

# Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي ٢

## إدارة الموارد في المشروع

أسم الطالب

امونه عبد الرزاق العلي

المشروع النهائي- ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

## الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله وتوفيقه تتحقق الطموحات، والصلاة والسلام على معلم البشرية وهادي الأمة، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

مع إتمام هذا العمل المتواضع وانقضاء رحلة الجهد والاجتهاد، أرفع أسمى آيات الشكر والعرفان إلى المولى عز وجل الذي أمدني بالصبر والعون والتوفيق لإنهاء مسيرتي الجامعية وإنجاز مشروع التخرج هذا.

كما يطيب لي أن أتقدم ببالغ الشكر والتقدير، وجزيل الامتنان، إلى الأستاذ الفاضل المشرف على هذا المشروع؛ والذي لم يدخر جهداً في توجيهي، وفتح آفاق البحث أمامي بنصائحه القيمة وسعة صدره، فكان لجهوده النيرة الأثر البالغ في إخراج هذا العمل إلى النور.

ويستمر الشكر والتقدير موصولاً إلى عمادة الكلية، وأعضاء الهيئة التدريسية الأفاضل، لاسيما أساتذة القسم الكرام الذين غمروني بعلمهم الوافر ودعمهم المعرفي طوال سنوات الدراسة.

وفي الختام، أتوجه بعظيم الامتنان والعرفان إلى كل من ساندني، وشاركني الرأي، وقدم لي يد العون والمساعدة من قريب أو بعيد لإنجاز هذا البحث.

سائلين الله العليّ القدير أن ينفع بهذا العمل، وأن يكتب لنا ولكم التوفيق والنجاح الدائم.

مع خالص التقدير والاحترام..



## الإهداء

إلى من أحمل اسمك بكل فخر، يا من يرتعش قلبي لذكرك.. أهدي نجاحي.. أبي الغالي.

إلى من علمتني الحياة، إلى سندي وقوتي، وينبوع الصبر، والتفاؤل، والأمل.. أهدي نجاحي.. أمي الغالية.

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل وإخراجه على أكمل وجه. يشرفني أن أهدي ثمرة جهدي في هذا المشروع إلى والديّ الكريمين، تقديرا لما قدماه من دعم في مسيرتي التعليمية، فكانا بعد الله تعالى مصدر الإلهام والعون.

وإلى اساتذتي الافضال، الذين اناروا طريق العلم والمعرفة لنا.  
والى كل من قدم كلمة دعم او نصيحة صادقة خلا سنوات الدراسة.

أهدي هذا العمل راجيا من الله تعالى ان يجعله نافعا ومثمرا، وان يكون ثمرة بمن كان لهم الفضل بعد الله في الوصول الى هذه المرحلة.

## مستخلص الدراسة

الهدف: تهدف هذه الدراسة الى توضيح أهمية تطبيق إدارة الموارد في المشروع وتوضيح تأثير ابعادها (التخطيط، تقليل الهدر، ووضع بدائل) على تحسين مخرجات المشاريع منها الجودة وسمعة الشركة في الشركات في المملكة العربية السعودية.

المنهجية: اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث استهدف مجتمع العملاء المحتملين لأحدى الشركان المحلية، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من ٨٠ من العملاء المحتملين لهذه الشركة.

النتائج: أظهرت النتائج ان جميع ابعاد الادارة تم تطبيقها والحصول على نتائجها مما يشير إلى ان الجودة هي محطة انظار العملاء الأولى. بالإضافة إلى أنها تعكس الغدارة الفعالة للموارد في المشروع مما يؤدي إلى ولاء العملاء للعلامة التجارية.

التطبيقات والأهمية: تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية مع خلال دراسة العلاقة بين تطبيق إدارة الموارد في المشروع على الموارد المستخدمة وتحسين أداء العاملين في المشروع، حيث لم تتم دراسة هذه العلاقات بشكل متكامل في نموذج موحد.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد في المشروع، تحسين الأداء، الجودة، التحسين المستمر، الإدارة الفعالة

## جدول المحتويات

|    |                                                       |
|----|-------------------------------------------------------|
| ٢  | الشكر والتقدير.....                                   |
| ٤  | الإهداء.....                                          |
| ٥  | مستخلص الدراسة.....                                   |
| ٨  | ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....             |
| ٨  | ١,١. المقدمة:.....                                    |
| ١٠ | ١,٢. مشكلة الدراسة.....                               |
| ١٠ | ١,٢,١. فجوات على المستوى النظري.....                  |
| ١٠ | ١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي.....                |
| ١١ | ١,٣. أهمية الدراسة.....                               |
| ١١ | ١,٣,١. على المستوى النظري:.....                       |
| ١١ | ١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:.....                     |
| ١٢ | ١,٤. أسئلة الدراسة.....                               |
| ١٢ | ١,٥. أهداف الدراسة.....                               |
| ١٣ | ١,٦. فرضيات الدراسة.....                              |
| ١٣ | ١,٧. نموذج الدراسة.....                               |
| ١٣ | ١,٨. الدراسة الميدانية.....                           |
| ١٥ | ١,٩. مخطط المشروع.....                                |
| ١٦ | ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....                |
| ١٧ | ٢,١. المقدمة:.....                                    |
| ١٧ | ٢,٢. إدارة الموارد في المشروع.....                    |
| ١٧ | ٢,٣. الجودة.....                                      |
| ٢٥ | ٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع..... |
| ٢٧ | ٢,٥. الخاتمة.....                                     |
| ٢٨ | ٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....                  |
| ٢٩ | ٣,١. المقدمة.....                                     |
| ٢٩ | ٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....          |
| ٣٠ | ٣,٣. تصميم البحث.....                                 |
| ٣١ | ٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....        |
| ٣٢ | ٣,٥. طريقة جمع البيانات.....                          |
| ٣٤ | ٣,٦. أنواع البيانات.....                              |

|    |                                                              |
|----|--------------------------------------------------------------|
| ٣٤ | ٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي                                |
| ٣٥ | ٣,٨. الخاتمة                                                 |
| ٣٦ | ٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج            |
| ٣٧ | ٤.1. المقدمة                                                 |
| ٣٧ | ٤.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)     |
| ٣٩ | ٤.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات                      |
| ٤٥ | ٤.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث) |
| ٤٩ | ٤.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج                         |
| ٤٦ | ٤,٦. الخاتمة                                                 |
| ٥١ | ٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات           |
| ٥٢ | ٥,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية                       |
| ٥٢ | ٥,٢. توصيات الدراسة                                          |
| ٥٣ | ٥,٣. الخاتمة                                                 |
| ٥٣ | قائمة المراجع                                                |
| ٥٤ | الملاحق                                                      |

## جدول الأشكال

## جدول الجداول

## 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 الى تحقيق اقصى استفادة من مواردها مع ضمان أفضل النتائج للمشاريع، بما يساهم في تحقيق الربحية الاجمالية 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 الى ذلك تسليم المشاريع وفق الميزانية المتفق عليها التي تلبي احتياج العميل، فمن الضروري تخصيص الموارد لضمان تسليم المشروع بشكل المطلوب. نتيجة لذلك تأثيرا إيجابيا 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

٢. 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.

## ٢,١,١. فجوات على المستوى النظري

٣. 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 خيارات مُثّلة لتحقيق الإنتاجية المطلوبة. بما في ذلك نقص في الأبحاث التي تدعم الإدارة الفعالة للموارد في المشروع مما يؤدي التعمق وفهم كيفية الإدارة والتخطيط.

## ٣,١,١. فجوات على المستوى التطبيقي

٤. 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.

٥.

## ٥,١. أهمية الدراسة

٦. 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 فهمة 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.

### ٦,١,١. على المستوى النظري:

٧. 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.

### ٧,١,١. على المستوى التطبيقي:

٨. 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، والقدرة 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.

## ٨,١. 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؟

## ٨,٢. أهداف الدراسة

٩. الهدف الرئيسي: دراسة تأثير إدارة الموارد في المشروع على المشروع.
١٠. الهدف الفرعي ١: دراسة تأثير التخطيط على إدارة الموارد في المشروع.
١١. الهدف الفرعي ٢: دراسة تأثير القرارات على إدارة الموارد في المشروع.
١٢. الهدف الفرعي ٣: دراسة تأثير العوامل العالمية على إدارة الموارد في المشروع.

## ١٣,١. 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.

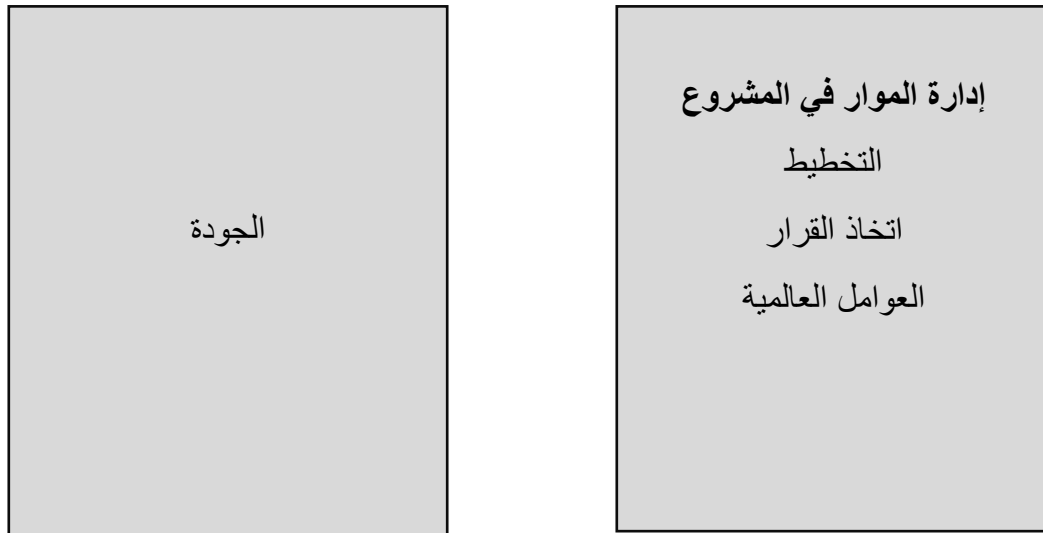
الفرضية الفرعية ٣: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد في المشروع والعوامل العالمية.

## ١٣,٢. نموذج الدراسة

١٤. إدارة الموارد في المشروع

المتغير التابع

15.



