعية دون تدخل الباحثين وتكون مجتمع الدراسة من منسقي ومدراء المشاريع في شركة أرامكو السعودية – إدارة مشاريع ضغط الغاز بالأحساء وتم إجراء عدد من المقابلات مع العاملين والمسؤولين أثر استخدام لإدارة المشاريع على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة وتم توزيع استمارة الاستبيان على عينة طبقية عشوائية بسيطة من العاملين شملت كل المستويات الإدارية من العاملين في الإدارة العليا والإدارة طبقة المدراء الوسطى وهي الوظائف الإدارية والفنية والإدارة التشغيلية في الشركة وقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها 58 موظفا وإداريا حيث تم توزيع الاستبيان عليهم عبر زيارة ميدانية استرجع منها 55 استبياناً وبعد فحصها الغيت منها 5 استبيانات نظراً لعدم اكتمالها وبالتالي أصبح لدينا 50 استبياناً وبالتالي كان لدينا 50 استبياناً سليماً ومكتملاً وهو حجم جيد يستوفي شروط الدراسة بما أن نسبته تساوي 86 % من إجمالي الاستبيانات ويعد هذا العدد نتيجة ملائمة بالنسبة إلى عدد عينة الدراسة.

### 3/3- منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وذلك لبيان الغرض والغاية الأساسية المرجوة من هذه الدراسة والتي فعلاً أراد الباحثون إيصالها من خلال ذلك البحث حيث تهدف الدراسة لفهم الأسس العامة أثر استخدام إدارة المشاريع على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين "دراسة حالة" تطبيق على شركة أرامكو السعودية – إدارة مشاريع ضغط الغاز بالأحساء من خلال تحسين الاداء لإدارة المشاريع في الشركة وكذلك وضع الخطط والإستراتيجيات التي تمكن تلك الشركة من مواجهة كافة الظروف والتحديات التي قد تواجه عملها من خلال تدعيم الاتجاه نحو استخدام ادارة المشاريع التي تنفذها إدارة مشاريع ضغط الغاز بالأحساء. اعتمدت في هذا البحث على الجانب

النظري والتطبيقي وبالتالي أدى إلى استخدامنا تقنية المنهج الوصفي لأنه أنسب في دراسة هذا الموضوع عبر البدء بوصف الظاهرة التي يدرسها وجمع المعلومات الدقيقة عنها ووصفها وصفا كميا وكيفيا علما أن نوع العينة التي استخدمت في هذا البحث هي العينة العشوائية وهذا يعني أن جميع أفراد مجتمع البحث متاح لهم فرصة متساوية ومستقلة لكي يدخلوا العينة أي إن لكل فرد في المجتمع الاحتمال نفسه في الاختيار وإن اختيار أي فرد لا يؤثر في اختيار الفرد الآخر بينما الجانب التطبيقي تم اعتماد أداة الاستبيان وقد استعملت كأداة للدراسة الميدانية وكذلك وضع الخطط والإستراتيجيات التي تمكن إدارة مشاريع ضغط الغاز بالإحساء. من مواجهة كافة الظروف والتحديات التي قد تواجه عملها من خلال تدعيم وتحفيز الجودة في تحسين الأداء للعاملين في المشاريع

#### 4/3- أداة البحث

لقد تم استخدام الاستبيان أداة لهذا البحث إذ صمم الباحثون استبيان اشتملت على العديد من الأسئلة والمعلومات التي لها علاقة بموضوع البحث وتضمنت الاستبيان على جزئين أساسيين الأجزاء:

الجزء الأول منها يتعلق ببيانات شخصية تدور حول:

- طبيعة العمل
- الخبرة
- المؤهل الدراسي
- الجنس
- العمر
- الحالة الاجتماعية

الجزء الثاني من الاستبيان جملة استفسارات كان الغرض منها التعرف على أثر استخدام إدارة المشاريع على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين "دراسة حالة" تطبيق على شركة أرامكو السعودية – إدارة مشاريع ضغط الغاز بالأحساء ومدى تأثيره على الأداء في المشاريع التي تقوم بها الشركة وكانت الأسئلة جميعها من النوع المغلق من أجل التيسير على العينة في اختيار الإجابة التي تبين رأيها وليسهل كذلك عملية التحليل الإحصائي والاستدلال

عليها وتم وضع لكل سؤال خمس اختيارات منها فكانت اختياراتها تبدأ من أوافق بشدة راض جدا- راض- محايد

– غير راض – غير راض اطلاقا

قائمة توزيع اداة الدراسة الاستبانات.

| عدد الاستبانات | الموزعة | المستلمة | المفقودة | تم استبعاد | الاستبانات السليمة |
|----------------|---------|----------|----------|------------|--------------------|
| المجموع        | 60      | 50       | 5        | 5          | 50                 |
| النسب          | %100    | %84      | %8       | %8         | %84                |

في إطار الدراسة الميدانية ويهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيرات البحث أثر استخدام إدارة المشاريع على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين تطبيق على شركة أرامكو السعودية – إدارة مشاريع ضغط الغاز بالأحساء تم اختيار الاستبيان كوسيلة لقياس " أثر استخدام إدارة المشاريع على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين تطبيق على شركة أرامكو السعودية – إدارة مشاريع ضغط الغاز بالأحساء الاطار العام وعلى اداء موظفي والعاملين في كل من المستويات الإدارية في إدارة مشاريع ضغط الغاز بالأحساء في المملكة العربية السعودية حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها فان عملية الثبات في الاستبيان يعني بدرجة كبيرة التأكد من أن الإجابة سوف تكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها علي الأشخاص ذاتهم مرة أخرى وصدقها سوف يعني التأكد من انها سوف تقيس ما اعددت الدراسة من اجل قياسه.

### 5/3- طرق جمع المعلومات للدراسة

تمثلت الأداة الأساسية لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة بالاستبيان والتي تم اعدادها بعد الاطلاع على الأدبيات السابقة والدراسات والبحوث المتعلقة بمتغيرات الدراسة وقد ساهمت هذه الدراسات والبحوث في تكوين استبيان الدراسة من ثلاثة أقسام:

القسم الأول وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيب:

- الجنس
- الفئة العمرية
- سنوات الخبرة
- المؤهل العلمي
- طبيعة عمل
- نوع المسمى الوظيفي

القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة الخاصة بالمتغير المستقل والمتغير التابع ويتكون من 20 فقرة موزع على المجالات الخمسة المعرفية. تم اعداد الاستبيان حول موضوع الدراسة وهي العوامل المؤثرة في عملية استخدام إدارة المشاريع على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين تطبيق على شركة أرامكو السعودية – إدارة مشاريع ضغط الغاز بالأحساء

#### أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات

تم في الدراسة استخدام طرق لجمع البيانات والمعلومات وكانت الطرق الرئيسية تعتمد على مصدرين رئيسيين وهما

- 1- المصادر الأولية – عن طريق الاستبيان وتم اعداد بحيث تناسب مجتمع وعينة الدراسة بحيث تهدف إلى ابراز فرضيات الدراسة بخصوص ا عملية اثر استخدام إدارة المشاريع على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين تطبيق على شركة أرامكو السعودية – إدارة مشاريع ضغط الغاز بالأحساء ليتم الاعتماد عليها كمصدر اولي للمعلومات والبيانات بخصوص جودة المشاريع وقياسها وتوفير القدرات التكنولوجية الداعمة لأداره المشاريع.
- 2- المصادر الثانوية – وفي هذا الصدد تم الاستعانة بالمصادر الاكاديمية من الكتب والدارسات السابقة في نفس المجال وتتمثل في الكتب والمراجع.

وقد انقسم الاستبيان البحث إلى قسمين رئيسيين:

القسم الأول: الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين: (الجنس - السن - الخبرة - الوظيفة - المؤهل العلمي).

