

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

إدارة الموارد في المشروع

أسم الطالب

امونه عبد الرزاق العلي

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

٣	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٤	١,١. المقدمة:.....
٥	١,٢. مشكلة الدراسة.....
٥	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري.....
٥	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي.....
٦	١,٣. أهمية الدراسة.....
٦	١,٣,١. على المستوى النظري:.....
٦	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:.....
٦	١,٤. أسئلة الدراسة.....
٧	١,٥. أهداف الدراسة.....
٧	١,٦. فرضيات الدراسة.....
٨	١,٧. نموذج الدراسة.....
٨	١,٨. منهجية الدراسة.....
١٠	١,٩. الدراسة الميدانية.....
١١	١,١٠. مخطط المشروع المقترح.....
	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١	
٢	
١٣	٢,١. المقدمة:.....
	٢,٢. مفهوم إدارة الموارد في المشروع..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
١٤	٢,٣. مفهوم الجودة.....
٢١	٢,٤. العلاقة بين إدارة الموارد في المشروع والجودة.....
٢٣	٢,٥. الخاتمة.....

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ . المقدمة:

تعد إدارة الموارد في المشروع أهم المفاهيم التي يجب التركيز عليها في مجال الإدارة، حيث أنها تعكس على التوازن في الموارد المتاحة وتجنب التقلبات والحفاظ على تدفق منتظم لاستخدام الموارد فإن تسوية الموارد مهمة (1991 Edward J. Jaselskis, David B. Ashley)

تمثل إدارة الموارد في المشروع تطوير بيئة عمل تنافسية. حيث إنها تمثل تحدياً في موازنة الموارد التي داخل الشركة والمطلوبة. مع ذلك، لا تزال النظريات المتعلقة بإدارة الموارد تفتقر إلى أساس تجريبي متين إذ تستند معظم المساهمات إما إلى الخبر العلمية للمؤلف أو نتائج بحثية من قطاع صناعي محدد أو أنواعاً محددة من المشاريع ولا نملك إلا القليل من المعرفة خصوصاً في ظل التنافس بين المؤسسات في وقتنا الحاضر. (2002-Mats Engwall Anna Jerbrant)

من ناحية أخرى، تعد إدارة الموارد في المشروع من المهارات التي يجب توطئتها في المؤسسات. حيث إنه اشتدت المنافسة بين المؤسسات المنتجة للسلع والخدمات، وتسعى كل مؤسسة إلى تحقيق أقصى استفادة من مواردها مع ضمان أفضل النتائج للمشاريع، بما يساهم في تحقيق الربحية الإجمالية للمؤسسة. Okon (2020 Ndem Eyibio)

يمكن إثبات تأثير إدارة الموارد في المشروع على أداء المؤسسة من خلال عدة نقاط. منها التأثير على تسليم المشاريع في الوقت المحدد الذي يعكس على سمعة الشركة. إضافة إلى ذلك تسليم المشاريع وفق الميزانية المتفق عليها التي تلبي احتياج العميل، فمن الضروري تخصيص الموارد لضمان تسليم المشروع بشكل المطلوب. نتيجة لذلك تأثيراً إيجابياً يعكس سمعة المؤسسة.

أدى التطور الى التنافس ومعايير جودة فائقة وجداول زمنية صارمة مما يتوجب علة الإدارة تخطيطا دقيقا للموارد، لمواكبة المنافسة في السوق وبين المؤسسات اسنادا لذلك يجيب على الإدارة في المؤسسات تخصيص الموارد في المشروع والعمل على تحسين وتطوير.

١,٢. مشكلة الدراسة

تعتبر إدارة الموارد في المشروع من التخصصات التي ينطوي عليها أساس نجاح المشروع وانعكاس لسمعة المؤسسة. يتناول هذا البحث أثر إدارة الموارد في المشروع على الإداء في المشروع والتخطيط الأمثل لإدارة الموارد، حيث انه يمثل إدارة كلا من إدارة الموارد بكافة اشكالها مما يعكس تأثيره على المخرجات. والتحكم في الميزانية العامة للمؤسسة. يمكن للمؤسسات كسب رضى عملائها وتعزيز رضاهم من خلال الإدارة الفعالة للمشروع. يسعى هذا البحث توضيح العلاقة بين إدارة الموارد في المشروع واهمية التخطيط لإدارة الموارد., مما يسهم في تقديم منتجات وخدمات تلبي احتياج العملاء.

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

تُعَيّن المشكلة على المستوى النظري في عدم فهم كيفية التخطيط لإدارة كلا من الموارد البشرية والمالية والتقنية. مما يتطلب الى فهم العلاقة بين إدارة الموارد الفعالة والإنتاجية للمؤسسات، في حين أنه يجب توظيف كل منهم على إحدى. كما يجب تقديم خبرات مثلة لتحقيق الإنتاجية المطلوبة. بما في ذلك نقص في الأبحاث التي تدعم الإدارة الفعالة للموارد في المشروع مما يؤدي التعمق وفهم كيفية الإدارة والتخطيط.

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

أما على المستوى التطبيقي، تبرز أهمية البحث تمكين الإدارة الفعالة للموارد في المشروع لتحسين الإنتاجية والكفاءة في إدارة. من خلال التحليل والتواصل والتخطيط الجيد واتخاذ القرار. حيث يمكن للمديرين وضع خطط واستراتيجيات فعالة لتحسين الإنتاجية بالإضافة الى رضى العملاء. يتطلب ذلك إلى وضع خطط وموارد بديلة لتجنب الهدر. كما يجب على المؤسسات تحليل التحديات التي تطرأ في حين التخطيط لإدارة. الموارد لتفادي المشكلات ومواجهة التحديات بسلاسة. وبالتالي يهدف هذا البحث الى تقديم توصيات للمؤسسات والمديرين لمتابعة التخطيط والتنافس.

١,٣. أهمية الدراسة

تعتبر إدارة الموارد في المؤسسات من الوظائف التي يجب عدم تفاديها في حين التخطيط والإدارة. في حين يشهد العالم تنافس بين المؤسسات وتفاوت في السرعة والجودة والتكلفة. لذلك يجب الأخذ في عين الاعتبار أهمية إدارة الموارد في المشروع والحاجة الى فهم كيفية التخطيط والتنفيذ مما يعكس على سمعة الشركة ورضى العملاء. يهدف هذا البحث على تسليط الضوء على أهمية الدراسة والتوظيف الفعال للموارد. مما يسهم في تعزيز الإنتاجية.