١٦. الشكل ١: نموذج الدراسة (اعداد الطالب)

## ١٦,١ . 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 الى تحقيق أهدافها من خلال تقديم أفضل أنواع الأطعمة ذات الجودة العالية. كما انها تسهم الى تقديم المنتجات ذات القيمة الغذائية العالية. حيث انها تسهم الى زيادة الإنتاجية، كما تحرص على الالتزام بالقواعد والقوانين الدولية ومسؤوليتها الاجتماعية من خلال مبادرات في مجالات العلم، والتدريب. والدعم الخير. GoodyCo

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

## ١٧ . الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## ١٧,١ . المقدمة:

١٨ . 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)

١٩ . 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 أيضاً 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)

## ١٩,١ . 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 جزئياً 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 المثلى 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 أشكال 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)

**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 وضرورة 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 الابعاد اساسية في خطة وتوظيف إدارة الموارد في المشروع حيث انها 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)

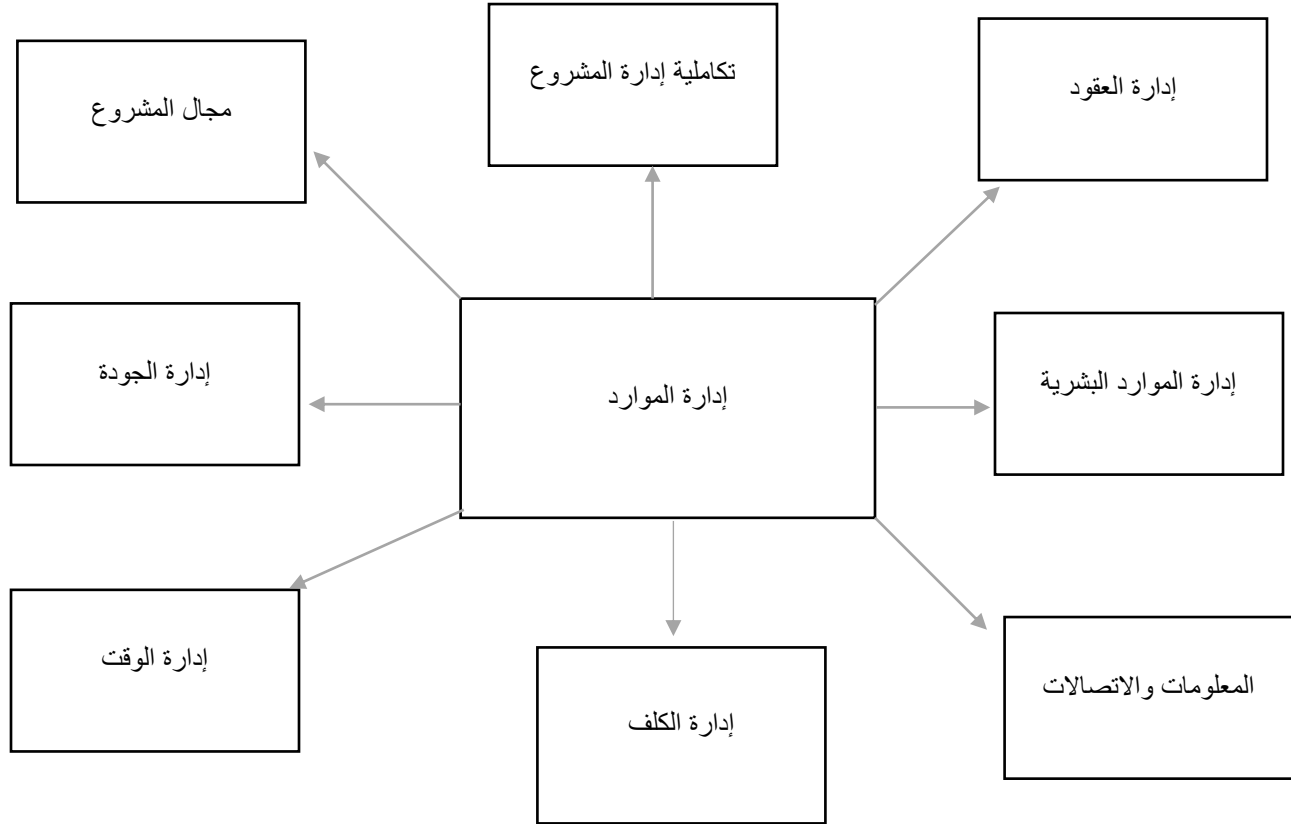
٢. **نظرية القيادة الاستراتيجية لإدارة المشاريع:** تركز هذه النظرية على أهمية القيادة في إدارة المشاريع وتأثيرها على النجاح تشير إلى القادة الاستراتيجيين يجب أن يمتلكوا رؤية استراتيجية ويكونوا قادرين على توجيه الفرق وتحفيزهم وتوفير الدعم اللازم لتحقيق أهداف المشروع. (Dr-Wael 2023)

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)



## ١٩,٢ . 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 والإلتقان في العمل، وإدراك مفهوم الجودة من خلال تقديمه كقيمة دينية وأخلاقية يجب الالتزام بها. وجعله معياراً 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 بوضع 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، ومقياس 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 المكاتب 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 تذذبيها. (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 والرفي 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 العشر 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 العشر 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 والمنتج 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 المعولية، 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 لمنتجاتها. (د. سمير كامل الخطيب ٢٠١٨)

**مكانية 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

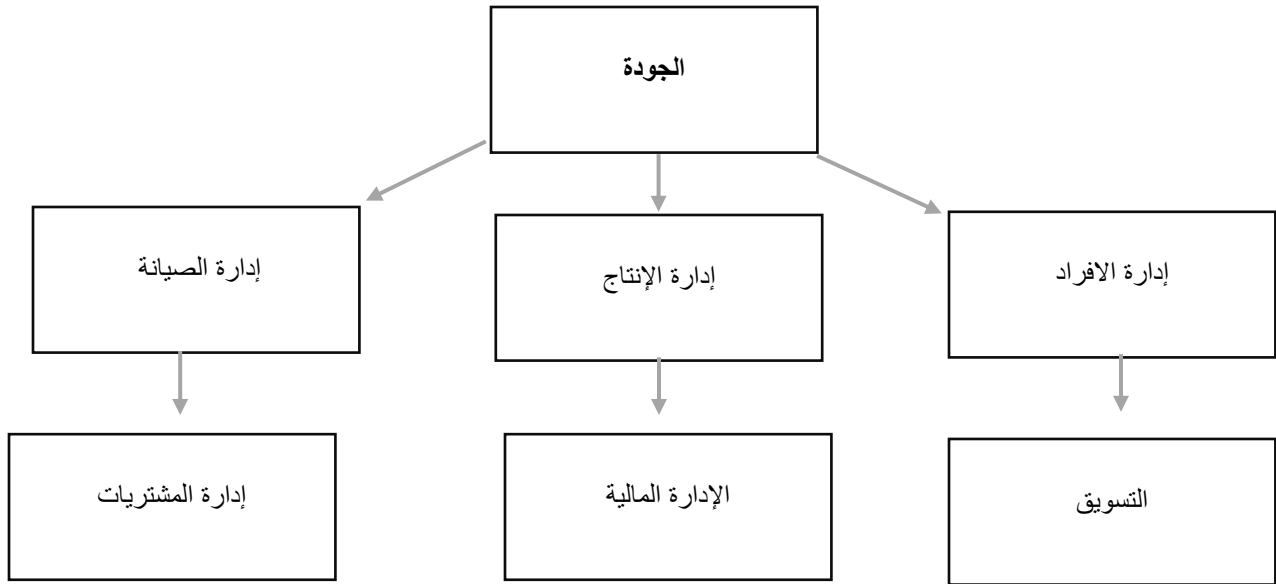
تتم إدارة الجودة من خلال التخطيط والتحكم والتحسين، بهدف تحقيق رضا العملاء وتقليل تكاليف الجودة الرديئة. Samah Alkhreasha 2025

### 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)

### ١٩,٣ . العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

٢٠. 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.

٢١.

٢٢.

٢٣. 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 اهداف المؤسسة واهداف العاملين فيها كلاً على حدى؛ مما أدى ذلك الى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، وتعزيز أداء العاملين، وبالتالي تأثرت الجودة بإدارة الموارد البشرية.

٢٤. احدى النقاط الرئيسية التي توضح تأثير إدارة الموارد على الجودة هو تحسين الإنتاجية. ان وجود قوى عاملة مجهزة وخطط بديلة فعالة داخل المؤسسة يساهم في تحسين الإنتاجية وتقليل المشكلات الناتجة وزيادة الكفاءة. وفقاً لدراسة اجراها "مبارك بربر" (٢٠٠٥) أكد فيها على وجودت خطيط القوى العاملة والإنتاجية وهذا يعني كلما كان التخطيط اقوى وأكثر فعالية أدى ذلك لارتفاع الإنتاجية في المؤسسة والوصول الى درجة الجودة المطلوبة.

٢٥. إضافة الى ذلك، فان 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، فانهم يمكنهم تنظيم الخطط والاهداف بشكل أكثر فعالية. دراسة ل "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 انها توصلت الى 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 تحقق أهداف الشركة.

٢٦. في الختام، يمكننا القول بانه 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 ان تساهم بفارق كبير في تحسين الجودة داخل المؤسسة، مما يؤدي الى تحقيق اهداف المؤسسة بكفاءة أكبر.

## ٢٦,١ . 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 الأدبيات 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.

## ٢٧ . الفصل الثالث: منهجية الدراسة

## ٢٧,١ . المقدمة

يوضح هذا الجزء المنهجية التي تم تطبيقها في المشروع الحالي، وذلك للإجابة على اسئلة الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة. توضح العناوين التالية التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، وما تم تطبيقه، من خلال دراسة أثر إدارة الموارد في المشروع على الجودة، وتقديم إطار شامل لخطوات وإجراءات البحث المستخدمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة، مما يشمل ذلك على التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث، وتحديد المجتمع الذي سيتم تطبيق الدراسة عليه، وتطبيق طرق وتقنيات أخذ العينات. كما يبين هذا الفصل الطرق التي استخدمت لجمع البيانات، وأنواعها، وإجراءات تحليلها لضمان دقة النتائج. وفي ختام هذا الفصل ملخص ما تم عرضه، مما يساعد في فهم الأسس المنهجية التي بنيت عليها هذه الدراسة.