6/3- وصف أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديمغرافية

أولاً: وصف أفراد عينة الدراسة من حيث النوع

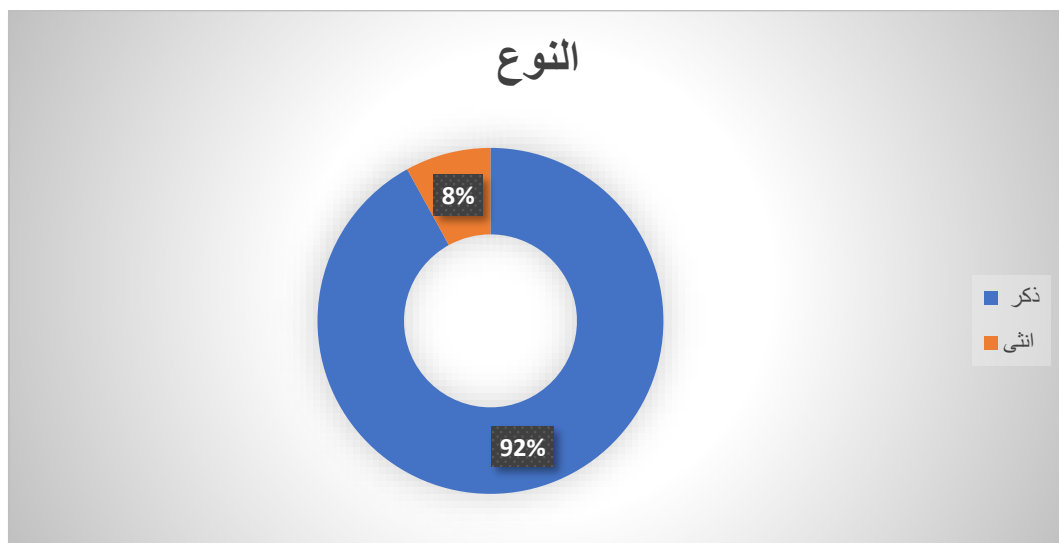
| المتغير | الفئة   | العدد | النسبة المئوية % |
|---------|---------|-------|------------------|
| النوع   | ذكر     | 46    | 92%              |
|         | انثى    | 4     | 8%               |
|         | المجموع | 50    | 100%             |

تحليل نتائج نوع الموظف: تبين أن معظم عينة الدراسة من الذكور حيث بلغ عددهم (46)

شخص وبنسبة مقدارها (92%) في حين كان عدد الإناث فقط (4) إناث وبنسبة مقدارها

(8%) وهذا يدل على تدني نسبة مشاركة الإناث في إدارة مشاريع ضغط الغاز بالأحساء

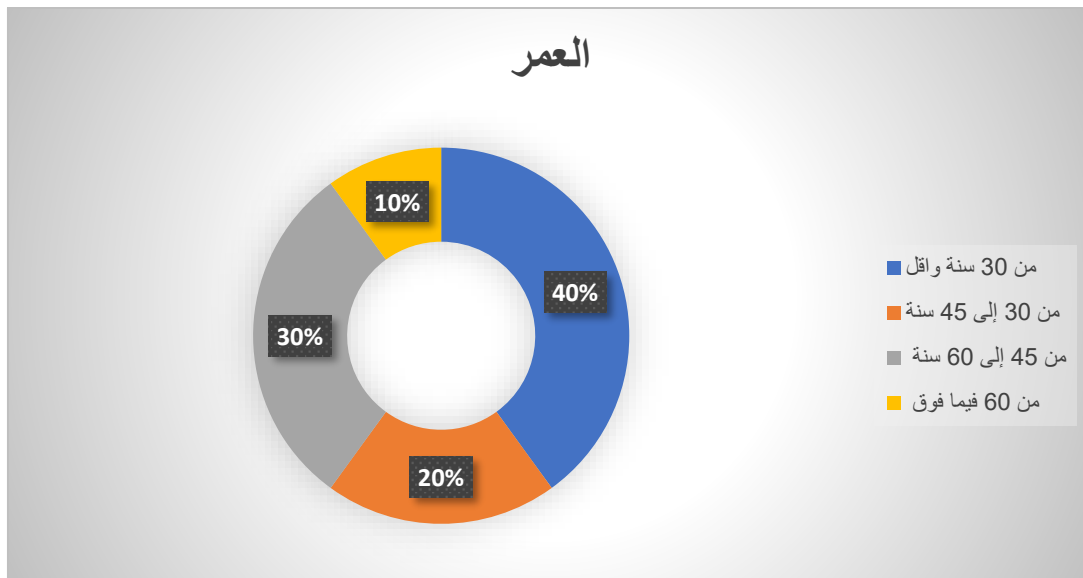
التابعة لشركة أرامكو.



## وصف أفراد عينة الدراسة من حيث العمر

| المتغير | الفئة            | العدد | النسبة المئوية % |
|---------|------------------|-------|------------------|
| العمر   | من 30 سنة وقل    | 20    | 40%              |
|         | من 30 إلى 45 سنة | 10    | 20%              |
|         | من 45 إلى 60 سنة | 15    | 30%              |
|         | من 60 فيما فوق   | 5     | 10%              |
|         | المجموع          | 50    | 100%             |

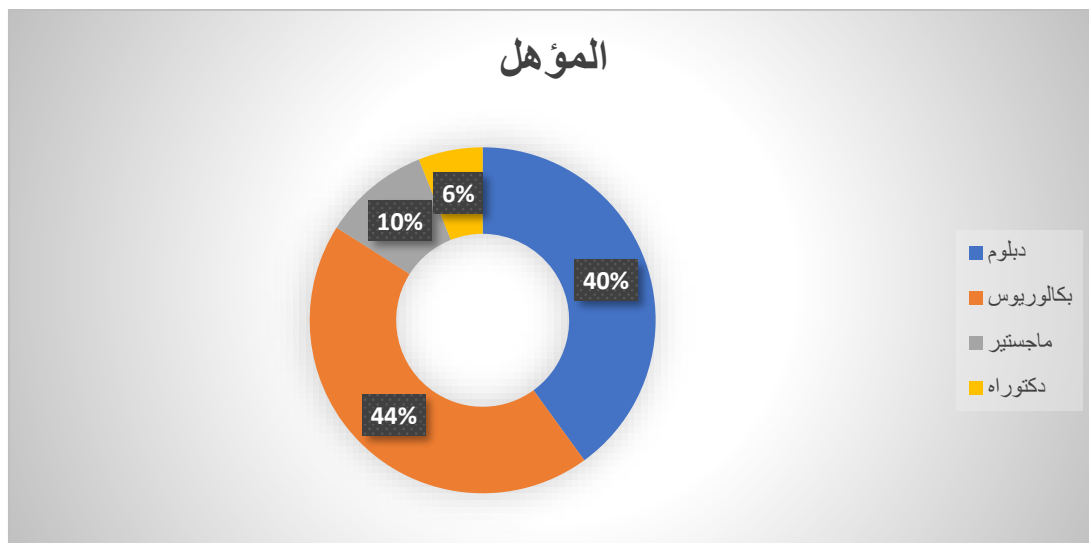
تحليل نتائج العمر: تبين أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم في الفئة العمرية من 30 سنة وقل حيث بلغ عددهم (20) بنسبة مقدارها (40%) تلتها الفئة العمرية 30 إلى 45 سنة بنسبة (20%) وجاءت نسبة من هم في الأعمار من 45 إلى 60 سنة 30% من مجمل عينة الدراسة أما بالنسبة للأعمار أكبر من 60 عام فيما فوق بنسبة مقدارها (10%) من مجمل عينة الدراسة وهذا يبين أن متوسط أعمار الأفراد عينة الدراسة مرتفع نسبياً بالنسبة إلى الفئات الأقل عمراً. في إدارة مشاريع ضغط الغاز بالأحساء التابعة لشركة أرامكو.