١,٣,١. على المستوى النظري:

تتمثل الأهمية النظرية لهذا البحث فهم كيفية التخطيط لإدارة الموارد في المشروع. كما انه يسعى هذا البحث الى توضيح كيفية التخطيط الأمثل واتخاذ القرار بشأن الموارد ووضع بدائل وكيفية مواجهة التحديات التي تواجهها المؤسسات في اثناء إدارة الموارد. مما يسهم في الإجابة عن تساؤلات المدربين. كما يساعد تقديم نماذج نظرية لفهم كيفية التخطيط لإدارة الموارد في المشروع. مما يعزز الفهم الأكاديمي لأهمية إدارة الموارد.

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

يقدم البحث رؤية علمية للمديرين وصناع القرار. من خلال فهم كيفية إدارة الموارد في المشروع، كما يمكن المديرين وضع خطط وبدائل فعالة واتخاذ القرار المناسب تسهم في تحسين الإنتاجية ورضا العملاء. كما يساعد البحث في تحديد وتحليل التحديات التي قد تواجه المؤسسات في اثناء تنفيذ الخطة، والقدر على التنافس. مما يمكنها في تطوير حلول وبدائل مبتكرة تتناسب مع رضا العملاء. بالتالي، نتائج هذا البحث تسهم في تحقيق تحسينات وتنافسية في إدارة الموارد في المشروع.

١,٤. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي: ما هو أثر إدارة الموارد في المشروع على المؤسسات؟

السؤال الفرعي ١: كيف يمكن أن يؤثر التخطيط على إدارة الموارد في المشروع؟
السؤال الفرعي ٢: كيف يمكن أن تؤثر القرار على إدارة الموارد في المشروع؟
السؤال الفرعي ٣: كيف يمكن أن تؤثر العوامل العالمية على إدارة الموارد في المشروع؟

١,٥. أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي: دراسة تأثير إدارة الموارد في المشروع على المشروع.

الهدف الفرعي ١: دراسة تأثير التخطيط على إدارة الموارد في المشروع.

الهدف الفرعي ٢: دراسة تأثير القرارات على إدارة الموارد في المشروع.

الهدف الفرعي ٣: دراسة تأثير العوامل العالمية على إدارة الموارد في المشروع.

١,٦. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد في المشروع ونجاح المشروع

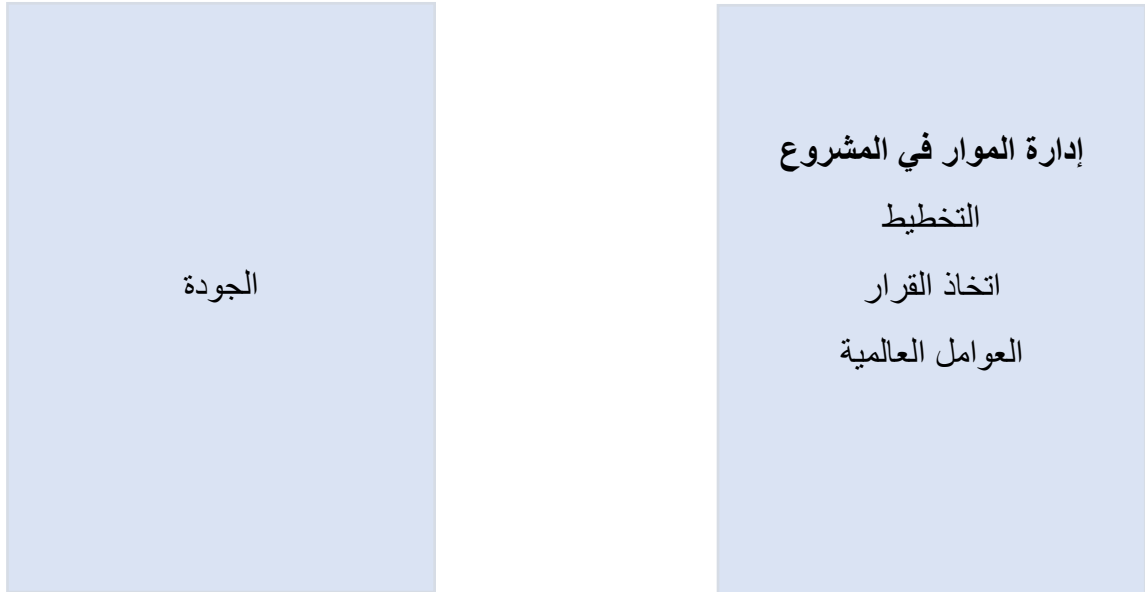
الفرضية الفرعية ١: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد في المشروع والتخطيط.

الفرضية الفرعية ٢: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد في المشروع واتخاذ القرار.

الفرضية الفرعية ٣: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد في المشروع والعوامل العالمية.

١,٧. نموذج الدراسة المتغير المستقل

المتغير التابع



الشكل ١: نموذج الدراسة (اعداد الطالب)

١,٨. منهجية الدراسة فلسفة البحث: التفسيرية

منهج البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: مسحي

نوع البحث: المختلط

الأفق الزمني: المقطعية

تقنيات والإجراءات: الاستبيان والتحليل الإحصائي



الشكل ٢: ملخص منهجية البحث (اعداد الطالب)

١,٩. الدراسة الميدانية

شركة قودي (Goody) هي واحدة من أكبر الشركات في مجال إنتاج المواد الغذائية والمعلبات في العالم، وقد تأسست في عام ١٩٦٩ على يد الشيخ أحمد سعيد باسّمح لتلبية احتياجات السوق. يقع المقر الرئيسي للشركة في الرياض، المملكة العربية السعودية. تعتبر شركة قودي من أبرز الشركات السعودية الرائدة في مجال الصناعات الغذائية. Basamh Group