## ٢٧,٢ . التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

في الدراسات البحثية، تعتبر التعريفات التي تم تطبيقها في المشروع الحالي وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضيات المطلوبة وتوضيح العناوين التالية والتعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وما تم تطبيقه. بما في ذلك دراسة "أثر إدارة الموارد في المشروع على الجودة". يتم تعريف المتغيرات الإجرائية كما يلي:

### إدارة الموارد في المشروع (المتغير المستقل)

إدارة الموارد في المشروع هي إحدى التخصصات التي تحتوي على المهارات اللازمة التي يجب توظيفها مما يؤدي الى تحسين كفاءة العمليات داخل المشروع وتقليل المخاطر التي من الممكن أن تظهر في أثناء دورة حياة المشروع، من خلال وضع خطط وتوفير البدائل. بالإضافة الى تدريب العاملين، والتحسين المستمر، بهدف توفير أفضل جودة للمنتجات بالتالي إضافة قيمة كبيرة مع أقل تكلفة للعميل. تتضمن الأبعاد التالية:

الوقت والتخطيط والجدولة: وهو إعطاء الأولوية للمهام ذات الأهمية الكبيرة ووضع خطط مناسبة للمشروع. تخصيص الموارد: توزيع وإسناد الأصول المتاحة (سواء كانت بشرية، مالية، تقنية، أو زمنية) على مختلف المهام والأنشطة داخل المنظمة أو المشروع، بأعلى كفاءة ممكنة، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة مسبقاً في خطة العمل.

أصحاب المصلحة: وهم الفئة المستهدف لأصحاب المشروع مما يعتمد عليهم لتحديد نجاح المشروع أو فشله.

### تحسين الجودة (المتغير التابع)

تعني بتوفير أقل نتيجة ومخرجات للمشروع أو المنتجات بتحسين العديد من الجوانب في المشروع في المؤسسات من خلال تحسين الموارد المستخدمة والتكلفة، يشمل هذا المتغير الأبعاد التالية:

الخصائص الثانوية للمنتج: هي السمات أو الملامح التي تعطى للمنتج أو الخدمة لدعمه ورفع الكفاءة الوظيفية له.

التطابق: تعني مدى التزام المنتج أو الخدمة بالمعايير دون أي انحراف.

المظهر الخارجي: مدى استجابة المنتج للحواس البشرية وكيفية تقييم العميل للشكل الجمالي والنهاية التشغيلية والتصميم الخارجي.

الجودة المدركة: وهي حكم ذاتي من المستهلكين مدى جودة وتميز المنتج أو الخدمة بناءً على مؤشرات غير مباشرة وبمعزل عن المعرفة التقنية العميقة بخصائص المنتج الداخلية.

مكانية الخدمة: وهي خصائص مكانية وجغرافية التي تحدد مدى سهولة الوصول للخدمة أو مدى كفاءة وصولها.

المتانة: وهي العمر المتوقع قبل وصول المنتج الى التلف مما تقيس مدى تحمل المنتج للظروف البيئية المحيطة به.

المعولية أو الدقة: المعولية وهي تصف مدى قدرة المنتج الى تأدية الوظيفة المحددة دون أي اعطال أو إخطاء أما الدقة وهي مدى وصول القيمة المقياسية من القيمة المعيارية أو الهدف المطلوب.

الأداء: مدى كفاءة وقدرة المنتج أو الخدمة على القيام ب الوظائف التشغيلية الأساسية التي صُمم من أجلها، وتحقيق النتائج المتوقعة منه.

### ٢٧,٣ . تصميم البحث (بصلة البحثي)

فلسفة البحث: الوضعية.

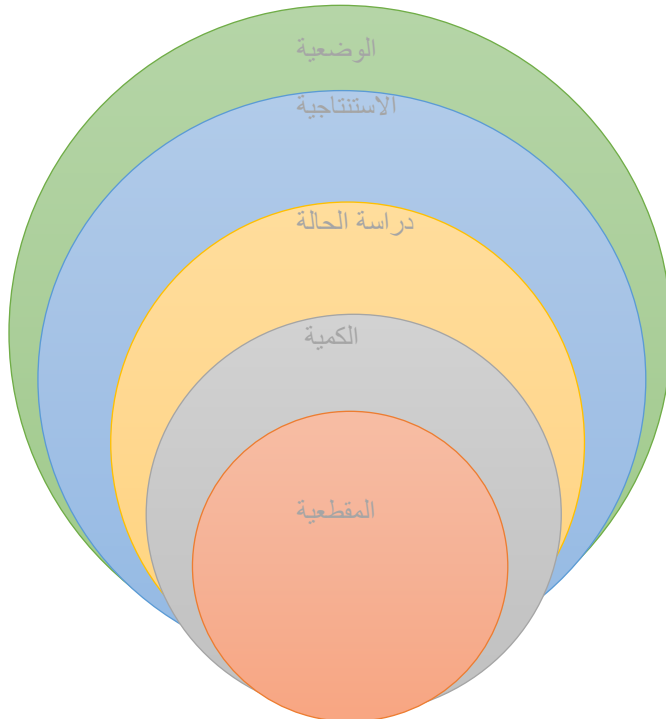
منهج البحث: استنتاجي.

استراتيجية البحث: دراسة الحالة.

نوع البحث: الكمي.

الأفق الزمني: المقطعية.

التقنيات والإجراءات: الاستبيان والتحليل



## ٢٧,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات مجتمع البحث

يضم مجتمع البحث في هذه الدراسة العاملين والإدارة العليا الذين يعملون في سلسلة العلامة التجارية الشهيرة ZARA, حيث انها تعتبر أحد أشهر العلامات التجارية فقد تم فتح أول متجر لها عام ١٩٧٥ في إسبانيا وامتدت فروعها حول العالم. تم اختيار هذه العلامة التجارية بسبب تنوع المنتجات فيها. بالنسبة لطريقة أخذ العينات، سيتم استخدام العينة العشوائية لضمان الدقة والمصادقية في جمع البيانات. تم تحديد حجم العينة وفقا لعدد الفروع الموجودة في المملكة العربية السعودية، بحيث انه هذه العينة اخذت من عدة فروع التي تمثل تنوعا وتفاوتا في تطبيق إدارة الموارد في المشروع.

جدول (١) مجتمع البحث

| الشركة                           | التصنيفات      | عدد الموظفين |
|----------------------------------|----------------|--------------|
| سلسلة فروع العلامة التجارية ZARA | الإدارة العليا | ٢٥           |
|                                  | الموظفين       | ٧٥           |

### عينة البحث

العينة تعرف بأنها الأفراد او الوحدات التي اختيرت من المجتمع الذي سيقام عليه البحث بهدف جمع البيانات ودراستها للوصول الى نتائج تمثل المجتمع عامة. في هذه الدراسة، تم اختيار موظفين ذات معايير محددة تشمل الخبرة والمستوى الإداري، بما في ذلك تم اختيار من الإدارة العليا والموارد البشرية، بهدف دراسة إدارة الموارد في المشروع.

سيتم اخذ العينة بشكل عشوائي من كل الفروع في المملكة بناءً على المنهجية. بحيث تستهدف هذه الدراسة الفروع التي توظف إدارة الموارد في المشروع كتخصص وتعتمد أساليب إدارية في إدارة الموارد في

الفرع. وتتوقع ان تبلغ العينة المستهدفة في هذه الدراسة ١٠٠ فرد من المديرين والمشرفين والعاملين. سيتم توزيع الاستبانة على الافراد مع مراعاة تنوع الفروع.

جدول (٢) عينة البحث

| الشركة المستهدفة                 | العدد |
|----------------------------------|-------|
| سلسلة فروع العلامة التجارية ZARA | ١٠٠   |

### طريقة وتقنيات أخذ العينة

سيتم استخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة في اختيار عينة البحث، حيث انه ZARA تضم العديد من الطبقات المختلفة اعتماداً على المدينة التي يتواجد فيها الفرع، الاستيراد، ومدى تخصيص الموارد في إدارة الفرع. سوف يتم اختيار الأفراد بشكل عشوائي من كل طبقة لتمثل المصادقية والدقة عامةً. كما انه الأدوات المستخدمة هي الكمية فسيكون أسلوب اخذ البيانات هو الاحتمالية بالإضافة الى ذلك العينة العشوائية البسيطة.

### ٢٧,٥ . طريقة جمع البيانات

سوف يتم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات للإجابة على اسئلة البحث المطلوبة واختبار فرضيات البحث، تعد الاستبانة احدى أدوات البحث المتعارف عليها كما انها تساعد في النهج الوصفي، بالإضافة الى انها من أسهل طرق جمع المعلومات في وقتنا الحاضر، حيث انه من الممكن ارسالها عبر عدة وسائل اتصال رغم اختلاف المواقع، بناءً على ذلك صمم الباحث استبانة الكترونية.

| المصدر                      | عدد الفقرات | أبعاد المتغير           | مجالات الدراسة           |                 |
|-----------------------------|-------------|-------------------------|--------------------------|-----------------|
| الجامعة المستنصرية<br>٢٠٢٠  | ١٥          | الوقت والتخطيط والجدولة | إدارة الموارد في المشروع | المتغير المستقل |
|                             |             | تخصيص الموارد           |                          |                 |
|                             |             | أصاب المصلحة            |                          |                 |
| د. سمير كامل الخطيب<br>٢٠١٨ | ٢٤          | الخصائص الثانوية للمنتج | الجودة                   | المتغير التابع  |
|                             |             | التطابق                 |                          |                 |
|                             |             | المظهر الخارجي          |                          |                 |
|                             |             | الجودة المدركة          |                          |                 |
|                             |             | مكانية الخدمة           |                          |                 |
|                             |             | المتانة                 |                          |                 |
|                             |             | المعولية أو الدقة       |                          |                 |
|                             |             | الأداء                  |                          |                 |

بعدما تم دراسة الأدبيات ومراجعة الدراسات السابقة وإبحاث أثر إدارة الموارد في المشروع على الجودة، قام الباحث بتصميم استبانة الكترونية. سيتم توزيعها إلكترونياً على العينة العشوائية المكونة من ١٠٠ موظف والإدارة العليا مع التأكد وصولها الى كل المشاركين، بهدف الوصول الى أكبر عدد من المشاركين مع الالتزام بالمصداقة والدقة للإجابات المستخلصة من الدراسة مما يضمن العمومية للبيانات.