ثانياً: وصف أفراد عينة الدراسة من حيث المؤهل

| المتغير       | الفئة     | العدد | النسبة المئوية % |
|---------------|-----------|-------|------------------|
| المؤهل العلمي | دبلوم     | 20    | 40%              |
|               | بكالوريوس | 22    | 44%              |
|               | ماجستير   | 5     | 10%              |
|               | دكتوراه   | 3     | 6%               |
|               | المجموع   | 50    | 100%             |

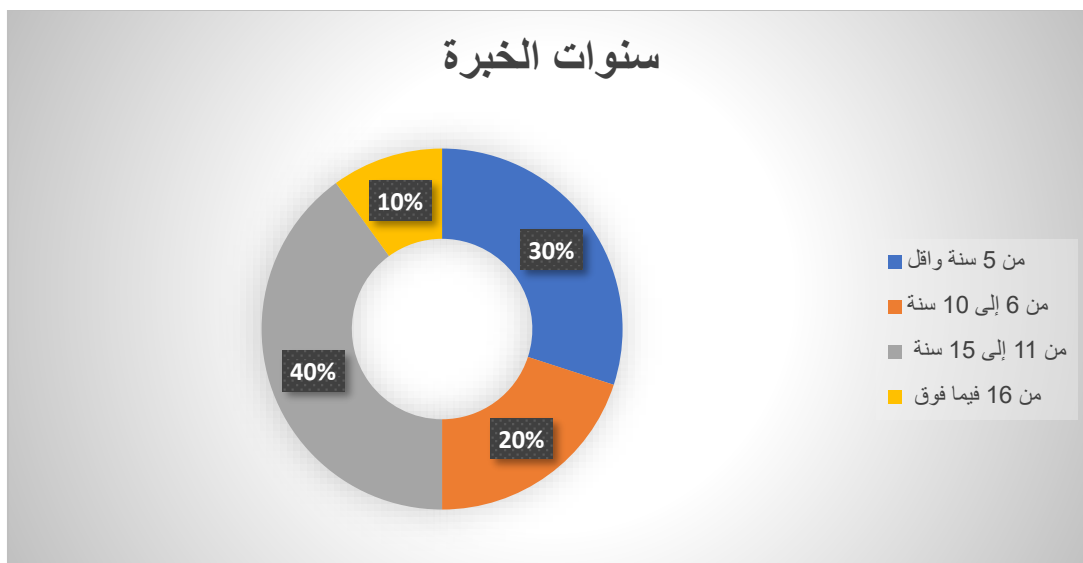
تحليل نتائج المؤهل العلمي: تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس) حيث بلغ عددهم (22) ونسبة تمثيل بلغت (44%) وتلتها نسبة حاملي درجة الدبلوم ونسبة بلغت (40%) تلتها نسبة الحاصلون على درجة الماجستير بنسبة (10%) أما نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه والتي بلغ عدد أفرادها (3) ونسبة مقدارها (6%) وهذا بالتالي يبين أن الأفراد عينة الدراسة هم ذوو مؤهلات علمية عالية نسبياً. في إدارة مشاريع ضغط الغاز بالأحساء التابعة لشركة أرامكو.



ثالثا: وصف أفراد عينة الدراسة من حيث الخبرة

| المتغير | الفئة            | العدد | النسبة المئوية % |
|---------|------------------|-------|------------------|
| الخبرة  | من 5 سنة و أقل   | 15    | 30%              |
|         | من 6 إلى 10 سنة  | 10    | 20%              |
|         | من 11 إلى 15 سنة | 20    | 40%              |
|         | من 16 فيما فوق   | 5     | 10%              |
|         | المجموع          | 50    | 100%             |

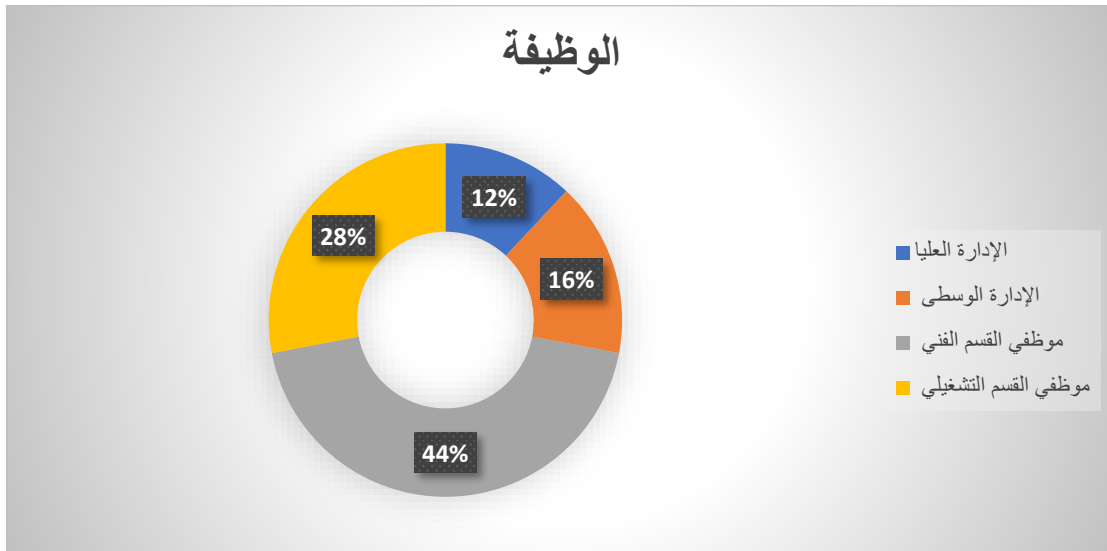
تحليل نتائج سنوات الخبرة: تبين أن التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة حيث أن النسبة الأكبر كانت لذوي الخبرة من 11-15 سنة فقد بلغ عدد أفرادها (20) فرد وبنسبة (40%) تلتها عدد سنوات الخبرة 5 سنة فأقل فقد بلغت نسبتها (30%) أما أصحاب الخبرة لأكثر من 16 سنة فقد بلغت نسبتهم (10%) من مجمل عينة الدراسة وهذا يدل على تمتع الأفراد عينة الدراسة بخبرات عملية طويلة نسبيا في إدارة مشاريع ضغط الغاز بالأحساء التابعة لشركة أرامكو.



وصف أفراد عينة الدراسة من حيث الوظيفة

| المتغير | الفئة                | العدد | النسبة المئوية % |
|---------|----------------------|-------|------------------|
| الوظيفة | الإدارة العليا       | 6     | 12%              |
|         | الإدارة الوسطى       | 8     | 16%              |
|         | موظفي القسم الفني    | 22    | 44%              |
|         | موظفي القسم التشغيلي | 14    | 28%              |
|         | المجموع              | 50    | 100%             |

(5) الوظيفة: تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة موظفي القسم الفني حيث بلغ عددهم (22) ونسبة تمثيل بلغت (44%) وتلتها نسبة موظفي قسم التشغيل ونسبة بلغت (28%) ونسبة وظيفة الإدارة العليا بنسبة (12%) أما نسبة الإدارة الوسطى والتي بلغ عدد أفرادها (8) ونسبة مقدارها (16%) في إدارة مشاريع ضغط الغاز بالأحساء التابعة لشركة أرامكو.





# الفصل الرابع

## التحليل الإحصائي

### 1/4- عرض البيانات وتحليلها

فيما يأتي عرض للنتائج التي تم الحصول عليها باستخدام أداة الدراسة وبعد إجراء المعالجات الإحصائية وفقا لفرضيات الدراسة:

تم استخراج تقديرات افراد عينة الدراسة اجمالي اعداد ونسبة مئوية لكل تقديرات افراد عينة الدراسة وتم استخراج المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري وتميل كل النسب والمؤشرات الأخرى إلى اعتماد درجة كبيرة راض جدا وأيضا راضي نلاحظ من الجدول أن النسبة الكبيرة من العينة يؤكدون أن للتدريب دور

كبير في تحسين أداء المشاريع بينما نسبة صغيرة من العينة لا يعتقدون بأن التدريب دورا في تحسين أداء وجودة المشاريع بينما نلاحظ أن هناك غالبية المشاركين من العينة غير راضيين عن مستوى الجودة في المشاريع في شركة أرامكو السعودية – إدارة مشاريع ضغط الغاز بالأحساء.