تعد شركة متخصصة في إنتاج وتوزيع مجموعة واسعة من الأغذية، تشمل المعلبات، البقوليات، الصلصات، المقبلات. وهي حيث أنها بدأت كشركة محلية وتطورت لتصبح شركة متعددة الجنسيات بمنتجات متنوعة. تسعى شركة قودي إلى تحقيق أهدافها من خلال تقديم أفضل أنواع الأطعمة ذات الجودة العالية. كما أنها تسهم إلى تقديم المنتجات ذات القيمة الغذائية العالية. حيث أنها تسهم إلى زيادة الإنتاجية، كما تحرص على الالتزام بالقواعد والقوانين الدولية ومسؤوليتها الاجتماعية من خلال مبادرات في مجالات العلم، والتدريب. والدعم الخير. GoodyCo

١٠,١. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: المقدمة
الفصل الثاني: الاطار الثاني
الفصل الثالث: منهجية البحث
الفصل الرابع: التحليل الاحصائي

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١. المقدمة:

تعد إدارة الموارد في المشروع انها الاستخدام الأمثل لموارد الاعمال المتاحة لإكمال المشاريع بكفاءة مع مراعاة القيود الزمنية والفاعلية. تتضمن عملية إدارة الموارد تخصيص الموارد القابلة للاستخدام وتقديرها والتنبؤ بها وتخطيط المشاريع لتحسين المشاريع والإنتاجية الى اقصى حد. Institute of Project Management (10 Sep 2025)

يعد تخطيط المشروع مرحلة حاسمة في تحديد متطلبات الموارد وضمان التنفيذ الفعال طوال دورة حياة المشروع. بالإضافة انها تستخدم الموارد المتاحة وتخصيصها لتقليل تكاليف المشروع مع إعطاء الأولوية للتوافر واتخاذ القرارات القائمة على البيانات ومخرجات أعضاء الفريق، يتم تحويل موارد الأعمال إلى موارد مشروع قابلة للاستخدام. لا تشمل هذه الموارد البشرية فحسب، بل تشمل أيضًا الموارد المادية مثل المعدات والمواد الخام واللوازم، وهي ضرورية لعمليات المشروع. بمجرد تعيين مشروع لمدير مشروع وأعضاء الفريق، تصبح موارد المشروع متاحة. لذلك، يضمن استخدام تقنيات إدارة الموارد عدم إساءة استخدام الموارد المتاحة. Institute of Project Management (10 Sep 2025)

٢,٢. مفهوم إدارة الموارد في المشروع

هناك عدة تعاريف لإدارة الموارد في المشروع ونذكر منها:

عرفه (J. Rijn ٢٠١٦): تُعدّ الموارد ضرورية لتنفيذ مهام المشروع (العمل). قد تشمل هذه الموارد الأفراد، والمعدات، والمرافق، والتمويل، أو أي شيء آخر مطلوب لإنجاز نشاط أو أنشطة المشروع. لذا، بعد تحديد جميع الأنشطة والمهام، يبدأ مدير المشروع بتخصيص الموارد لتلك الأنشطة والمهام المحددة

كما عرفه (D. Lock ٢٠٢٠): يعتمد نجاح أي مشروع أو برنامج جزئيًا على توفير الموارد المناسبة. تشمل إدارة الموارد ضمان امتلاك المؤسسة للموارد الكافية لتسيير أعمالها وتنفيذ مشاريعها وبرامجها. ولإدارة العمل والفعاليات ضمن الإطار الزمني المحدد،

يمكن تعريف مفهوم إدارة الموارد في المشروع على النحو التالي الإدارة المثلة للموارد ودراسة كيفية الاستخدام الأمثل لها لتقديم أفضل المخرجات من خلال التخطيط واتخاذ القرار واستخدام برامج معدة لتحقيق الأهداف المرغوبة عن طريق تحقيق وتلبية حاجات ومتطلبات الجودة.

يمكن تحديد ثلاثة اشكال رئيسية لتطور مفهوم إدارة الموارد في المشروع:

المرحلة الأولى: دارة الموارد هي ممارسة تخطيط وجدولة وتخصيص الأفراد والأموال والتكنولوجيا لمشروع أو برنامج. في جوهرها، هي عملية تخصيص الموارد لتحقيق أكبر قيمة تنظيمية. تؤدي إدارة الموارد الجيدة إلى توفير الموارد المناسبة في الوقت المناسب للعمل المناسب. (Scott Townsend)

المرحلة الثانية: تُعد الموارد ضرورية لتحقيق هدفك، سواء كان ذلك إكمال مهمة أو مشروع أو مساعدتك في تحليل ما هو ضروري للقيام بذلك. الموارد هي الأموال والموظفين والمساحة المادية، والمعدات، والتكنولوجيا، والوقت. الهدف من إدارة الموارد هو استخدام أفضل مزيج من الموارد لتلبية المتطلبات مع إدراك أن هذه الموارد نفسها من المحتمل أن تكون مطلوبة في مكان آخر في العمل. (Scott Townsend)

أما المرحلة الثالثة: لفهم كيفية الاستخدام الأمثل للموارد المشتركة والمحدودة، تحتاج إلى رؤية واضحة للطلب والقدرة، بالإضافة إلى المهارات المطلوبة لعمل معين مقابل المهارات المتاحة. يجب عليك مراعاة الجداول الزمنية والميزانيات والتوافق مع استراتيجية الشركة للتأكد من إعطاء الأولوية للموارد عبر المحفظة لتحقيق أقصى قيمة لها. كل هذا وأكثر يندرج تحت مظلة إدارة الموارد. (Scott Townsend)

أبعاد إدارة الموارد في المشروع:

هي الجوانب المختلفة التي يجب دراستها لتحقيق رضا الموظفين وتدريبهم وتحسين الأداء في العمل. تشمل هذه الأبعاد:

الوقت التخطيط والجدولة: من الضروري أن يعي أن مدير المشروع هو يعرف ان مشروعه عبارة عن مجموعة من الأنشطة المترابطة المحددة بموعد بدء وموعد انتهاء، وان الاختلال في هذه المواعيد قد يؤدي الى اختلال في مواعيد الإنجاز وبالتالي اختلال في المشروع. من هنا تتضح أهمية وضرة إدارة الوقت للمشروع من خلال عمليات محددة تمكن القائمين عليه من إدارة وقته حتى يكمل ويحقق أهدافه