## ٢٧,٦. أنواع البيانات

تم اعتماد مصدرين رئيسيين لجمع البيانات في هذه الدراسة:

**البيانات الثانوية:** راجع الباحث الادبيات والأبحاث السابقة المتعلقة بالموضوع حيث قامه بدراساتها وتحليلها من خلال الكتب، والرسائل الجامعية والمواقع الموثوقة على الانترنت. كان الهدف الاطلاع على جميع جوانب الموضوع ورؤيته من جهات مختلفة، والاثراء للدراسة، مما يساعد في فهم تأثير إدارة الموارد في المشروع في المشروع من عدة جوانب.

**البيانات الأولية:** استخدم الباحث الاستبانة لجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالمتغير المستقل (إدارة الموارد في المشروع) والمتغير التابع (الجودة) من خلال الإجابة على الأسئلة التي طرحت في الاستبانة من قبل الافراد، وهم عينة الدراسة التي اختيرت منهم موظفو العلامة التجارية ZARA. تعتبر الاستبانة أداة لجمع المعلومات من خلال طرح الأسئلة البحثية كما انها تتضمن الجانب التطبيقي.

## ٢٧,٧. إجراءات التحليل الإحصائي

بناءً على الدراسة والأهداف التي سعت الى تحقيقها، أصبح من الضروري تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) تحديداً الإصدار ٢٨ لتحليل البيانات التي تم جمعها.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

تعتبر اختبارات الصالحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

## ٢٧,٨. الخاتمة

تم استعراض في الفصل الثالث منهجية البحث، وشرح المنهجية المتبعة في دراسة "أثر إدارة الموارد في المشروع على الجودة" مما يشمل التأثير أيضا على أداء المشروع. تم التعرف على المتغيرات ومفهومها والابعاد التابعة لها، بالإضافة الى ذلك تم توضيح من هم مجتمع الدراسة وتحديد طرق وتقنيات أخذ العينات حيث انه اختيرت الاستبانة الإلكترونية مما تساعد على الوصل لأكثر عدد من العينة العشوائية التي تمثل موظفين العلامة التجارية ZARA. تم توزيع الاستبانة وفقا لمعايير محددة على الفروع المختلفة في المواقع الجغرافية مما يضمن إجابات ذات مصداقية عالية وأكثر دقة. بالإضافة الى ذلك اعتمد الباحث على المصادر الثانوية مثل الكتب والمقالات العلمية والدراسات الجامعية السابقة والمواقع الإلكترونية الموثوقة لجمع المعلومات ودراساتها. الاستبانة هي الأداة الرئيسية لقياس المتغير المستقل (إدارة الموارد في المشروع) والمتغير التابع (الجودة). تم اجراء التحليل الاحصائي، باستخدام حساب معامل ألفا كرونباخ لتحديد ثبات الأداة. في النهاية هذا الفصل تم دراسة استخدام بعض المعايير لقياس تأثير إدارة الموارد في المشروع على الجودة. بناءً على ما تم استعراضه يوصي بالالتزام ووضع خطط وتوفير البدائل وتدريب الموظفين لضمان الكفاءة العامة للمشروع والتحسين المستمر، بما في ذلك يمكن للإدارة ان تحقق أهدافها بفعالية.

## ٢٨. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

## ٢٨,١ . المقدمة

يعرض هذا الفصل التحليل الإحصائي لمجموعة البيانات التي تم جمعها، بالإضافة الى دراسة متى صدق ودقة البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة. كما سيتم تحليل وصفي لمتغيرات الدراسة والاجابة على الأسئلة البحثية، تناول هذا الفصل نتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها باستخدام البرامج الإحصائية SPSS الإصدار 28. تم اعتماد هذا البرنامج لاستخلاص النتائج المتعلقة بعينة الدراسة وتحليلها، كما تم اختبار الفرضيات ومدى صحة النماذج ومناقشة الإطار النظر والدراسات السابقة بما يهدف الى الوصول الى استنتاجات لدعم البحث وتفسير الدراسة التي تمت.

## ٢٨,٢ . توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

سيتم تحليل الاحصائيات الوصفية والتكرارية من خلال عرض التوزيع التكراري للبيانات، بعدما تم تفريغ الإجابات تم الوصول الى النتائج الظاهرة.

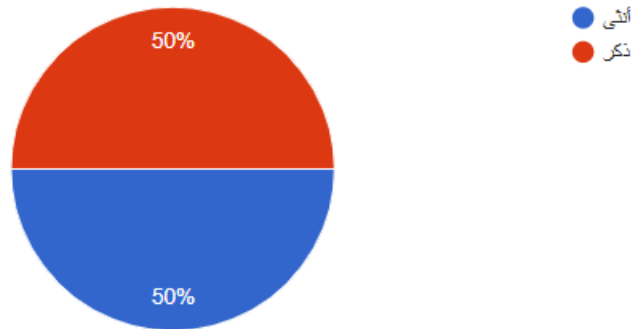
١ - الجنس:

جدول (٤): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| النسبة | العدد | الفئة    |
|--------|-------|----------|
| ٥٠٪    | ٥٠    | ذكر      |
| ٥٠٪    | ٥٠    | أنثى     |
| ١٠٠٪   | ١٠٠   | الإجمالي |

من خلال الملاحظة في الجدول أعلاه كما هو موضح فإن العينة متوازنة من حيث الجنس حيث تمثل نسبة الذكور من ٥٠ بنسبة ٥٠٪.

بينما بلغت عدد استجابات الإناث ٥٠ بنسبة ٥٠٪، مما يظهر توازناً في عينة الدراسة، والشكل أدناه يوضح هذه النسب



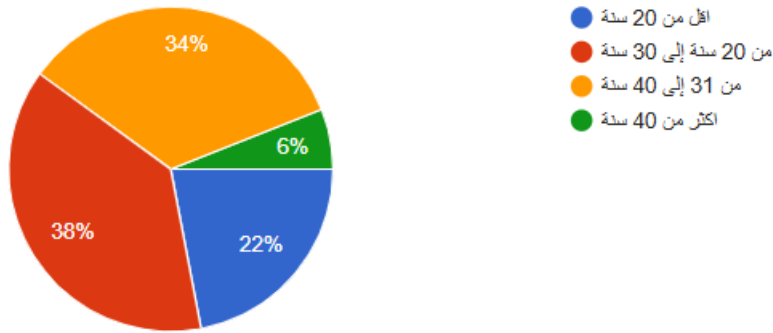
شكل بياني رقم (١-٤) توزيع افراد العينة حسب الجنس

## ٢- العمر

جدول (٥): توزيع افراد العينة حسب العمر:

| النسبة % | العدد | الفئة         |
|----------|-------|---------------|
| ٢٢%      | ٢٢    | أقل من ٢٠ سنة |
| ٣٨%      | ٣٨    | من ٢٠ الى ٣٠  |
| ٣٤%      | ٣٤    | من ٣١ الى ٤٠  |
| ٦%       | ٦     | أكبر من ٤٠    |
| ١٠٠%     | ١٠٠   | الإجمالي      |

كما هو موضح في الجدول فانه يظهر الفئات العمرية لإفراد العينة كما انه يظهر أعلى فئة عمرية وهي بين ٢٠ و ٣٠ سنة، حيث انها تمثل نسبة ٣٨% من إجمالي أفراد العينة، يليها فئة ٣١ الى ٤٠ سنة بنسبة ٣٤%، كما يظهر الفئات العمرية التي تمثل الأقل فيها تمثل ٢٠ سنة بنسبة ٢٢%، واخيرًا النسبة الأقل لفئة أكبر من ٤٠ بنسبة ٦%. الى ما تم توضيحه أعلاه يشر الى ان المشاركين في الدراسة تتراوح أعمارهم بين ٢٠ و ٤٠ سنة، مما يمثل تنوعا واضحا في الخبرات المهنية. الشكل ادناه يوضح النسب:



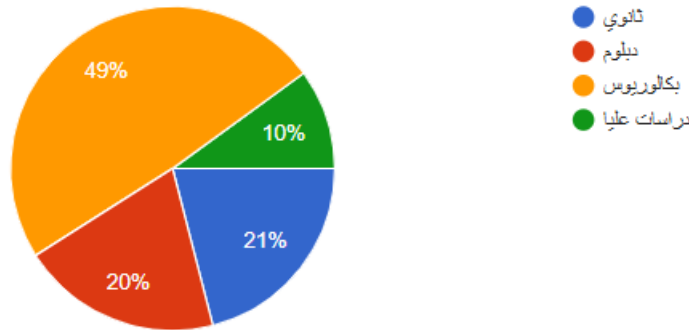
شكل بياني رقم (٢-٤) توزيع افراد العينة حسب العمر

### ٣- المؤهل التعليمي:

جدول (٦) توزيع افراد العينة حسب المؤهل التعليمي

| الفئة       | العدد | النسبة % |
|-------------|-------|----------|
| ثانوي       | ٢١    | ٢١ %     |
| دبلوم       | ٢٠    | ٢٠ %     |
| بكالوريوس   | ٤٩    | ٤٩ %     |
| دراسات عليا | ١٠    | ١٠ %     |
| الإجمالي    | ١٠٠   | ١٠٠ %    |

يبين الجدول توزيع افراد العينة حسب المؤهل التعليمي، حيث انها تظهر تنوعاً في مؤهلات التعليم. تمثل النسبة الأكبر من العينة لحملة البكالوريوس بنسبة تبلغ (٤٩ %)، يليها بفارق واضحاً لحملة الثانوي بنسبة (٢١ %)، يليها بفارق بسيط حملة الدبلوم بنسبة تمثل (٢٠ %)، بينما تمثل نسبة الحاصلون على درجة الدراسات العليا (١٠ %) وهي النسبة الأقل من بين أفراد العينة. يوضح الجدول تنوع واضح بين المؤهلات التعليمية لأفراد عينة الدراسة. يبين الشكل التالي هذه النسب:



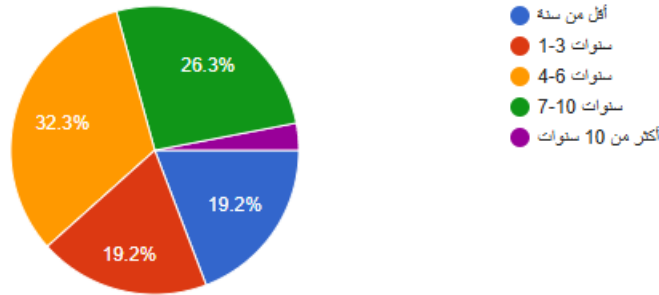
شكل بياني رقم (٣-٤) توزيع افراد العينة حسب المؤهل التعليمي