## 2/4- التحليل الوصفي:

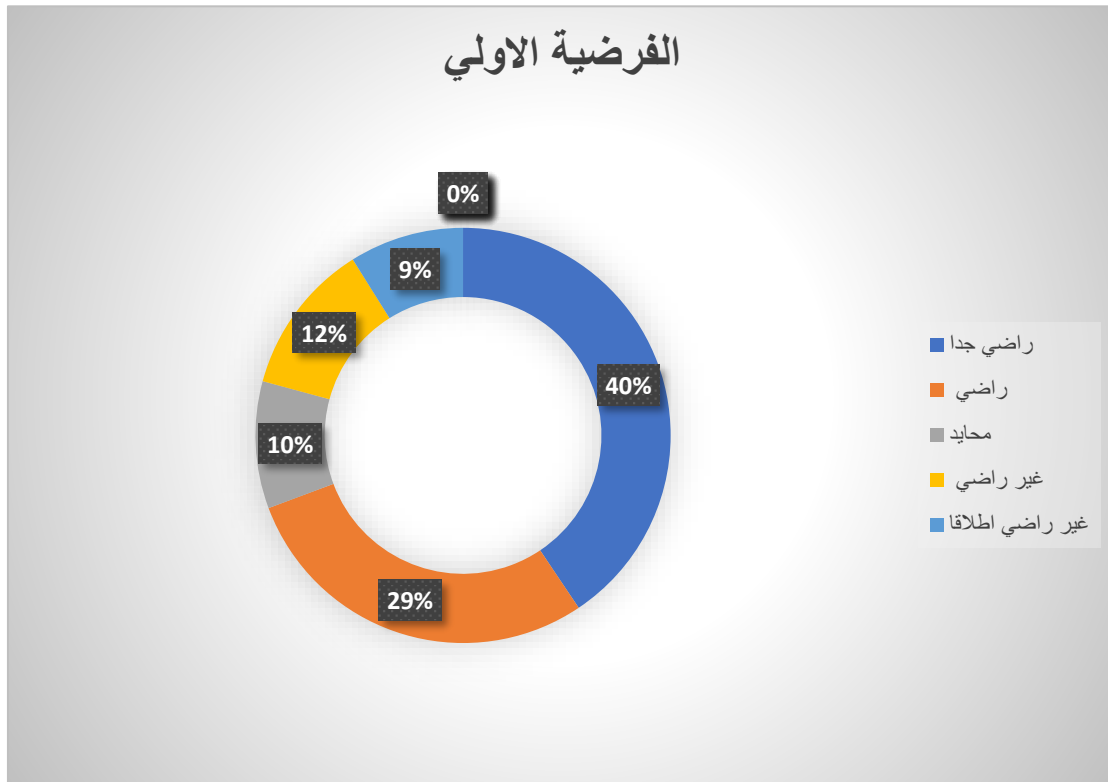
لفروض الدراسة بيان أثر استخدام إدارة المشاريع على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين "دراسة حالة" تطبيق على شركة أرامكو السعودية – إدارة مشاريع ضغط الغاز بالأحساء. وتتكون من 4 فرضيات كما يلي:

الفرضية الأولى - توجد علاقة بين كفاءة استخدام إدارة مشاريع ضغط الغاز بالأحساء على تعثر عملية التحسين للأداء الوظيفي للعاملين.

| م | العبرة                                                                           | مستوي الأهمية |      |       |          |                 |
|---|----------------------------------------------------------------------------------|---------------|------|-------|----------|-----------------|
|   | درجة الأهمية                                                                     | راضي جدا      | راضي | محايد | غير راضي | غير راضي اطلاقا |
| 1 | يعمل التدريب على تطوير إمكانيات الافراد لقبول التكيف مع التغيرات في مستوى الاداء | 24            | 10   | 5     | 6        | 5               |
| 2 | تساهم إدارة المشاريع في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة اهداف الادارة    | 16            | 22   | 2     | 6        | 4               |

|        |        |        |       |       |   |                                                                               |
|--------|--------|--------|-------|-------|---|-------------------------------------------------------------------------------|
| 6      | 8      | 4      | 14    | 18    | 3 | يعتمد تحسين الأداء في الشركة على أساس احتياجات تدريبية تتطلبها إدارة المشاريع |
| 2      | 4      | 8      | 12    | 24    | 4 | يعتمد تحسين الأداء على كفاءة إدارة المشاريع بتحفيز موظفيها من خلال الدورات    |
| 17     | 24     | 19     | 58    | 82    |   | الإجمالي                                                                      |
| 4.25   | 6      | 4.75   | 14.5  | 20.5  |   | الوسط الحسابي                                                                 |
| 4.5    | 6      | 4.5    | 13    | 21    |   | الوسيط                                                                        |
| 1.71   | 1.63   | 2.50   | 5.26  | 4.12  |   | الانحراف المعياري                                                             |
| 9%     | 12%    | 10%    | 29%   | 41%   |   | النسبة                                                                        |
| منخفضة | منخفضة | منخفضة | عالية | عالية |   | درجة الأهمية                                                                  |

تم تحليل النتائج بالنسبة لهذا المحور حيث بلغت نسبة راض جدا 41% ومتوسط حسابي 20.5 وانحراف معياري 4.12 ونسبة راضي 29% ومتوسط حسابي 14.5 وانحراف معياري 5.26 ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه إلى ما جاء في استجابات أفراد العينة محل الدراسة من أن توجد علاقة بين كفاءة استخدام إدارة مشاريع ضغط الغاز بالأحساء على تعثر عملية التحسين للأداء الوظيفي للعاملين إلى ارتفاع ملحوظ في تكنولوجيا المعلومات مما يقوي من كفاءة الأداء الأمر الذي عكس وجهة نظر بدرجة كبيرة لدى عينة البحث محل الدراسة بالنسبة إلى أثر استخدام إدارة المشاريع على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين "دراسة حالة" تطبيق على شركة



الفرضية الثانية - توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية لإدارة مشاريع ضغط الغاز بالإحساء علي تحسين

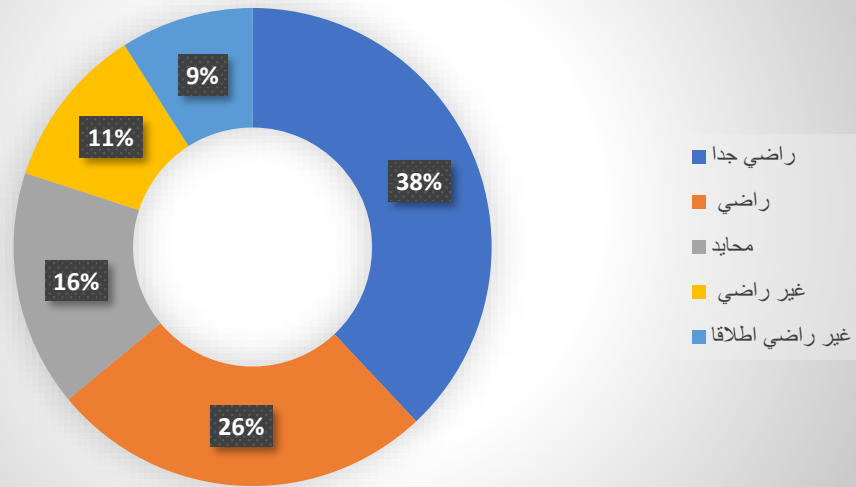
الأداء الوظيفي للعاملين

| م | العبرة                                                   | مستوي الاهمية |      |       |          |                 |
|---|----------------------------------------------------------|---------------|------|-------|----------|-----------------|
|   | درجة الاهمية                                             | راضي جدا      | راضي | محايد | غير راضي | غير راضي اطلاقا |
| 1 | تساعد الثقافة التنظيمية على العمل بروح الفروق            | 18            | 14   | 10    | 4        | 4               |
| 2 | تهدف الثقافة التنظيمية على توحيد اهداف العاملين والشركة  | 24            | 12   | 8     | 4        | 2               |
| 3 | تشجع إدارة المشاريع على نشر الوعي بالأهداف العامة للشركة | 20            | 12   | 8     | 6        | 4               |