تخصيص الموارد والجودة: نظر بعض العاملين بالمشاريع مع مفهوم الجودة على اعتبار أنه مُحدد خاص يتم اختياره وتعريفه من قبل القائمين على المشروع فقط فلا يكون الزبون أو المستفيد دور حقيقي في اعتماد هذا المحدد بينما الوضع السليم وفق تعريفات الجودة هو أنها تمثل نتيجة معينة يصل إليها المشروع من خلال مطابقته لاحتياجات الزبون ودرجة رضاه. إذن فالجودة متعلقة بمنظور الزبون وتوقعاته وإدارة الجودة للمشروع تشمل جميع العمليات والأنشطة التي يقوم بها فريق المشروع أو المنشأة المحددة لسياسات الجودة وأهدافها والمسؤوليات المتعلقة بها والتي تحقق المتطلبات والاحتياجات التي تم التعهد بتحقيقها. والفشل في تحقيق متطلبات الجودة تكون نتائجه سلبية على المعنيين بالمشروع.

أصحاب المصلحة: هم الافراد والمنظمات المحتملين بأدوار فاعلة في المشروع أو أولئك الذين يحتمل تأثر مصالحهم كنتيجة لتنفيذ المشروع ومخرجاته> واصحاب المصلحة أو الاطراف ذات العلاقة في المشروع.

تعتبر هذه الأبعاد أساسية في خطة وتوظيف إدارة الموارد في المشروع حيث أنها تسهم في بناء مجتمع اجابي قادر على تحقيق الاهداف وأفضل النتائج مما يؤدي الى رضا الموظفين والعملاء وبالتالي تحسين أداء وسمعة المؤسسة. (الجامعة المستنصرية ٢٠٢٠)

نظريات إدارة الموارد في المشروع

تركز على كيفية تأثير الإجراءات والسياسيات الشركة على رضا الموظفين والتزامهم. هذه بعض النظريات الأساسية:

١. **نظرية إدارة المشاريع الشاملة:** تعتمد هذه النظرية على التفكير لها شامل والمتكامل في إدارة المشاريع، حيث يتم تكامل عناصر إدارة المشاريع المختلفة مثل التخطيط، والتنفيذ، والمراقبة، والتقييم. تركز هذه النظرية على تحقيق التوازن بين الجوانب الفنية والاجتماعية والاقتصادية للمشروع. (Dr-Wael 2023)

٢. **نظرية القيادة الاستراتيجية لإدارة المشاريع:** تركز هذه النظرية على أهمية القيادة في إدارة المشاريع وتأثيرها على النجاح تشير إلى

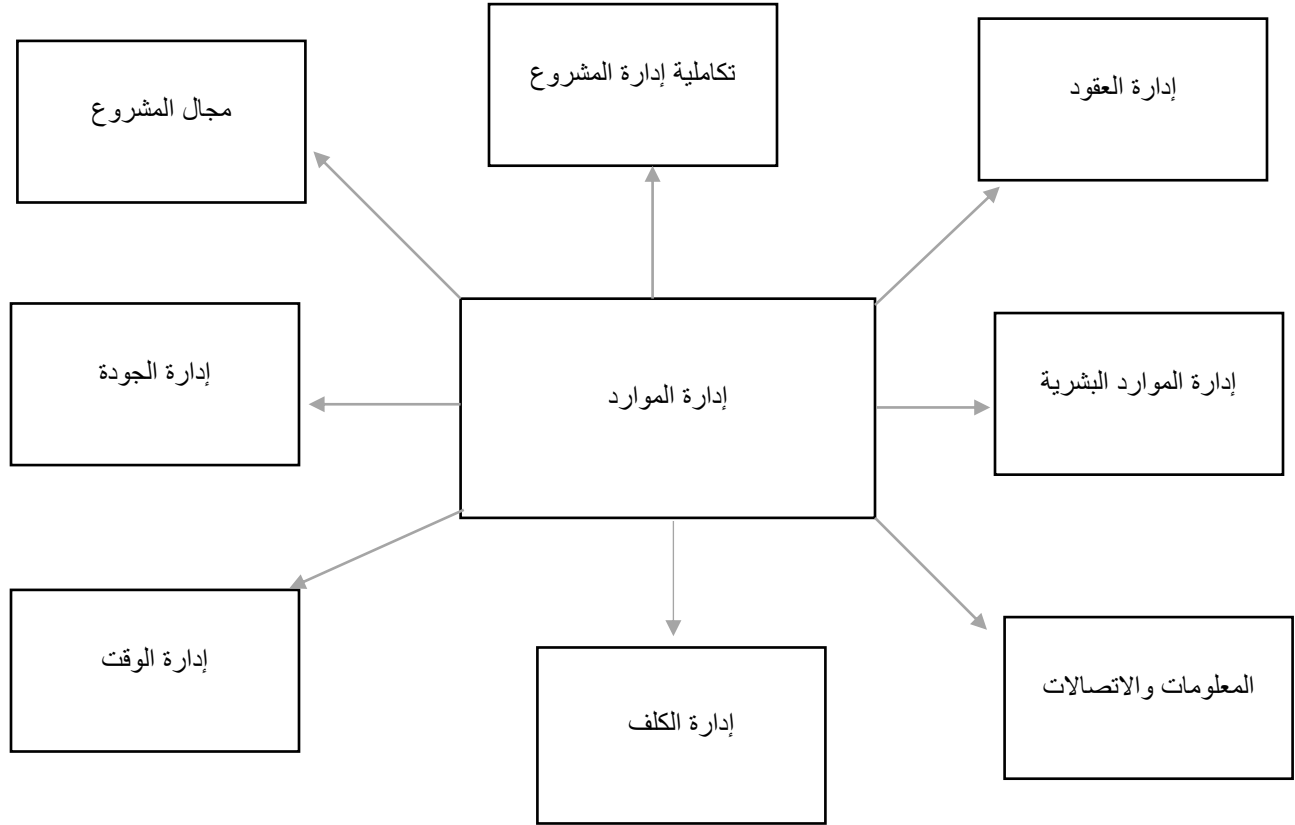
القادة الاستراتيجيين يجب أن يمتلكوا رؤية استراتيجية ويكونوا قادرين على توجيه الفرق وتحفيزهم وتوفير الدعم اللازم لتحقيق أهداف المشروع. (Dr-Wael 2023)