## ٤- الخبرات الوظيفية:

جدول (٧) توزيع افراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة الوظيفية لإفراد العينة

| الفئة            | العدد | النسبة |
|------------------|-------|--------|
| أقل من سنة       | ١٩    | ١٩,٢ % |
| ١-٣ سنوات        | ١٩    | ١٩,٢ % |
| ٤-٦ سنوات        | ٣٢    | ٣٢,٣ % |
| ٧-١٠ سنوات       | ٢٦    | ٢٦,٣ % |
| أكثر من ١٠ سنوات | ٣     | ٣ %    |
| الإجمالي         | ٩٩    | ١٠٠ %  |

يتبين من خلال الجدول أن أكبر فئة من أفراد عينة الدراسة من حيث سنوات الخبرة هي فئة (٤-٦ سنوات)، حيث بلغت نسبتهم (٣٢,٣ %) من إجمالي أفراد العينة. تليها فئة (١٠-٧ سنوات) بنسبة (٢٦,٣ %). كما تساوت فئتا (أقل من سنة) و (١-٣ سنوات) بنسبة (١٩,٢ %) لكل منهما، في حين جاءت فئة (أكثر من ١٠ سنوات) في المرتبة الأخيرة بنسبة (٣ %). ويعكس هذا التوزيع تنوع سنوات الخبرة لدى أفراد عينة الدراسة، مع تركّز النسبة الأكبر في الفئات ذات الخبرة المتوسطة، ويوضح الشكل التالي هذا التوزيع:



شكل بياني رقم (٤-٤) توزيع افراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في العمل

٥-المسمى الوظيفي:

جدول رقم (٨) التوزيع التكراري لإفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

| المسمى الوظيفي   | التكرار | النسبة |
|------------------|---------|--------|
| مدير مشروع       | ٤       | ٤٪     |
| مدير موارد بشرية | ٥       | ٥٪     |
| مدير التنفيذي    | ١٥      | ١٥٪    |
| اخصائي موارد     | ١٠      | ١٠٪    |
| موظف إداري       | ٦٦      | ٦٦٪    |
| المجموع          | ١٠٠     | ١٠٠٪   |

كما هو موضح من جدول توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي أن النسبة الأكبر من الأفراد العينة كانت لفئة الموظفين الإداريين، حيث بلغ عددهم ٦٦ موظفًا بنسبة ٦٦٪ من إجمالي أفراد العينة، بينما المرتبة الثانية فئة المديرين التنفيذيين بعدد ١٥ مشاركًا بنسبة ١٥٪، تلتها فئة أخصائيين الموارد بعدد ١٠ مشاركين بنسبة ١٠٪، ثم مديرو الموارد البشرية بعدد ٥ مشاركين بنسبة ٥٪، في حين يظهر فئة مديري المشاريع أقل نسبة، إذ بلغ عددهم ٤ مشاركين بنسبة ٤٪ ويعكس هذا التوزيع تنوعًا في المسميات الوظيفية لأفراد العينة، مما يساهم في توفير رؤية أكثر شمولاً عند تحليل نتائج الدراسة وفقًا لاختلاف الأدوار والمسؤوليات الوظيفية و اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات.

## اختبار الصدق والثبات للاستبانة:

يعني قياس أسئلة الاستبانة بما وضعت لقياسه، قام الباحث بالتأكد من صدق وثبات الاستبانة بكلا من:

### الصدق:

قام الباحث بقياس صدق الأداة باستخدام صدق الاتساق الظاهري والاتساق الداخلي بالإضافة الى قياس الصدق التقريبي.

### على النحو التالي:

**صدق الاتساق الداخلي:** يقص به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قام الباحث بقياس الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير الذي تنتمي إليه. وفقا لدراسة (Kaiser ١٩٧٤) ، معامل الارتباط أقل من ٠,٥ يتم حذفه من الاستبانة.

**الصدق التقاربي Convergent Validity:** يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس، وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج AVE ، التي يجب أن تكون قيمتها أكبر من ٠,٥ وفقاً (Hair et al. 2006)

الجدول التالية توضح النتائج الاحصائية الخاصة ب (معاملات الارتباط، الانحراف المعياري، قيمة T المحسوبة، وقيمة (P- value) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانة. كذلك، احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبانة، وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية SEM- PLS، كما يلي:

| المتغير        |              | العبارات | معامل الارتباط | الانحراف المعياري | P values | المتوسط المستخرج التباين |
|----------------|--------------|----------|----------------|-------------------|----------|--------------------------|
| المتغير الأول  | البعد الأول  | A1       | 0.89           | 0.65              | 0.000    | 0.669                    |
|                |              | A2       | 0.72           | 0.63              | 0.000    |                          |
|                |              | A3       | 0.74           | 0.99              | 0.000    |                          |
|                |              | A4       | 0.72           | 0.51              | 0.000    |                          |
|                |              | A5       | 0.72           | 0.89              | 0.000    |                          |
|                | البعد الثاني | B1       | 0.76           | 0.40              | 0.000    | 0.709                    |
|                |              | B2       | 0.70           | 0.62              | 0.000    |                          |
|                |              | B3       | 0.82           | 0.13              | 0.000    |                          |
|                |              | B4       | 0.79           | 0.99              | 0.000    |                          |
|                |              | B5       | 0.76           | 0.99              | 0.000    |                          |
|                | البعد الثالث | C1       | 0.70           | 0.43              | 0.000    | 0.740                    |
|                |              | C2       | 0.76           | 0.76              | 0.000    |                          |
|                |              | C3       | 0.80           | 0.95              | 0.000    |                          |
|                |              | C4       | 0.74           | 0.36              | 0.000    |                          |
|                |              | C5       | 0.82           | 0.92              | 0.000    |                          |
| المتغير الثاني | البعد الأول  | A1       | 0.78           | 0.87              | 0.000    | 0.825                    |
|                |              | A2       | 0.78           | 0.99              | 0.000    |                          |
|                |              | A3       | 0.83           | 0.85              | 0.000    |                          |
|                | البعد الثاني | B1       | 0.83           | 0.79              | 0.000    | 0.889                    |
|                |              | B2       | 0.86           | 0.73              | 0.000    |                          |
|                |              | B3       | 0.79           | 0.52              | 0.000    |                          |
|                | البعد الثالث | C1       | 0.84           | 0.95              | 0.000    | 0.827                    |
|                |              | C2       | 0.72           | 0.51              | 0.000    |                          |
|                |              | C3       | 0.77           | 0.94              | 0.000    |                          |
|                | البعد الرابع | D1       | 0.88           | 0.91              | 0.000    | 0.833                    |
|                |              | D2       | 0.78           | 0.93              | 0.000    |                          |
|                |              | D3       | 0.78           | 0.93              | 0.000    |                          |
|                | البعد الخامس | E1       | 0.81           | 0.43              | 0.000    | 0.873                    |
|                |              | E2       | 0.84           | 0.55              | 0.000    |                          |
|                |              | E3       | 0.82           | 0.53              | 0.000    |                          |
|                |              | F1       | 0.82           | 0.94              | 0.000    | 0.853                    |

|       |       |      |      |    |              |  |
|-------|-------|------|------|----|--------------|--|
|       | 0.000 | 0.65 | 0.79 | F2 | البعد السادس |  |
|       | 0.000 | 0.62 | 0.79 | F3 |              |  |
| 0.837 | 0.000 | 0.97 | 0.74 | G1 | البعد السابع |  |
|       | 0.000 | 0.78 | 0.73 | G2 |              |  |
|       | 0.000 | 0.71 | 0.78 | G3 |              |  |
| 0.772 | 0.000 | 0.97 | 0.75 | H1 | البعد الثامن |  |
|       | 0.000 | 0.52 | 0.71 | H2 |              |  |
|       | 0.000 | 0.84 | 0.79 | H3 |              |  |

يتضح من الجدول بالأعلى:

مقياس تطبيق إدارة الموارد في المشروع: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباطاً قوياً مع المتغير التابع لها (المتغير وأبعاده)، حيث إن معظم قيم معاملات الارتباط أكبر من ٠,٧، بالإضافة إلى أن كل معاملات الارتباط لها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥. وفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس. كذلك كما يتضح من النتائج أن متوسط التباين المستخرج (AVE) لأبعاد متغيرات الدراسة تراوحت بين 0.669 و ٠,٨٨٩، وهي جميعها تتجاوز الحد المقبول ٠,٥٠، مما يدعم الصدق التقاربي لمقاييس الدراسة. وبالتالي، فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

مقياس تطبيق الجودة: جميع معاملات الارتباط للعبارات التي تقيس متغير ممارسات الجودة تمثل قيمة أكبر من ٠,٧ في معظمها، بالإضافة إلى أن كل معاملات الارتباط للعبارات دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥. وفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس بأبعاده الثلاثة. كذلك من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE لمتغير ممارسات الجودة، حيث تراوحت قيم متوسط التباين المستخرج لأبعاد ممارسات الجودة بين 0.825 و ٠,٨٨٩، مما يدعم الصدق التقاربي للمقياس. وبالتالي، فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

### ثبات أداة الدراسة:

يشير ثبات الاستبانة إلى الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. لقياس ثبات الاستبانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، تم احتساب قيم ألفا كرونباخ بواسطة SPSS الإصدار ٢٨. وقال (Hair et al 2010) يجب أن تكون القيمة أكبر من ٠,٧ حتى يتحقق الثبات للمقياس.

| Cronbach's |       | عدد العبارات |              | المتغير        |
|------------|-------|--------------|--------------|----------------|
| 0.958      | 0.882 | ٥            | البعد الأول  | المتغير الأول  |
|            | 0.896 | ٥            | البعد الثاني |                |
|            | 0.938 | ٥            | البعد الثالث |                |
| 0.988      | 0.964 | ٣            | البعد الأول  | المتغير الثاني |
|            | 0.955 | ٣            | البعد الثاني |                |
|            | 0.891 | ٣            | البعد الثالث |                |
|            | 0.987 | ٣            | البعد الرابع |                |
|            | 0.978 | ٣            | البعد الخامس |                |
|            | 0.987 | ٣            | البعد السادس |                |
|            | 0.986 | ٣            | البعد السابع |                |
|            | 0.941 | ٣            | البعد الثامن |                |

يتضح من الجدول بالأعلى أن قيم معاملات الثبات لمقاييس الدراسة كما يلي:

مقياس تطبيق إدارة الموارد في المشروع: أظهرت النتائج الاحصائية ان قيم (ألفا كرونبا، )

٠,٨٨٢ و ٠,٨٩٦ و ٠,٩٣٨ على الترتيب مما يشير إلى ان جميع القيم أكبر ٠,٧

وقال (Hair et al 2010) فقد تحقق ثبات المقياس.