|   |                                                                     |       |        |        |        |        |
|---|---------------------------------------------------------------------|-------|--------|--------|--------|--------|
| 4 | تسهم الثقافة التنظيمية لإدارة المشاريع<br>على تحسين الأداء للعاملين | 14    | 14     | 6      | 8      | 8      |
|   | الإجمالي                                                            | 76    | 52     | 32     | 22     | 18     |
|   | الوسط الحسابي                                                       | 19    | 13     | 8      | 5.5    | 4.5    |
|   | الوسيط                                                              | 19    | 13     | 8      | 5      | 4      |
|   | الانحراف المعياري                                                   | 4.16  | 1.15   | 1.63   | 1.91   | 2.52   |
|   | النسبة                                                              | 38%   | 26%    | 16%    | 11%    | 9%     |
|   | درجة الأهمية                                                        | عالية | متوسطة | متوسطة | منخفضة | منخفضة |

تم تحليل النتائج بالنسبة لهذا المحور حيث بلغت نسبة راض جدا 38% ومتوسط حسابي 19 وانحراف معياري 4.16 ونسبة راضي 26% ومتوسط حسابي 13 وانحراف معياري 1.15 ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه إلى ما جاء في استجابات أفراد العينة محل الدراسة من أن توجد هنالك توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية لإدارة مشاريع ضغط الغاز بالإحساء على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين يؤثر على ارتفاع مستوى الأداء ويخفض من الخسارة عن تكاليف المشاريع الأمر الذي عكس وجهة نظر بدرجة كبيرة لدى عينة البحث محل الدراسة بالنسبة إلى أثر استخدام إدارة المشاريع على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين "دراسة حالة" تطبيق على شركة أرامكو السعودية – إدارة مشاريع ضغط الغاز بالأحساء

## الفرضية الثانية



الفرضية الثالثة: - توجد علاقة الثقافة التنظيمية على نجاح إدارة مشاريع ضغط الغاز بالإحساء بالمملكة

العربية السعودية

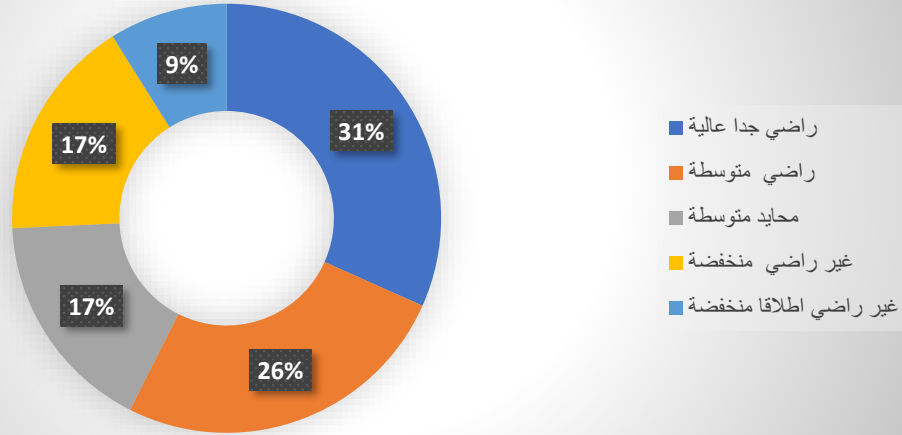
| م | العبارة                                                                  | مستوي الاهمية |      |       |             |                       |
|---|--------------------------------------------------------------------------|---------------|------|-------|-------------|-----------------------|
|   | درجة الاهمية                                                             | راضي<br>جدا   | راضي | محايد | غير<br>راضي | غير<br>راضي<br>اطلاقا |
| 1 | تناسب الثقافة التنظيمية في أساليب إدارة المشاريع المستخدمة               | 22            | 10   | 8     | 5           | 5                     |
| 2 | أساليب الثقافة التنظيمية المستخدمة ودرجة مساهمتها في نجاح إدارة المشاريع | 10            | 11   | 12    | 8           | 9                     |
| 3 | يعتمد نجاح إدارة المشاريع على وجود ثقافة تنظيمية كفاء                    | 18            | 19   | 6     | 5           | 2                     |

|        |        |        |        |       |   |                                                                                   |
|--------|--------|--------|--------|-------|---|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 1      | 16     | 7      | 12     | 14    | 4 | تعمل الثقافة التنظيمية في إدارة المشاريع على جذب العديد من الكوادر الفنية المؤهلة |
| 17     | 34     | 33     | 52     | 64    |   | الإجمالي                                                                          |
| 4.25   | 8.5    | 8.25   | 13     | 16    |   | الوسط الحسابي                                                                     |
| 3.5    | 6.5    | 7.5    | 11.5   | 16    |   | الوسيط                                                                            |
| 3.59   | 5.20   | 2.63   | 4.08   | 5.16  |   | الانحراف المعياري                                                                 |
| 9%     | 17%    | 17%    | 26%    | 32%   |   | النسبة                                                                            |
| منخفضة | منخفضة | متوسطة | متوسطة | عالية |   | درجة الأهمية                                                                      |

تم تحليل النتائج بالنسبة لهذا المحور حيث بلغت نسبة راض جدا 32% ومتوسط حسابي 16 وانحراف معياري 5.16 ونسبة راضي 26% ومتوسط حسابي 13 وانحراف معياري 4.08 ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه إلى ما جاء في استجابات أفراد العينة محل الدراسة من أن توجد علاقة الثقافة التنظيمية على نجاح إدارة مشاريع ضغط الغاز بالإحساء بالمملكة العربية السعودية علاقة طردية قوية الأمر الذي عكس وجهة نظر بدرجة كبيرة لدي عينة البحث محل الدراسة بالنسبة إلى أثر استخدام إدارة المشاريع على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين

دراسة حالة" تطبيق على شركة أرامكو السعودية - إدارة مشاريع ضغط الغاز بالأحساء

### الفرضية 3



الفرضية الرابعة - توجد علاقة بين المتغيرات الديموغرافية للعاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين كفاءة