٣. **نظرية إدارة المشاريع المبتكرة:** تركز هذه النظرية على التفكير المبتكر والابتكار في إدارة المشاريع. تعزز استخدام المفاهيم والأدوات المبتكرة وتشجع على التفكير الإبداعي وتحقيق التحسينات المستمرة في عمليات المشروع. (Dr-Wael 2023)

٤. **نظرية إدارة المشاريع المستدامة:** تركز هذه النظرية على تكامل الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في إدارة المشاريع. تؤكد على أهمية تحقيق التوازن بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية وتعزز الممارسات المستدامة والمسؤولية الاجتماعية في إدارة المشاريع.

Dr-Wael 2023

الشكل (٣): المصدر (د. محمد العامري)



مفهوم الجودة

الجودة Quality هو مصطلح يعبر عن حالة شيء سواء كان هذا الشيء هو منتج، أو خدمة، أو مؤسسة، أو برنامج دراسي، أو تدريبي، أو مستوى أداء عمل فالمنتج الجيد هو الذي يحقق، بل يفوق توقعات المستهلك ويعنى أيضا مقدرة المنتج على الوفاء بمتطلبات وظيفته وأيضا مطابقة المنتج للمواصفات الموضوعية أثناء التصميم درجة استيفاء المتطلبات التي يتوقعها المستفيد من الخدمة أو تلك المتفق عليها. وفي التعليم الجامعي فالمنتج هو الطالب المتخرج (الخريج) الذي يجب أن يفي مستواه بتوقعات المستهلك (المجتمع) وذلك من خلال ضمان جودة المقررات الدراسية والبرامج الدراسية وطرق التدريس والتقييم ولنتمكن أكثر من التعرف على ماهية الجودة سنعرض بعض التعريفات الهامة في هذا المجال.

وهي أيضا نشاط ووسيلة للتأكد من استيفاء المتطلبات والمعايير القياسية المطلوبة للمؤسسة لإنجاز هدف المؤسسة للوصول إلى مخرجات ترضى سوق العمل واحتياجات المجتمع.

استناداً على ما سبق، مجموعة الخصائص والسمات التي يجب توافرها في المنتج أو الخدمة بحيث تجعله يقوم بوظيفته على أكمل وجه ويرضى المستهلك. (كلية الهندسة جامعة المنصورة).

مبادئ وأهمية الجودة:

على مدى نحو أكثر من قرن من الزمان، هو العمر الحقيقي لنشوء إدارة الجودة الشاملة ترسخت مبادئ أساسية لها، ذات أهمية كبيرة في إطار التطبيق العلمي لإدارة الجودة الشاملة؛ وتشكل هذه المبادئ حقائق أساسية يجب أن يعتمد عليها عند البدء في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، كما تعرف هذه المبادئ بأنها: البناء الفكري الفلسفي الذي يستند إليه الجانب العلمي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

واهم هذه المبادئ هي:

١- **الوعي والثقافة مفهوم إدارة الجودة الشاملة وفلسفتها:** حيث تبدأ إدارة الجودة الشاملة ببث الوعي مفهوم الجودة والإنفاق في العمل، وإدراك مفهوم الجودة من خلال تقديمه كقيمة دينية وأخلاقية يجب الالتزام بها. وجعله معيارا لنتائج السلع والخدمات بأفضل أسلوب وأحسن نوعية تلائم احتياجات العميل، إضافة إلى تبني قيم ومفاهيم العمل الجماعي وتعزيز ممارساتها.

٢- **التخطيط الاستراتيجي:** حيث يبدأ تطبيق إدارة الجودة الشاملة يوضع رؤية مستقبلية واضحة ومحددة، ووضع أهداف بعيدة المدى، تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، إضافة إلى تحديد المراحل والخطوات الرئيسية، المتبعة لتحقيق تلك الأهداف، ووضع أهداف خاصة لكل مرحلة تحقيقها، إضافة إلى التخطيط لبقاء التنظيم واستمراره، من خلال عمليات التنبؤ المدروس والمنظم للمستقبل، ووضع التقديرات والاحتمالات الدقيقة لاتجاهات الأحداث المستقبلية بناء على أسس علمية.

٣- **التركيز على العميل:** إذ يعد رضا العملاء، سواء الداخليين (العاملين)، أو الخارجيين (المستفيدين) المحور الأساسي للجودة، ومعياري النجاح لألية مؤسسة؛ ولذا تسعى إدارة الجودة الشاملة باستمرار إلى تحقيق رضا العملاء، وضمان ولائهم للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة. وكذلك محاولة معرفة متطلباتهم، وتوقعاتهم المستقبلية، والعمل على تلبيتها، وقياس مدى رضا العملاء عن تطبيق سياسة المؤسسة، وكذلك إدارة الاتصالات مع العملاء.

أهمية الجودة:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة سوف يعود على المؤسسة -خاصة المكتبات ومؤسسات المعلومات -بعدة فوائد، أهمها: إحداث تغيير إيجابي متكامل، وبناء هيكل إداري متكامل ومتناسق، والوصول إلى خدمات عالية الجودة بأقل التكاليف الممكنة، وتلافي حدوث الأخطاء والمشكلات، ومواصلة التطوير والتحسين، ومضاعفة استفادة العملاء من خلال تحقيق جودة المخرجات.

ضبط النظام الإداري وتطويره؛ نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات.

تمكين الإدارة من تحديد المشكلات بالطرق العلمية السليمة، والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية، منع حدوثها مستقبلاً.

توفير جو من التعاون والتفاهم والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين، والعمل بروح الفريق.

انعكاس التدريب على كفاءة العاملين، وسرعة أداء العمل، مع خلوه من الأخطاء، واكتساب التميز والتطور الوظيفي، بما ينعكس على زيادة دخولهم.