مقياس الجودة: أظهرت النتائج الاحصائية ان قيم (ألفا كرونباخ ) هم ٠,٩٦٤ و ٠,٩٥٥ و ٠,٨٩١ و ٠,٩٨٧ و ٠,٩٧٨ و ٠,٩٨٧ و ٠,٩٨٦ و ٠,٩٤١ على الترتيب مما يشير الى ان جميع القيم أكبر من ٠,٧ وقال (Hair et al ٢٠١٠)، فقد تحقق ثبات المقياس.

وفقا للنتائج الاحصائية بالأعلى، التي اثبتت صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية، مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائجها وصلاحيه هذه الاستبانات للتطبيق والوثوق بها، واستخدامها في إجراء التحليلات الخاصة باختبار فروض الدراسة.

**الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)**

قد تم قياس استجابات أفراد العينة لفقرات المقياس، طبقا لمقياس ليكرت الخماسي، وفقا لما يلي:

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| ٥          | ٤     | ٣     | ٢         | ١              |

| مستوى الممارسة الاهمية | الوزن النسبي (الدرجة) | النتيجة العامة (الاتجاه) | المتوسط الحسابي |
|------------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------|
| مرتفع                  | من ٨٠٪ الى ١٠٠٪       | موافق                    | من ٤ الى ٥      |
| متوسط                  | من ٦٠٪ الى ٨٠٪        | محايد                    | من ٣ الى اقل ٤  |
| منخفض                  | من ٤٠٪ الى ٦٠٪        | غير موافق                | من ٢ الى اقل ٣  |

|           |                            |                   |                      |
|-----------|----------------------------|-------------------|----------------------|
| منخفض جدا | من ٢٠ ٪ الى<br>اقل من ٤٠ ٪ | غير موافق<br>بشدة | من ١ الى اقل<br>من ٢ |
|-----------|----------------------------|-------------------|----------------------|

يبين الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة ممثلة بالمتوسط الحسابي بناء على مقياس ليكرت الخماسي والانحرافات المعيارية للمتغيرات وفقا للجدول المتعلق بأهمية المتوسط الحسابي

| المتغير        |              | المتوسط الحسابي |      | الانحراف المعياري |      | الاتجاه العام |       | مستوى الاهمية |       |
|----------------|--------------|-----------------|------|-------------------|------|---------------|-------|---------------|-------|
| المتغير الأول  | البعد الأول  | 3.75            | 3.77 | 0.9               | 0.84 | محايد         | محايد | متوسط         | متوسط |
|                | البعد الثاني | 3.76            |      | 0.9               |      |               | محايد | متوسط         |       |
|                | البعد الثالث | 3.82            |      | 0.92              |      |               | محايد | متوسط         |       |
| المتغير الثاني | البعد الأول  | 3.88            | 3.94 | 1.03              | 0.83 | محايد         | محايد | متوسط         | متوسط |
|                | البعد الثاني | 3.89            |      | 1.01              |      |               | محايد | متوسط         |       |
|                | البعد الثالث | 3.92            |      | 0.93              |      |               | محايد | متوسط         |       |
|                | البعد الرابع | 3.94            |      | 0.91              |      |               | محايد | متوسط         |       |
|                | البعد الخامس | 3.98            |      | 0.91              |      |               | محايد | متوسط         |       |
|                | البعد السادس | 4.03            |      | 0.93              |      |               | موافق | مرتفع         |       |
|                | البعد السابع | 3.99            |      | 0.96              |      |               | محايد | متوسط         |       |
|                | البعد الثامن | 3.94            |      | 0.95              |      |               | محايد | متوسط         |       |

| المتغير                     | البعد الأول للمتغير الأول |       | البعد الثاني للمتغير الأول | البعد الثالث للمتغير الأول | البعد الأول للمتغير الثاني | البعد الثاني للمتغير الثاني | البعد الثالث للمتغير الثاني | البعد الرابع للمتغير الثاني | البعد الخامس للمتغير الثاني | البعد السادس للمتغير الثاني | البعد السابع للمتغير الثاني | البعد الثامن للمتغير الثاني |
|-----------------------------|---------------------------|-------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| البعد الأول للمتغير الأول   | Pearson                   | 1     | 0.830                      | 0.746                      | 0.711                      | 0.765                       | 0.710                       | 0.807                       | 0.752                       | 0.715                       | 0.656                       | 0.636                       |
|                             | Sig.(2-tailed)            | 0.000 | 0.000                      | 0.000                      | 0.000                      | 0.000                       | 0.000                       | 0.000                       | 0.000                       | 0.000                       | 0.000                       | 0.000                       |
|                             | N                         | 99    | 99                         | 99                         | 99                         | 99                          | 99                          | 99                          | 99                          | 99                          | 99                          | 99                          |
| البعد الثاني للمتغير الأول  | Pearson                   | 0.830 | 1                          | 0.807                      | 0.782                      | 0.793                       | 0.729                       | 0.796                       | 0.772                       | 0.732                       | 0.680                       | 0.729                       |
|                             | Sig.(2-tailed)            | 0.000 | 0.000                      | 0.000                      | 0.000                      | 0.000                       | 0.000                       | 0.000                       | 0.000                       | 0.000                       | 0.000                       | 0.000                       |
|                             | N                         | 99    | 100                        | 99                         | 99                         | 99                          | 99                          | 99                          | 99                          | 99                          | 99                          | 99                          |
| البعد الثالث للمتغير الأول  | Pearson                   | 0.746 | 0.807                      | 1                          | 0.875                      | 0.807                       | 0.762                       | 0.744                       | 0.766                       | 0.721                       | 0.662                       | 0.688                       |
|                             | Sig.(2-tailed)            | 0.000 | 0.000                      | 0.000                      | 0.000                      | 0.000                       | 0.000                       | 0.000                       | 0.000                       | 0.000                       | 0.000                       | 0.000                       |
|                             | N                         | 99    | 99                         | 99                         | 99                         | 99                          | 99                          | 99                          | 99                          | 99                          | 99                          | 99                          |
| البعد الأول للمتغير الثاني  | Pearson                   | 0.729 | 0.830                      | 0.746                      | 0.875                      | 1                           | 0.832                       | 0.729                       | 0.744                       | 0.696                       | 0.638                       | 0.651                       |
|                             | Sig.(2-tailed)            | 0.000 | 0.000                      | 0.000                      | 0.000                      | 0.000                       | 0.000                       | 0.000                       | 0.000                       | 0.000                       | 0.000                       | 0.000                       |
|                             | N                         | 99    | 99                         | 99                         | 99                         | 99                          | 99                          | 99                          | 99                          | 99                          | 99                          | 99                          |
| البعد الثاني للمتغير الثاني | Pearson                   | 0.807 | 0.793                      | 0.807                      | 1                          | 0.832                       | 0.822                       | 0.757                       | 0.685                       | 0.740                       | 0.608                       | 0.587                       |
|                             | Sig.(2-tailed)            | 0.000 | 0.000                      | 0.000                      | 0.000                      | 0.000                       | 0.000                       | 0.000                       | 0.000                       | 0.000                       | 0.000                       | 0.000                       |
|                             | N                         | 99    | 99                         | 99                         | 99                         | 99                          | 99                          | 99                          | 99                          | 99                          | 99                          | 99                          |
| البعد الثالث للمتغير الثاني | Pearson                   | 0.765 | 0.793                      | 0.746                      | 0.875                      | 0.807                       | 1                           | 0.771                       | 0.785                       | 0.730                       | 0.665                       | 0.650                       |
|                             | Sig.(2-tailed)            | 0.000 | 0.000                      | 0.000                      | 0.000                      | 0.000                       | 0.000                       | 0.000                       | 0.000                       | 0.000                       | 0.000                       | 0.000                       |
|                             | N                         | 99    | 99                         | 99                         | 99                         | 99                          | 99                          | 99                          | 99                          | 99                          | 99                          | 99                          |
| البعد الرابع للمتغير الثاني | Pearson                   | 0.710 | 0.729                      | 0.746                      | 0.875                      | 0.807                       | 0.771                       | 1                           | 0.841                       | 0.754                       | 0.746                       | 0.720                       |
|                             | Sig.(2-tailed)            | 0.000 | 0.000                      | 0.000                      | 0.000                      | 0.000                       | 0.000                       | 0.000                       | 0.000                       | 0.000                       | 0.000                       | 0.000                       |
|                             | N                         | 99    | 99                         | 99                         | 99                         | 99                          | 99                          | 99                          | 99                          | 99                          | 99                          | 99                          |
| البعد الخامس للمتغير الثاني | Pearson                   | 0.752 | 0.772                      | 0.766                      | 0.762                      | 0.744                       | 0.785                       | 0.841                       | 1                           | 0.781                       | 0.745                       | 0.720                       |
|                             | Sig.(2-tailed)            | 0.000 | 0.000                      | 0.000                      | 0.000                      | 0.000                       | 0.000                       | 0.000                       | 0.000                       | 0.000                       | 0.000                       | 0.000                       |
|                             | N                         | 99    | 99                         | 99                         | 99                         | 99                          | 99                          | 99                          | 99                          | 99                          | 99                          | 99                          |
| البعد السادس للمتغير الثاني | Pearson                   | 0.807 | 0.830                      | 0.807                      | 1                          | 0.832                       | 0.740                       | 0.754                       | 0.781                       | 1                           | 0.815                       | 0.780                       |
|                             | Sig.(2-tailed)            | 0.000 | 0.000                      | 0.000                      | 0.000                      | 0.000                       | 0.000                       | 0.000                       | 0.000                       | 0.000                       | 0.000                       | 0.000                       |
|                             | N                         | 99    | 99                         | 99                         | 99                         | 99                          | 99                          | 99                          | 99                          | 99                          | 99                          | 99                          |

|       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |                |                             |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----------------|-----------------------------|
| 0.832 | 1     | 0.815 | 0.745 | 0.746 | 0.665 | 0.608 | 0.638 | 0.662 | 0.680 | 0.656 | Pearson        | البعد السابع للمتغير الثاني |
| 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | Sig.(2-tailed) |                             |
| 99    | 99    | 99    | 99    | 99    | 99    | 99    | 99    | 99    | 99    | 99    | N              |                             |
| 1     | 0.838 | 0.780 | 0.720 | 0.720 | 0.650 | 0.587 | 0.651 | 0.688 | 0.729 | 0.636 | Pearson        | البعد الثامن للمتغير الثاني |
| 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | Sig.(2-tailed) |                             |
| 99    | 99    | 99    | 99    | 99    | 99    | 99    | 99    | 99    | 99    | 99    | N              |                             |