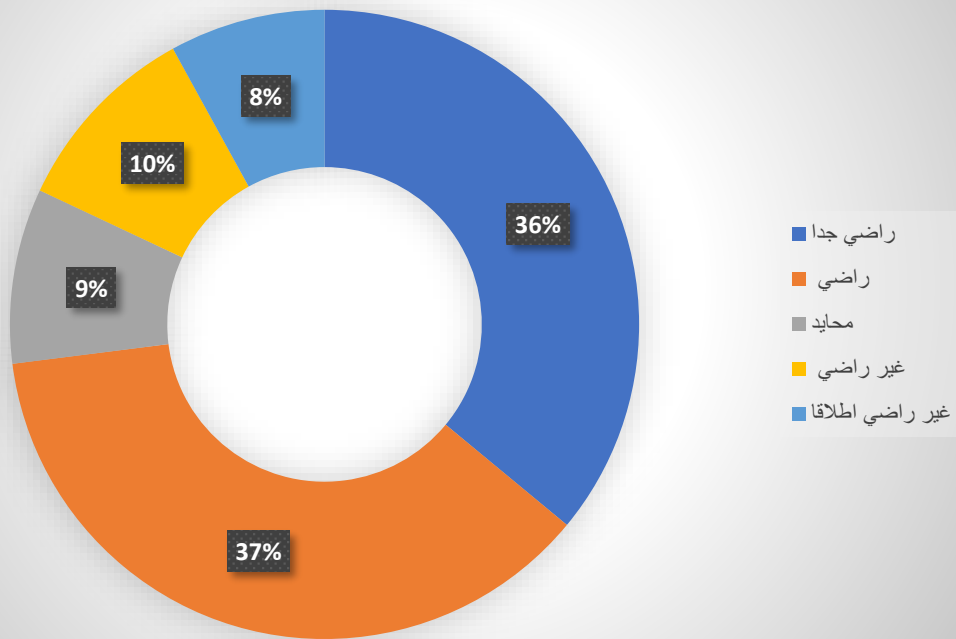
الأداء الوظيفي للعاملين ونجاح إدارة مشاريع ضغط الغاز بالأحساء بالملكة العربية السعودية

| م | العبارة                                                                                           | مستوي الاهمية |      |       |             |                    |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------|-------|-------------|--------------------|
|   |                                                                                                   | راضي<br>جدا   | راضي | محايد | غير<br>راضي | غير راضي<br>اطلاقا |
| 1 | تدعم الثقافة التنظيمية العدالة في حصول العاملين على مكافآت معنوي ومادية نظير أدائهم المتميز.      | 20            | 14   | 6     | 8           | 2                  |
| 2 | تؤدي الثقافة التنظيمية إلى رفع إحساس الأفراد العاملين بانتمائهم للعمل داخل إدارة المشاريع بالشركة | 16            | 26   | 4     | 2           | 2                  |
| 3 | البرامج الثقافية التنظيمية ساعدت على تنمية مهارات وبناء قواعد بيانات تشاركية                      | 12            | 20   | 2     | 8           | 8                  |

|        |        |        |       |       |                                                                                             |   |
|--------|--------|--------|-------|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 4      | 2      | 6      | 14    | 24    | يعتمد نجاح إدارة المشاريع على تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين والشعور بالانتماء للشركة | 4 |
| 16     | 20     | 18     | 74    | 72    | الإجمالي                                                                                    |   |
| 4      | 5      | 4.5    | 18.5  | 18    | الوسط الحسابي                                                                               |   |
| 3      | 5      | 5      | 17    | 18    | الوسيط                                                                                      |   |
| 2.83   | 3.46   | 1.91   | 5.74  | 5.16  | الانحراف المعياري                                                                           |   |
| 8%     | 10%    | 9%     | 37%   | 36%   | النسبة                                                                                      |   |
| منخفضة | منخفضة | منخفضة | عالية | عالية | درجة الأهمية                                                                                |   |

تم تحليل النتائج حيث بلغت نسبة راضٍ جداً 36% ومتوسط حسابي 18% وانحراف معياري 5.16 ونسبة راضٍ 37% ومتوسط حسابي 14.5 وانحراف معياري 5.26 ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه إلى ما جاء في استجابات أفراد العينة محل الدراسة من أن توجد علاقة بين المتغيرات الديموغرافية للعاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين ونجاح إدارة مشاريع ضغط الغاز بالأحساء بالمملكة العربية السعودية الأمر الذي عكس وجهة نظر بدرجة كبيرة لدى عينة البحث محل الدراسة بالنسبة إلى أثر استخدام إدارة المشاريع على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين "دراسة حالة" تطبيق على شركة أرامكو السعودية – إدارة مشاريع ضغط الغاز بالأحساء

#### الفرضية الرابعة



## الفصل الخامس

# مناقشة النتائج والتوصيات والخاتمة

1/5- نتائج الدراسة:

أبرز نتائج الدراسة كانت كالتالي:

1. تقوم شركة أرامكو السعودية – إدارة مشاريع ضغط الغاز بالأحساء بمستويات عالية بإدارة مشروعاتها وفق المعايير الدولية المبنية على مبدأ تحسين الاداء لإدارة المشروع وبنسب متفاوتة.
2. توجد علاقة بين كفاءة استخدام إدارة مشاريع ضغط الغاز بالأحساء على تعثر عملية التحسين للأداء الوظيفي للعاملين.

3. توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية لإدارة مشاريع ضغط الغاز بالإحساء علي تحسين الأداء الوظيفي للعاملين

4. توجد علاقة الثقافة التنظيمية على نجاح إدارة مشاريع ضغط الغاز بالإحساء بالمملكة العربية السعودية

5. توجد علاقة بين المتغيرات الديموغرافية للعاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين ونجاح إدارة مشاريع ضغط الغاز بالأحساء بالمملكة العربية السعودية

6. إدارة اتصالات المشروع حصلت على الترتيب الأول في التحليل الوصفي تلاها كلا من إدارة النطاق وإدارة تكامل المشروع وإدارة جودة المشروع بنسب متقاربة وعلى التوالي بينما جاءت إدارة تكلفة المشروع في المرتبة الأخيرة.

7. حصل اجمالي محور جودة المشاريع على متوسط حسابي عالي في التحميل الوصفي حيث تبين النتائج أنه يتم تصميم المشاريع لتتماشى مع الأهداف العامة شركة أرامكو السعودية – إدارة مشاريع ضغط الغاز بالأحساء وأنه يتوفر في الشركة معيار الاستدامة المؤسسية وأن المشاريع لها أثر ممتاز من خلال مساهمتها في تطوير القطاع المستهدف وأن الشركة تمتلك نظام مالي فعال يحكم نفقات المشروع وفقاً لبنود الموازنة عند تصميم المشروع.

8. كما تبين النتائج أن هناك موافقة متوسطة على قيام شركة أرامكو السعودية – إدارة مشاريع ضغط الغاز بالأحساء بمقارنة مشاريعهم بمشاريع مماثلة وأنه يتم تقييم أداء طاقم المشروع بصورة دورية خلال فترة المشروع وأنه عند تصميم المشروع يتم اقتراح أنشطة لا تحتاج لمصدر تمويل مستمر وأن إدارة المشروع تضع أهدافها لتكون متسقة مع أهداف الفئة المستهدفة.

## 2/5- توصيات الدراسة

في ضوء ما تم التوصل إليها من النتائج التي عرضها الباحثون توصي الدراسة بما يلي:

✓ زيادة توعية العاملين بشركة أرامكو السعودية – إدارة مشاريع ضغط الغاز بالأحساء – وخاصة العاملين في قسم إدارة المشاريع عن طريق عقد دورات وورشات عمل للتدريب على أفضل الممارسات والتعريف بالأدوات والتقنيات الخاصة بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع لضمان الجودة في تلك المشاريع.

- ✓ رفع الوعي بأهمية نظام إدارة الجودة لتحسين الاداء عن طريق ورش عمل ودورات تدريبية في هذا المجال وضرورة تبني نظام للمجودة في المؤسسات الأهمية وذلك باستخدام معايير تقييم المشاريع الخمسة كأداة لقياس الجودة وتحديد نقاط الضعف التي تؤدي إلى انخفاض الأداء من أجل تحسينه.
- ✓ أن تقوم شركة أرامكو السعودية – إدارة مشاريع ضغط الغاز بالأحساء قبل البدء بالمشروع بتحديد المسؤوليات والصلاحيات لجميع الأفراد العاملين في المشروع وتحديد العلاقات مع جميع الأطراف ذات الصلة لضمان سير الأعمال كما خطط لها
- ✓ الاهتمام بتقرير منهجية إدارة المشاريع وتحديد أوجه تحسين الأداء التي قد تؤثر على المشروع ووضع سيناريوهات لمواجهة هذه القصور في الأداء كما يجب على الشركة أن تقوم بتوثيق آليات حل المشاكل الأكثر فعالية للاستفادة منها في مشاريع أخرى قادمة.
- ✓ يجب على شركة أرامكو السعودية – إدارة مشاريع ضغط الغاز بالأحساء باستخدام التكنولوجيا والبرامج المحوسبة لتحسين أداء العاملين في إدارة المشاريع بالشركة
- ✓ شركة أرامكو السعودية – إدارة مشاريع ضغط الغاز بالأحساء تسعى لإدارة زمن المشروع وأن تقوم بمراجعة المرونة عند وضع الجداول الزمنية بحيث يتم تعديلها بما يتلاءم مع البيئة المحيطة.
- ✓ اجراء مزيد من الدراسات حول دور تطبيق أسس إدارة المشاريع في قطاعات أخرى مثل قطاع الانشاءات وقطاعات العمل الرسمية وقطاع التعليم العالي.