التوافق الدائم مع متطلبات العملاء وتحقيق رضاهم، تمهيدا لاكتساب ولائهم للمكتبة.

ضبط الشكاوى، والإقلال منها، مع طرح الحلول المناسبة لها. بما في ذلك ثبات مستوى جودة الخدمة وعدم تذبذبها. (محمد بن عبد العزيز الراشد ٢٠١١)

تطور مفهوم الجودة

أن "الجودة" تعتبر فكر ومفهوم قديم قدم ظهور الإنسان، وأن كل تطور في حياة الإنسان منذ بدء الخليقة حتى يرث الله الأرض ومن عليها هو في حد ذاته نوع من أنواع الجودة يريد بها الإنسان التقدم والرقى في حياته. وقد أخذت "الجودة" على مر العصور عدة مسميات أشهرها مصطلح "الإتقان" والإحسان" والتميز" والتفوق". لهذا يصعب تحديد فترة زمنية معينة ينسب إليها تاريخيا ظهور مصطلح "الجودة". ولكن هناك فترة تاريخية يجب الانتباه إليها حيث بدء عندها انتشار استخدام "الجودة" كمصطلح في مجال الأعمال وأخذ في التطور حتى عصرنا الحديث. هذه الفترة هي منتصف القرن تاسع عشر الميلادي حيث حدث ما يسمى "الثورة الصناعية". وسوف نستعرض بإيجاز تطور مفهوم الجودة منذ ١٨٥٠ حتى الألفية الحديثة.

ضبط الجودة: هو أول مصطلح لمفهوم الجودة اشتهر في الصناعة في النصف الثاني من القرن تاسع عشر الميلادي (١٨٥٠م) ليعبر عن مفهوم الجودة من خلال فحص المنتج النهائي لمطابقته مع المواصفات. وما زال هذا المفهوم يستخدم حتى يومنا هذا، ولكن بتوسع نتيجة دخول صناعة الخدمات والمعلومات ضمن نطاق مفهوم الجودة. إن مفهوم "ضبط الجودة" حاليا يشمل كل ما يتم قياسه في أي مجال من مجالات الأعمال الصناعية والخدمية والمعلوماتية. ولذلك يطلق على هذا المفهوم "ضبط/قياس الجودة" التي تمثل عملية رباعية، أولا تحديد المعايير أو المتوقع، ثانيا قياس الأداء/المنتج الفعلي، ثالثا مقارنة الفعلي بالمتوقع، رابعا التصحيح للأداء/المنتج الفعلي إذا كان هناك فجوة بين الفعلي والمتوقع أو الاستدامة على القياس لضمان توافق الأداء/المنتج الفعلي مع المتوقع.

ضمان الجودة: وهو التطور التالي لمفهوم الجودة انتشر واتسعت دائرة استخدامه في منتصف القرن العشرين (١٩٥٠م) حيث بدء التركيز على فحص مخرجات العمليات لمطابقتها مع المواصفات من أجل أن فحص المنتج النهائي يكون أكثر ضمانا لمطابقته للمواصفات النهائية. وما زال هذا المفهوم يستخدم حتى الآن، ولكن بتوسع في المفهوم ليدخل في دائرته مجال الخدمات والمعلومات حيث يعني هذا المفهوم الاكتفاء بتطبيق مفهوم ضبط/قياس الجودة فقط على مستوى المنظمة ككل لا أكثر ولا أقل. وتعتبر هي حقبة ظهور المعايير والحصول على الشهادات والاعتماد.

إدارة الجودة: وهو التطور الثالث لمفهوم الجودة انتشر وعم استخدامه في السبعينيات من القرن الماضي حيث يركز هذا المفهوم على أن الجودة يجب أن تكون موجهة للتركيز على العميل ومتطلباته إضافة إلى فحص مخرجات العمليات والمنتج النهائي. ونتيجة لتوسيع دائرة استخدام مفهوم الجودة ليشمل الخدمات والمعلومات فإن المفهوم أصبح في العصر الحديث "إدارة/تحسين الجودة" المبني على الأهداف المحددة.

المنظور المتكامل للجود: نتيجة التقدم السريع في التقنية الطبية والارتفاع المتصاعد في تكلفة جودة خدمات الرعاية الصحية، ظهر التطور الأخير في مفهوم الجودة ليدمج ثلاثة مفاهيم للإدارة. إدارة الجودة المعنية

بالأداء المتميز، وإدارة المخاطر التي تركز على توفير بيئة آمنة تهدف إلى عدم الأذى للمرضى ومقدمي الخدمات والمجتمع، وإدارة الاستخدام التي تسعى إلى الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة من أجل فاعلية التكلفة وزيادة المنافع لخدمات الرعاية الصحية. (Dr. Ahmed I. AL-Adawy 2015)

ابعاد الجودة:

الجودة مفهوم نسبي وليس مطلق، فقد يعني مفهوم الجودة بالنسبة للمستهلك هو قدرة المنتج على إشباع حاجاته ومتطلباته. هناك ابعاد للجودة وأهمها كالتالي:

الأداء: يمثل هذا البعد الخصائص التشغيلية الأساسية للمنتج. (د. سمير كامل الخطيب ٢٠١٨)

الخصائص الثانوية للمنتج: وهي الخصائص غير الأساسية التي تضاف إلى المنتج كي تعزز درجة الإقبال على اقتنائه من خلال تعزيزها لبعد الأداء. (د. سمير كامل الخطيب ٢٠١٨)

التطابق: وتعكس درجة تماثل أو تطابق التصميم مع المواصفات ويشمل التطابق عناصر داخلية وأخرى خارجية، ويشير (Garvin) إلى تحسين التطابق يعني تقليل الوحدات المعيبة وتقليل تكاليف الخدمة (خدمات ما بعد البيع) مما يؤدي إلى زيادة الأرباح. (د. سمير كامل الخطيب ٢٠١٨)

المظهر الخارجي: ويقصد به المعايير الذوقية وهو بعد شخصي لا علاقة له بالوظيفة أو الأداء أو المَعُولِيَّة، ويكون هذا البعد أساسياً في الملابس والسلع الكمالية والاكسسوارات. (د. سمير كامل الخطيب ٢٠١٨)