### ٢٨,٣. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

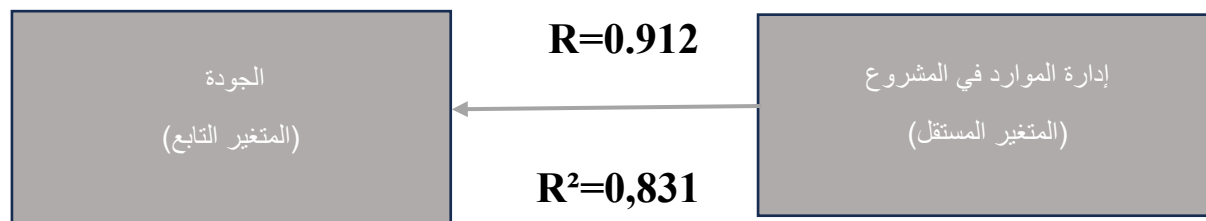
يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية، ويتم عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام كلا من الحزمة الإحصائية-SEM, SPSS V.28, PLS على النحو التالي:

**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.



#### ٢٨,٤ . الخاتمة

بناء على نتائج الإحصائية السابقة، تبين ان يوجد علاقات إيجابية ذات احصائيات بين ابعاد إدارة الموارد في المشروع والجودة، مما يدعم فرضيات الدراسة مما أكد النتائج التالية

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي نتائج ايجابية لجميع فرضيات الدراسة؛ حيث تبين وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ودالة إحصائياً ( $P < 0.001$ ) بين إدارة الموارد في المشروع والجودة، وكذلك بين إدارة الموارد وكل من أبعادها الفرعية الثلاثة (التخطيط، اتخاذ القرار، العوامل العالمية)، وبذلك تُقبل

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يتضح أن هناك علاقة واضحة وقوية بين إدارة الموارد في المشروع والجودة، وهو ما يؤكد صحة الفرضيات التي بُنيت عليها الدراسة .

١- بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد في المشروع والجودة ( $R^2 = 0.912$ )

(0.831)، وهذا يدل على أنه كلما كانت إدارة الموارد داخل الفرع منظمة وفعالة، انعكس ذلك بشكل مباشر على جودة المنتجات المقدمة للعملاء، أي ان نجاح المشروع مرتبط بشكل كبير بكفاءة إدارة موارده.

٢- كما ظهرت علاقة إيجابية بين إدارة الموارد والتخطيط ( $R^2 = 0.853$ ,  $R = 0.924$ ) ، وهذا يوضح أن التخطيط الزمني ووضوح الجداول من الأمور المهمة التي تساعد الإدارة على توزيع الموارد بشكل صحيح، مما ينعكس إيجاباً على انسيابية العمل داخل الفرع.

٣- أما بالنسبة لاتخاذ القرار، فقد جاءت العلاقة أقوى نسبياً ( $R^2 = 0.945$ ,  $R = 0.894$ ) وهذا يبين أن القرارات التي تتخذها الإدارة، سواء المتعلقة بتوزيع الموظفين أو التعامل مع شكاوى العملاء أو إشراك

الموظفين، لها دور كبير في تحسين إدارة الموارد ورفع مستوى الأداء بشكل عام  
٤- تبين أن العوامل العالمية مرتبطة هي الأخرى بشكل إيجابي بإدارة الموارد ( $R^2 = 0.918$ ,  $R = 0.842$ )

وهذا يعني ان الفرع لا يعمل بمعزل عن المتغيرات الخارجية، بل لا بد من أخذها بعين الاعتبار

عند توزيع الموارد حتى يتمكن من الاستمرار والتكيف مع اي تغيير قد يحدث.  
وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن التخطيط واتخاذ القرار والعوامل العالمية تُعد

جميعها عناصر مهمة لا بد أن تكون جزءاً أساسياً من إدارة الموارد في أي مشروع، وذلك لضمان تحقيق جودة أعلى ونجاح أكبر للمشروع، والقدرة على الاستمرار والتكيف مع أي متغيرات قد تحدث ، سواء كانت اقتصادية أو غيرها .

## ٢٩. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

٢٩,١ . حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

٢٩,٢ . توصيات الدراسة:

٢٩,٣ . الخاتمة:

### 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

## الملاحق

استبيان حول أثر إدارة الموارد في المشروع في جودة المنتجات

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeMbcVCC-PLUkAU\\_W3YLRsnHoSF\\_LWLdv7jS1p91HkFROyhAg/viewform?usp=header](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeMbcVCC-PLUkAU_W3YLRsnHoSF_LWLdv7jS1p91HkFROyhAg/viewform?usp=header)

في ظل التطور الحالي الذي يشهده العالم والمنافسة بين العلامات التجارية أصبحت إدارة الموارد في المشروع أحد أهم الوظائف التي تؤثر على جودة المنتجات.

يهدف هذا الاستبانة الى جمع البيانات والمعلومات حول تأثير إدارة الموارد في المشروع وتحسين الأداء وتعزيز الجودة كما يسعى استكشاف مدى تأثيره على سمعة الشركة مع التركيز على تحقيق التحديات التي تواجه الشركات بالإضافة الى دراسة مدى وعي العملاء بأهمية الجودة من خلال البيانات التي تم جمعها نرجو منكم التعاون في الإجابة عن هذا الاستبانة بدقة وموضوعية حيث تستخدم البيانات التي تم جمعها بين دارة الموارد في المشروع والجودة. شكرا لتعاونكم.

## المعلومات الشخصية:

تم تصميم هذه الأسئلة لجمع معلومات ديموغرافية اساسيه عن المشاركين في الاستبانة بهدف تصنيف وتحليل البيانات تم بشكل أدق مع ضمان الخصوصية للمعلومات.

## استبيان حول تأثير إدارة الموارد في المشروع على المشروع والجودة

عزيزي المشارك،  
تم إعداد هذا الاستبيان لجميع بيانات خاصة بمشروع تخرج أكاديمي بعنوان  
"تأثير إدارة الموارد في المشروع على الجودة"  
المشاركة في هذا البحث اختياري، وسيتم استخدام الإجابات لأغراض البحث الأكاديمي فقط. كما سيتم التعامل مع جميع المعلومات بسرية تامة وتحليلها بشكل  
جماعي دون ذكر هوية المشاركين.  
شاكراً ومقدراً.

الجنس \*

أنثى ☐

ذكر ☐

العمر \*

أقل من 20 سنة ☐

من 20 سنة إلى 30 سنة ☐

من 31 إلى 40 سنة ☐

أكثر من 40 سنة ☐

المستوى التعليمي \*

ثانوي ☐

دبلوم ☐

بكالوريوس ☐

دراسات عليا ☐

مقياس الاستجابة

يرجى وضع علامة أمام الخيار المناسب.

5 أوافق بشدة ☐

4 أوافق ☐

3 محايد ☐

2 لا أوافق ☐

1 لا أوافق بشدة ☐

(الوصف (اختياري)

1- تضع الشركة خططاً زمنية واضحة لتنفيذ مراحل المشروع \*

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ☆ | ☆ | ☆ | ☆ | ☆ |

2- يتم تنظيم جداول العمل بما يضمن استجابة العمليات داخل الفرع. \*

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ☆ | ☆ | ☆ | ☆ | ☆ |

3- تعتمد الإدارة على جدولة دقيقة لتوفير المنتجات وتجهيز العروض الموسمية في الوقت المناسب. \*

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ☆ | ☆ | ☆ | ☆ | ☆ |

4- يتم التعامل بسرعة من أي تأخير قد يؤدي على سير العمل في الفرع. \*

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ☆ | ☆ | ☆ | ☆ | ☆ |

5- تتابع الإدارة تنفيذ المهام اليومية وفق الجداول الزمنية المحددة. \*

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ☆ | ☆ | ☆ | ☆ | ☆ |

6- تقوم إدارة الفرع بتوزيع الموظفين بما يتناسب مع ضغط العمل داخل الفرع. \*

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ☆ | ☆ | ☆ | ☆ | ☆ |

---

7- تتوفر الأدوات والتجهيزات اللازمة لدعم سير العمل بكفاءة. \*

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ☆ | ☆ | ☆ | ☆ | ☆ |

---

8- يتم استغلال الموارد المتاحة داخل الفرع بطريقة فعالة. \*

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ☆ | ☆ | ☆ | ☆ | ☆ |

---

9- تحرص الإدارة على توفير الكميات المناسبة من منتجات لتلبية احتياجات العملاء. \*

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ☆ | ☆ | ☆ | ☆ | ☆ |

---

10- تعيد الإدارة توزيع الموارد البشرية عند زيادة ضغط العمل أو خلال المواسم. \*

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ☆ | ☆ | ☆ | ☆ | ☆ |

11- تحرص إدارة الفرع على التواصل المستمر مع الموظفين بشأن القرارات المتعلقة بالعمل.

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ☆ | ☆ | ☆ | ☆ | ☆ |

12- تأخذ الإدارة ملاحظات العملاء بحسب الاعتبار لتحسين مستوى الخدمة داخل الفروع.

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ☆ | ☆ | ☆ | ☆ | ☆ |

13- يتم توضيح مسؤوليات الموظفين وأدوارهم بشكل واضح داخل الفرع.

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ☆ | ☆ | ☆ | ☆ | ☆ |

14- تستجيب الإدارة بسرعة لشكاوى العملاء وملاحظاتهم.

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ☆ | ☆ | ☆ | ☆ | ☆ |

15- تساهم مشاركة الموظفين في تطوير وتحسين أداء العمل داخل الفرع.

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ☆ | ☆ | ☆ | ☆ | ☆ |

16- تحقق منتجات Zara مستوى أداء يلبي توقعات العملاء.