### 3/5- الخاتمة:

أثر استخدام إدارة المشاريع على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالتطبيق على شركة أرامكو السعودية – إدارة مشاريع ضغط الغاز بالأحساء يستلزم حصول إدارة المشاريع على القدرات التي تمكنه من تحسين الأداء وتلك القدرات الو الإمكانات يمكن ان تشير الى مجموعة العمليات الاستراتيجية الموجودة لدى الشركة والتي تميزها عن غيرها من الشركات وتتمثل في القدرات التكنولوجية تركز على تكنولوجيا المعلومات، وذلك لما توفره القدرات التكنولوجية من معلومات تمكن الشركة من وضع القرارات المناسبة، والتخطيط السليم لوضع الاستراتيجية الملائمة لها وكما ان إدارة المشاريع في الشركة لها أهمية كبيرة في تحقيق النجاح للشركة فلا بد ان تتوافر سبل تحقيق هذا النجاح

وأول تلك الخطوات هي تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة المشاريع عن طريق استخدامها لتكنولوجيا المعلومات والتركيز على أهمية القدرات التكنولوجية وقد شهدت العصور المنصرمة والمعاصرة نمواً في استخدام إدارة المشاريع كوسيلة لتحقيق أهداف المنظمات فإدارة المشاريع توفر قوة فعالة لتحسين قدرات المنظمة على التخطيط والتنظيم والتنفيذ ومراقبة الأنشطة المختلفة فيها كما أنها تشمل جميع الوسائل والأساليب المستخدمة في إنجاز المشاريع في الزمن والتكلفة والجودة المطلوبة لتحقيق أهداف الشركة إن إدارة المعرفة وما تتضمنه من رأس مال بشري وفكري تمثل الأساس الذي تركز عليه تقدم الأمم وتطورها وهذا يشكل تحدي كبير بالنسبة من أجل إحداث نقلة نوعية في إدارة المعرفة وتبني استراتيجياتها وبالتالي يسعى البحث الحالي إلى توضيح أهمية علاقة أثر استخدام إدارة المشاريع على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالتطبيق على شركة أرامكو السعودية – إدارة مشاريع ضغط الغاز بالأحساء في تحقيق تكامل العمليات ونجاح المشروعات وفي سبيل تحقيق أهداف البحث لتوضيح أثر استخدام إدارة المشاريع على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين الأمر الذي يعزز من ضرورة تنفيذ المشاريع على اختلاف أنواعها مما يسهم بشكل فعال ومؤثر على نجاح المشاريع بالشركة فنيا وعمليا باستخدام الأساليب العلمية اللازمة من أجل ضمان الأفضل للمنتجات والخدمات المقدمة لمشاريع شركة أرامكو السعودية – إدارة مشاريع ضغط الغاز بالأحساء.

#### 4/5- المراجعة والمصادر:

##### 1/4/5- المراجع العربية المقترحة:

1. إبراهيم، خالد عبد الله (2015)، "التدريب وأثره في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة"، دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء العاملين في العراق، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الفلوجة.
2. أبو شندي، سعد عامر. (2011). إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، عمان: دار أسامة للنشر.

3. آل الذيب، حفطي خليل محمد، (2022)، محددات فعالية التدريب وتأثيره على أداء العاملين في المنظمات الصحية: دراسة تطبيقية على مركز الخدمات الطبية الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز مجلة البحوث التجارية.
4. إمام، محمد. (2019). تقييم الأداء كمدخل لرفع كفاءة أداء العاملين: دراسة ميدانية مقارنة بين شركات الغسل والنسيج المصرية وشركات الغزل والنسيج الأجنبية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة الإسماعيلية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية.
5. البشير، محمد معاوية عبد الباقي، وأبو سن، أحمد إبراهيم. (2022). أثر إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء العاملين بالتطبيق على شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية.
6. بن عودة. قصير وايوب، مختار. (2019). نظام تقييم الأداء وعلاقته بالتحسين المستمر في ظل معايير مواصفات الأيزو 9000: دراسة ميدانية بمؤسسة ((ORISM للصناعات الميكانيكية، جامعة وهران، مجلة التنمية البشرية.
7. بوجمعة، أحمد والنذير، بدري. (2017). دراسة أثر نظام تقييم أداء العاملين على الأداء الوظيفي، جامعة قصدي مرياح – ورقلة.
8. بعلالة، عائشة. (2021). نظام تقييم أداء العاملين وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة حالة عينة من الموظفين الإداريين في جامعة أدرار جامعة طاهري محمد، بشار، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مجلة البشائر الاقتصادية.
9. خليفة وائل عبد الرؤوف محمد وعبد الرحمن، خالد محمد (2019) تقييم الأداء وأثره على تطوير المؤسسات الرياضية: دراسة حالة إدارة تقييم الموظفين في أستاذ الجوهرة بمدينة جدة، كلية الأعمال، جامعة جدة، المملكة العربية السعودية، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة.
10. خليفة، قصي قحطان. (2015). إدارة الموارد البشرية: في المنشآت السياحية، الأردن: دار المعترف للنشر.
11. رزيق، عادل وشامخ، سامية. (2017). دور كمعايير التقييم في تحسين أداء الموظف العمومي، مذكرة مكملة لدرجة ماجستير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية.

12. زيدية، رياض واللوح، نبيل (2015) دور نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام في تطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير منشورة، قسم إدارة الدولة والحكم الرشيد بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا – غزة.
13. السالم، مؤيد سعيد وصالح عادل (2009) إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط2، الأردن دار جدارا للكتاب العالمي
14. عبد الله، محمد محمود عودة، والزعي، فراس علي خليفة. (2020). أثر التدريب الإلكتروني في الأداء الوظيفي باستخدام برنامج حكيم: دراسة تطبيقية في المستشفيات الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
15. عبد الوهاب لوجان وبن عزوز قارة وجيلاني، العقاب (2017). دور تقييم أداء العاملين في أداء المؤسسة-دراسة حالة سونلغاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر منشورة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير
16. العجلة، توفيق (2009). الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الهيئة الإسلامية، غزة.
17. العقون، سعاد وعائشة، ستودي (2012). تقييم أداء الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر: دراسة ميدانية على مستوى المركز الاستشفائي الجامعي لحسين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير منشورة جامعة الجزائر كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية.
18. العنزي أحمد رشود وتمام عمر أحمد والسيد صبري شحاتة. (2018). أثر تقييم أداء العاملين في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بالإدارة العامة للجنسية ووثائق السفر بوزارة الداخلية الكويتية معهد الدراسات والبحوث البيئية جامعة مدينة السادات مجلة الدراسات والبحوث البيئية.
19. محمد، بلقاسم، ونزار حاج. (2017). أثر التدريب على أداء العاملين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب، معهد التكنولوجيا، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة- الجزائر.
20. محمود، عبير سيد، وحسن، عبد الرحمن رجب. (2018). أساليب تقييم الأداء ودورها في رفع كفاءة الموارد البشرية بمؤسسات الطباعة والنشر والتغليف. مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية.