الجودة المدركة: ويسمى أيضاً (السمعة) أو (الشهرة) ويقصد به الانطباع المتولد لدى المستهلك عن العلاقة التجارية لتلك الشركة، ففي العراق مثلاً هناك سمعة جيدة لشركة (Panasonic) اليابانية أو شركة (Mercedes) الألمانية، فنجد أن المستهلك لا يتردد في شراء منتجات هاتين الشركتين بسبب توفر هذا البعد لمنتجاتهما. (د. سمير كامل الخطيب ٢٠١٨)

مكائنة الخدمة: أي سرعة وكفاءة ومدى توفر خدمات الصيانة لإعادة المنتج إلى العمل أو الاستخدام بعد عطله أو فشله، ويقاس هذا البعد من خلال سرعة الخدمة وتوفير قطع الغيار وخدمات ما بعد البيع وكفاءتها ومتوسط زمن الصيانة أو الإصلاح. (د. سمير كامل الخطيب ٢٠١٨)

المتانة: ويمثل هذا البعد استخدام المنتج وفقاً لخصائصه التشغيلية قبل تدهوره، أو ان المتانة تعني فترة عمل المنتج إلى حين استبداله ومدى الإفادة منه قبل تدهوره. (د. سمير كامل الخطيب ٢٠١٨)

المعولية أو الدقة: وتسمى أيضاً الاعتمادية أو الموثوقية، وهي احتمالية عمل المنتج خلال فترة زمنية معينة دون عطل، وكلما ازدادت فترة عمل المنتج بدون عطل فإن ذلك يعني توفر هذا البعد بدرجة أعلى ... ويعتبر بعد المعولية من الابعاد الأساسية التي يركز عليها المستهلك خصوصاً في السلع المعمرة. (د. سمير كامل الخطيب ٢٠١٨)

نظريات الجودة

نظرية ثلاثية جوران للجودة

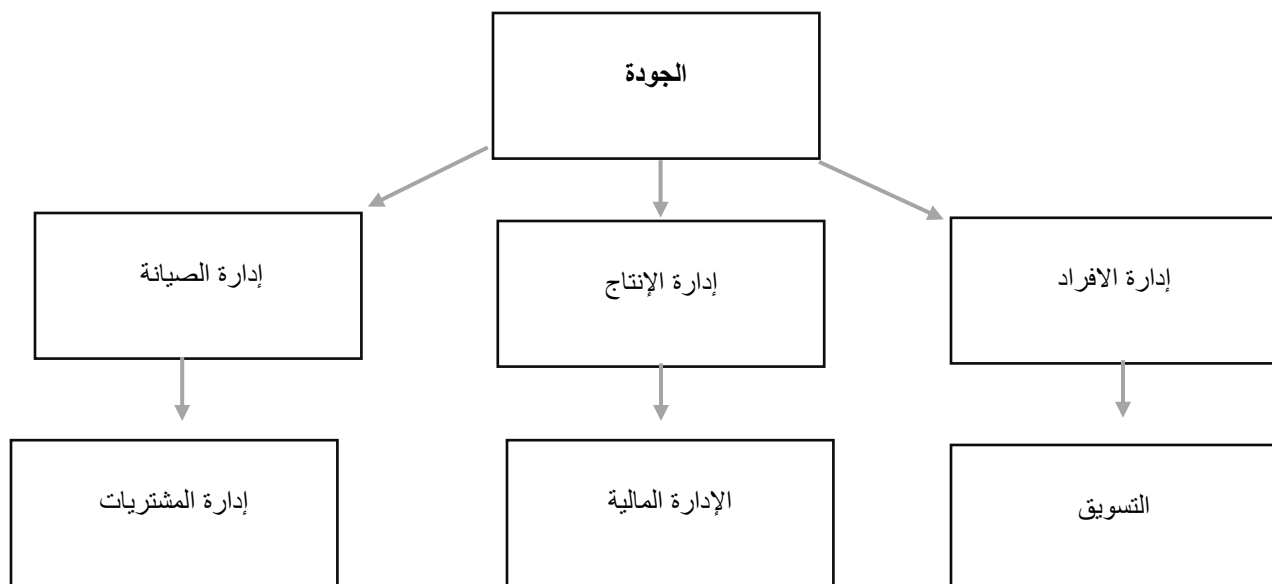
تتم إدارة الجودة من خلال التخطيط والتحكم والتحسين، بهدف تحقيق رضا العملاء وتقليل تكاليف الجودة الرديئة. Samah Alkhreasha 2025

نظرية كروسبي للعيوب الصفرية

تُعرّف الجودة بأنها مطابقة للمتطلبات، وتشجع على انعدام العيوب، وتؤكد على الوقاية بدلاً من التفتيش. Samah Alkhreasha 2025

كايزن (التحسين المستمر)

نهج ياباني يركز على التحسينات الصغيرة والمستمرة من خلال إشراك جميع الموظفين. Samah Alkhreasha 2025



الشكل (٤) المصدر: (اريتو, ٢٠٢٤)

٢,٣. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تعتبر العلاقة بين إدارة الموارد في المشروع والجودة من المفاهيم التي يجب دراستها والبحث فيها، حيث إنه إدارة الموارد في المشروع تلعب دوراً أساسياً في جودة المخرجات وتحسينها داخل المؤسسات. إن إدارة الموارد في المشروع تهدف إلى تعزيز الكفاءة داخل المؤسسة والتواصل الفعال بين الموظفين، مما يساهم في الفهم للأهداف المطلوب الوصل إليها، من خلال التخطيط الفعال، مثل إنشاء خطة بديلة وتقديم الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة في أثناء دورة حياة المشروع. يمكن للموظفين استخدام الخطة البديلة للحصول على أفضل نتائج المخرجات مما يؤدي إلى رضا العملاء.

أحد الجوانب الرئيسية التي تبرز أثر إدارة الموارد على الجودة هو إدارة الموارد البشرية. إن وجود تواصل فعال داخل المؤسسة يساهم في تقليل المشاكل وزيادة الكفاءة والتحسين المستمر. وفقاً لدراسة أجراها حذيفة أحمد الأمين ٢٠٢٠ فإن المؤسسات التي استثمرت في القطاع البشري، وجدت أنه هناك توافق بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها كلاً على حدى؛ مما أدى ذلك إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، وتعزيز أداء العاملين، وبالتالي تأثرت الجودة بإدارة الموارد البشرية.