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ☆ | ☆ | ☆ | ☆ | ☆ |

17- تحرص الإدارة على تحسين أداء المنتجات بشكل مستمر. \*

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ☆ | ☆ | ☆ | ☆ | ☆ |

18- تساهم جودة أداء المنتجات في تعزيز رضا العملاء داخل الفروع. \*

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ☆ | ☆ | ☆ | ☆ | ☆ |

19- تتميز منتجات Zara بالدقة في التصميم والتفاصيل. \*

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ☆ | ☆ | ☆ | ☆ | ☆ |

20- تحافظ المنتجات على مستوى جودة ثابت في مختلف الفروع. \*

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ☆ | ☆ | ☆ | ☆ | ☆ |

21- يمكن الاعتماد على منتجات من حيث الجودة والاستمرارية. \*

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ☆ | ☆ | ☆ | ☆ | ☆ |

22- تتميز منتجات Zara بقدرتها على التحمل لفترة مناسبة. \*

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ☆ | ☆ | ☆ | ☆ | ☆ |

23- تحافظ المنتجات على جودتها بعد الاستخدام المتكرر. \*

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ☆ | ☆ | ☆ | ☆ | ☆ |

24- تستخدم Zara خدمات تساعد على زيادة عمر المنتج. \*

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ☆ | ☆ | ☆ | ☆ | ☆ |

25- توفر Zara خدمات فعالة لمعالجة مشكلات العملاء المتعلقة بالمنتجات. \*

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ☆ | ☆ | ☆ | ☆ | ☆ |

26- تسهل الإدارة إجراءات الاستبدال والاسترجاع داخل الفروع. \*

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ☆ | ☆ | ☆ | ☆ | ☆ |

27- يستجيب الموظفون لاستفسارات العملاء بكفاءة وسرعة. \*

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ☆ | ☆ | ☆ | ☆ | ☆ |

28- يمتلك العملاء تصوراً إيجابياً عن جودة منتجات Zara. \*

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ☆ | ☆ | ☆ | ☆ | ☆ |

29- تعكس علامة Zara صورة ذهنية مرتبطة بالجودة العالية. \*

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ☆ | ☆ | ☆ | ☆ | ☆ |

---

30- تسهم جودة المنتجات في تعزيز ثقة العملاء بالعلامة التجارية. \*

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ☆ | ☆ | ☆ | ☆ | ☆ |

---

31- تتميز منتجات Zara بتصاميم عصرية وجذابة. \*

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ☆ | ☆ | ☆ | ☆ | ☆ |

---

32- تهتم Zara بتنسيق الألوان والتفاصيل في المنتجات. \*

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ☆ | ☆ | ☆ | ☆ | ☆ |

---

33- يتم عرض المنتجات داخل الفروع بطريقة منظمة وجذابة. \*

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ☆ | ☆ | ☆ | ☆ | ☆ |

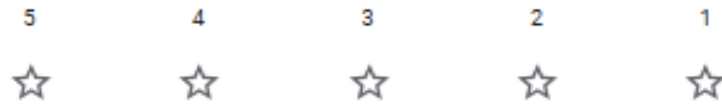
---

34- تتطابق منتجات Zara مع المواصفات المعتمدة للعملاء. \*

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ☆ | ☆ | ☆ | ☆ | ☆ |

---

35- تلتزم Zara بمعايير الجودة المحددة في جميع الفروع. \*

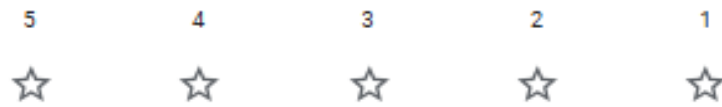


36- يتم التأكد من مطابقة المنتجات لمعايير الجودة قبل عرضها للبيع. \*

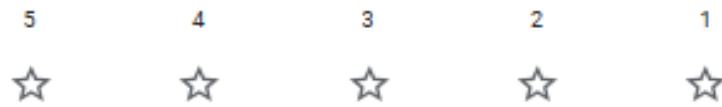


...

37- تضيف Zara خصائص مميزة تزيد من جاذبية المنتجات للعملاء. \*



38- تتميز منتجات Zara بتنوع التصاميم والموديلات. \*



...

☆

التقييم

▼



39- تواكب الخصائص الإضافية للمنتجات أحدث اتجاهات الموضة.

▼

★

▼

5



| السؤال                                                                                    | أوافق بشدة | أوافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 1- تضع الشركة خططاً زمنية واضحة لتنفيذ مراحل المشروع                                      |            |       |       |           |                |
| ٢- يتم تنظيم جداول العمل بما يضمن انسيابية العمليات داخل الفرع.                           |            |       |       |           |                |
| ٣- تعتمد الإدارة على جدولة دقيقة لتوفير المنتجات وتجهيز العروض الموسمية في الوقت المناسب. |            |       |       |           |                |
| ٤- يتم التعامل بسرعة من أي تأخير قد يؤدي على سير العمل في الفرع.                          |            |       |       |           |                |
| ٥- يتم التعامل بسرعة من أي تأخير قد يؤدي على سير العمل في الفرع.                          |            |       |       |           |                |
| ٦- تقوم إدارة الفرع بتوزيع الموظفين بما يتناسب مع ضغط العمل داخل الفرع.                   |            |       |       |           |                |
| ٧- تتوفر الأدوات والتجهيزات اللازمة لدعم سير العمل بكفاءة.                                |            |       |       |           |                |
| ٨- يتم استغلال الموارد المتاحة داخل الفرع بطريقة فعالة.                                   |            |       |       |           |                |
| ٩- تحرص الإدارة على توفير الكميات المناسبة من منتجات لتلبية احتياجات العملاء.             |            |       |       |           |                |
| ١٠- تعيد الإدارة توزيع الموارد البشرية عند زيادة ضغط العمل أو خلال المواسم.               |            |       |       |           |                |
| ١١- تحرص إدارة الفرع على التواصل المستمر مع الموظفين بشأن القرارات المتعلقة بالعمل.       |            |       |       |           |                |
| ١٢- تأخذ الإدارة ملاحظات العملاء بعين الاعتبار لتحسين مستوى الخدمة داخل الفروع.           |            |       |       |           |                |
| ١٣- يتم توضيح مسؤوليات الموظفين وأدوارهم بشكل واضح داخل الفرع.                            |            |       |       |           |                |
| ١٤- تستجيب الإدارة بسرعة لشكاوى العملاء وملاحظاتهم                                        |            |       |       |           |                |
| ١٥- تساهم مشاركة الموظفين في تطوير وتحسين أداء العمل داخل الفرع .                         |            |       |       |           |                |

## إدارة الموارد في المشروع:

يدور مفهوم إدارة الموارد في المشروع حول أهمي استخراج أفضل النتائج حيث إنه يجب توظيف أفضل العاملين المتخصصين وتدريبهم. كما انه يجب التخطيط الأمثل وضع خطة بديلة. يمكن تعريف إدارة الموارد في المشروع على انه: عملية تخطيط، تنظيم، وتخصيص الموارد (البشرية، المالية، والتقنية) بكفاءة عالية تهدف هذه العملية إلى إنجاز مهام المشروع ضمن الوقت المحدد والميزانية المخصصة، مما يقلل من الهدر ويزيد من إنتاجية فريق العمل.

| السؤال                                                               | أوافق بشدة | أوافق | محايد | غير موافق بشدة | غير موافق |
|----------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------------|-----------|
| ١٦- تحقق منتجات Zara مستوى أداء يلبي توقعات العملاء.                 |            |       |       |                |           |
| ١٧- تحرص الإدارة على تحسين أداء المنتجات بشكل مستمر.                 |            |       |       |                |           |
| ١٨- تساهم جودة أداء المنتجات في تعزيز رضا العملاء داخل الفروع.       |            |       |       |                |           |
| ١٩- تتميز منتجات Zara بالدقة في التصميم والتفاصيل.                   |            |       |       |                |           |
| ٢٠- تحافظ المنتجات على مستوى جودة ثابت في مختلف الفروع.              |            |       |       |                |           |
| ٢١- يمكن الاعتماد على منتجات من حيث الجودة والاستمرارية.             |            |       |       |                |           |
| ٢٢- تتميز منتجات Zara بقدرتها على التحمل لفترة مناسبة.               |            |       |       |                |           |
| ٢٣- تحافظ المنتجات على جودتها بعد الاستخدام المتكرر.                 |            |       |       |                |           |
| ٢٤- تستخدم Zara خامات تساعد على زيادة عمر المنتج.                    |            |       |       |                |           |
| ٢٥- توفر Zara خدمات فعالة لمعالجة مشكلات العملاء المتعلقة بالمنتجات. |            |       |       |                |           |
| ٢٦- تسهل الإدارة إجراءات الاستبدال والاسترجاع داخل الفروع.           |            |       |       |                |           |
| ٢٧- يستجيب الموظفون لاستفسارات العملاء بكفاءة وسرعة.                 |            |       |       |                |           |
| ٢٨- يمتلك العملاء تصورًا إيجابيًا عن جودة منتجات Zara.               |            |       |       |                |           |
| ٢٩- تعكس علامة Zara صورة ذهنية مرتبطة بالجودة العالية.               |            |       |       |                |           |
| ٣٠- تساهم جودة المنتجات في تعزيز ثقة العملاء بالعلامة التجارية.      |            |       |       |                |           |
| ٣١- تتميز منتجات Zara بتصاميم عصرية وجذابة.                          |            |       |       |                |           |
| ٣٢- تهتم Zara بتناسق الألوان والتفاصيل في المنتجات.                  |            |       |       |                |           |
| ٣٣- يتم عرض المنتجات داخل الفروع بطريقة منظمة وجذابة.                |            |       |       |                |           |
| ٣٤- تتطابق منتجات Zara مع المواصفات المعلنة للعملاء.                 |            |       |       |                |           |
| ٣٥- تلتزم Zara بمعايير الجودة المحددة في جميع الفروع.                |            |       |       |                |           |
| ٣٦- يتم التأكد من مطابقة المنتجات لمعايير الجودة قبل عرضها للبيع.    |            |       |       |                |           |

|  |  |  |  |  |                                                             |
|--|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | ٣٧- تصنيف Zara خصائص مميزة تزيد من جاذبية المنتجات للعملاء. |
|  |  |  |  |  | ٣٨- تتميز منتجات Zara بتنوع التصميم والموديلات.             |
|  |  |  |  |  | ٣٩- تواكب الخصائص الإضافية للمنتجات أحدث اتجاهات الموضة.    |

## الجودة:

الجودة هي التي تعكس إداء ونجاح الشركة حيث انه كلما كانت الجودة عالية فهذا يعني نجاح المؤسسة باختيار أفضل الموارد لعملائها. تعطي جودة المنتجات انطباع لنجاح الشركة على المؤسسات إعطاء مفهوم الجود أهمية كبيرة مما يضمن لهم استمرار العملاء في الشراء ولأنهم للعلامة التجارية.