1. Ahmed, P., Lashari, A. R., & Shah, A. (2023). Impact of Performance Appraisal and Employees Participation on Employees Job Satisfaction in Non-Governmental Organizations. Review of Applied Management and Social Sciences, 6(1), 17-28.
2. Bello, Z. (2019). Technical Resources in E-training Acceptance. Journal of Business and Social Review in Emerging Economies, 5(1), 201-212.
3. Curado, C., & Martins Teixeira, S. (2014). Training evaluation levels and ROI: the case of a small logistics company. European Journal of Training and Development, 38(9), 845-870.
4. Noe, R., Hollenbeck, J, Gerhart, B., & Wright, P. (2010), Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage (7th edition). McGraw-Hill Companies, Inc, NY.
5. Nashie, A. (2017). Impact of Performance Appraisal on Employees Productivity, Master Thesis, Review of SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

# نموذج الاستبيان

"أثر استخدام إدارة المشاريع على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين" دراسة حالة"

تطبيق على شركة أرامكو السعودية – إدارة مشاريع ضغط الغاز بالأحساء

السادة موظفي شركة أرامكو السعودية

الاستبيان كما هو معروف تتعامل بسرية في اغراض البحث العلمي قد تستغرق الاستبيان دقائق معدودة من وقتكم الثمين ولذلك نرجو منكم تعبئة هذا الاستبيان بشكل صحيح وصريح وبشكل موضوعي وتهدف تلك الاستبيان الي معرفة أثر استخدام إدارة المشاريع على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين مع العلم أنه سيتم معاملة هذا الاستبيان بشكل سري وأيضا سيتم عمل دراسة احصائية للنتائج ليتم معالجة نقاط الضعف والارتقاء بمتطلبات إدارة مشاريع ضغط الغاز بالأحساء والذي سينعكس إيجابا على تحقيق الأهداف المنشودة.

التزامكم تجاهنا (عينة البحث) ان تقدموا لنا ملاحظاتكم واقتراحاتكم بكل شفافية ومصداقية والتزامنا تجاهكم (القائم بالدراسة) ان أخذ باقتراحاتكم وملاحظاتكم بكل جدية لتقديم خدمات ترقى لأفضل الممارسات العالمية تلبي كل من احتياجاتكم وتوقعاتكم وذلك تحقيقا للتميز حيث سيتم تحليل نتائج هذا الاستبيان لتحديد مجالات التحسين والعمل الجاد على اتخاذ الإجراءات الكافية والكفيلة بمعالجة نقاط الخلل وتحويلها الي نقاط قوة.

المحور الأول - البيانات الشخصية

الاسم والنوع

| الاسم |     | الاسم |
|-------|-----|-------|
| الجنس | ذكر | انثى  |

## المؤهلات العلمية

| المؤهل      | ثانوي | دبلوم | بكالوريوس | ماجستير | دكتوراه |
|-------------|-------|-------|-----------|---------|---------|
| سنة التخرج  |       |       |           |         |         |
| جهة المانحة |       |       |           |         |         |

## سنوات الخبرة

| من 0 - 5 سنة        | أكبر من 5 - 10 سنة  | أكبر من 10 - 15 سنة |
|---------------------|---------------------|---------------------|
| أكبر من 15 - 20 سنة | أكبر من 20 - 25 سنة | من 25 سنة فأكثر     |

## البيانات الوظيفية

| الإدارة:        | القسم:         |
|-----------------|----------------|
| المسمى الوظيفي: | التخصص الدقيق: |

## المحور الثاني أسئلة الاستبيان

الرجاء وضع تظليل في المربع المناسب تحت التدرج الذي يعبر عن درجة رضاكم وأمام كل عبارة من العبارات

## التالية:

الفرضية الأولى - توجد علاقة بين كفاءة استخدام إدارة مشاريع ضغط الغاز بالأحساء على تعثر عملية التحسين للأداء الوظيفي للعاملين.

| م | العبارة                                                                          | مستوي الأهمية |       |       |                   |
|---|----------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|-------------------|
|   | درجة الأهمية                                                                     | موافق بشدة    | موافق | محايد | غير موافق         |
|   |                                                                                  |               |       |       | غير موافق إطلاقاً |
| 1 | يعمل التدريب على تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات في مستوى الأداء |               |       |       |                   |
| 2 | تساهم إدارة المشاريع في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة أهداف الإدارة    |               |       |       |                   |
| 3 | يعتمد تحسين الأداء في الشركة على أساس احتياجات تدريبية تتطلبها إدارة المشاريع    |               |       |       |                   |
| 4 | يعتمد تحسين الأداء على كفاءة إدارة المشاريع بتحفيز موظفيها من خلال الدورات       |               |       |       |                   |

الفرضية الثانية - توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية لإدارة مشاريع ضغط الغاز بالإحساء على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين

للعاملين

| م | العبارة                                                          | مستوي الأهمية |       |       |                   |
|---|------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|-------------------|
|   | درجة الأهمية                                                     | موافق بشدة    | موافق | محايد | غير موافق         |
|   |                                                                  |               |       |       | غير موافق إطلاقاً |
| 1 | تساعد الثقافة التنظيمية على العمل بروح الفروق                    |               |       |       |                   |
| 2 | تهدف الثقافة التنظيمية على توحيد أهداف العاملين والشركة          |               |       |       |                   |
| 3 | تشجع إدارة المشاريع على نشر الوعي بالأهداف العامة للشركة         |               |       |       |                   |
| 4 | تسهم الثقافة التنظيمية لإدارة المشاريع على تحسين الأداء للعاملين |               |       |       |                   |

الفرضية الثالثة: - توجد علاقة الثقافة التنظيمية على نجاح إدارة مشاريع ضغط الغاز بالإحساء بالمملكة العربية السعودية

| م | العبارة                                                                           | مستوي الأهمية |       |       |           |                   |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|-----------|-------------------|
|   | درجة الأهمية                                                                      | موافق بشدة    | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق إطلاقاً |
| 1 | تناسب الثقافة التنظيمية في أساليب إدارة المشاريع المستخدمة                        |               |       |       |           |                   |
| 2 | أساليب الثقافة التنظيمية المستخدمة ودرجة مساهمتها في نجاح إدارة المشاريع          |               |       |       |           |                   |
| 3 | يعتمد نجاح إدارة المشاريع على وجود ثقافة تنظيمية كفاء                             |               |       |       |           |                   |
| 4 | تعمل الثقافة التنظيمية في إدارة المشاريع على جذب العديد من الكوادر الفنية المؤهلة |               |       |       |           |                   |

الفرضية الرابعة - توجد علاقة بين المتغيرات الديموغرافية للعاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين كفاءة الأداء الوظيفي

للعاملين ونجاح إدارة مشاريع ضغط الغاز بالأحساء بالمملكة العربية السعودية

| م | العبارة                                                                                          | مستوي الأهمية |       |       |           |                   |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|-----------|-------------------|
|   | درجة الأهمية                                                                                     | موافق بشدة    | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق إطلاقاً |
| 1 | تدعم الثقافة التنظيمية العدالة في حصول العاملين على مكافآت معنوي ومادية نظير أدائهم المتميز.     |               |       |       |           |                   |
| 2 | تؤدي الثقافة التنظيمية إلى رفع إحساس الأفراد العاملين بانتماهم للعمل داخل إدارة المشاريع بالشركة |               |       |       |           |                   |
| 3 | البرامج الثقافية التنظيمية ساعدت على تنمية مهارات وبناء قواعد بيانات تشاركية                     |               |       |       |           |                   |
| 4 | يعتمد نجاح إدارة المشاريع على تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين والشعور بالانتماء للشركة      |               |       |       |           |                   |