أحد النقاط الرئيسية التي توضح تأثير إدارة الموارد على الجودة هو تحسين الإنتاجية. إن وجود قوى عاملة مجهزة وخطط بديلة فعالة داخل المؤسسة يساهم في تحسين الإنتاجية وتقليل المشكلات الناتجة وزيادة الكفاءة. وفقاً لدراسة أجراها "مبارك بربر" (٢٠٠٥) أكد فيها على وجود خطط القوى العاملة والإنتاجية وهذا يعني كلما كان التخطيط أقوى وأكثر فعالية أدى ذلك لارتفاع الإنتاجية في المؤسسة والوصول إلى درجة الجودة المطلوبة.

إضافة إلى ذلك، فإن إدارة الموارد في المشروع تساهم في مدى وعي فهم المدراء العاملين في الشركة بمختلف مستوياتهم الإدارية. عندما يتمكن المدراء من فهم أولويات العمل بشكل أفضل، فإنهم يمكنهم تنظيم الخطط والأهداف بشكل أكثر فعالية. دراسة لـ "بدر صالح العنزي" (٢٠٠٩) تظهر التعرف على مدى الربط بين عناصر إدارة الجودة وتطبيق إدارة الموارد البشرية، ومعرفة العلاقة بينهما، وتكونت عينة الدراسة من ٨٥ مديراً يعملون في شركة الاتصالات السعودية. حيث أنها توصلت إلى النتائج التالية دعم الإدارة للجودة، والتركيز على الزبون، والتحسين المستمر. لممارسات إدارة الموارد من تدريب وتقييم وتشكل فرق عمل لوجود علاقة بين ممارسات كلاً الإدارتين في سبيل تحقيق أهداف الشركة.

في الختام، يمكننا القول بأنه العلاقة بين إدارة الموارد في المشروع والجودة علاقة تعتمد كلا منهما على الآخر بينما كلاهما يعززان من كفاءة وأداء المؤسسة. من خلال تحسين الإنتاجية وزيادة الوعي بالمهام وتعزيز وعي المدراء، يمكن لإدارة الموارد أن تساهم بفارق كبير في تحسين الجودة داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر.

٢,٤. الخاتمة

في ختام هذا الفصل، نجد ان هناك علاقة وثيقة بين إدارة الموارد في المشروع والجودة، مما يؤثر بشكل كبير على أداء المؤسسات ونتاجيتها. لقد وضحت الدراسات السابقة مجموعة متعددة من الابعاد المتعلقة بإدارة الموارد في المشروع، ابتداءً من تعريفاته الأساسية وصولاً الى استراتيجياته وتطبيقاته في البيئات العمل المختلفة.

أظهرت الأبحاث ان إدارة الموارد في المشروع يعد تخصص فعال لدعم رضا العاملين وتطويرهم فعندما عندما يتم تخصيص الموارد في المشروع تظهر بيئة عمل ذات كفاءة عالية وبيئة إيجابية، بما في ذلك ينعكس مباشر على إنتاجية المؤسسة وعلى أداء العاملين. كما انه تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد مثل التدريب والتطوير، وتخصيص الموارد، والتحفيز، يسهم بشكل فعال في تحسين أداء ورضا العاملين بما في ذلك ينعكس على سمعة الشركة.

إضافة الى ذلك، اثبتت الدراسات ان المؤسسات التي تقوم بتخصيص الموارد في المشروع تعكس تحسناً في الإنتاجية وتخفيفاً لظهور المشاكل وسهولة تفاديها. تشير الأدلة الى ان وجود تواصل فعال داخل المؤسسة يساعد في تقليل الفوضى وعدم وضوح الأهداف وزيادة الكفاءة، مما يمكن العاملين في تحقيق الأهداف.

كما تناولت الأبحاث الفجوات الموجودة في الادبيات المتعلقة بهذه العلاقة، كما أنه بحاجة الى تطبيق الدراسات لفهم كيف يمكن للمؤسسات معرفة وفهم تطبيق الاستراتيجيات الفعالة للاستفادة بأكبر قدر ممكن. كما انه فهم العلاقات يؤثر في تطوير نماذج جديدة تسهل تحقيق الأهداف التنظيمية الفعالة.

كما ورد سابقاً، يتطلب إلى دمج استراتيجيات إدارة الموارد في المشروع في عمليات الجودة، مما يتطلب ذلك الى اجراء الدراسات والبحوث ودراسة التأثير الناتج عنها في البيئات المختلفة وكيفية تطبيقها بشكل فعال. تظهر النتائج التي ظهرت في هذا الدراسة أهمية العلاقة المتبادلة بين إدارة الموارد في المشروع والجودة. وتؤكد على أهمية تخصيص الموارد في المؤسسات للمساهمة في تحسن الجودة، مما يؤدي الى تعزيز أداء المؤسسة وتعزيز السمعة والوصول الى الأهداف المرجو تحقيقها.

قائمة المراجع الأجنبية:

Optimal allocation of project .(Edward J. Jaselskis, David B. Ashley 1991)
management resources for achieving success

Prime challenge of multi- project .(Mats Engwall Anna Jerbrant-2002)
management?.

Effective Resource Budgeting as a Tool for Project Management. .(Okon Ndem Eyibio) 2020

Goody website

Basamh Group

Institute of Project Management (10 Sep 2025)

Scott Townsend: Development of the concept of resource management in the project

Dr-Wael 2023 : Theories of resource management in the project

Dr. Ahmed I. AL-Adawy 2015: The importance of quality

Samah Alkhreasha 2025: Quality theories

قائمة المراجع العربية:

الجامعة المستنصرية ٢٠٢٠: تعدد ابعاد إدارة الموارد في المشروع

كلية الهندسة جامعة المنصورة: مفهوم الجودة

محمد بن عبد العزيز الراشد ٢٠١١: أهمية الجودة

د. سمير كامل الخطيب ٢٠١٨: تعدد ابعاد الجودة