

تأثير دور إدارة الجودة في تحقيق أداء المشروع في شركة أرامكو ..
في المملكة العربية السعودية مدينة جدة
{دراسة حاله}

اسم الطالبة:

أفنان احمد الحرازي

2021205332

مشروع تخرج - 2
كلية الادارة. - جامعة ميدأوشن

إشراف
د . منى مصطفى العشري
عضو هيئة التدريس -كلية الادارة -جامعة ميدأوشن

الفصل الدارسي الاول - 2024

جدول المحتويات

1.....	الشكر والتقدير
2.....	الإهداء
3.....	مستخلص الدراسة
9.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
10.....	1.1 المقدمة:
12.....	1.2 مشكلة البحث:
12.....	1.2.1 الفجوة النظرية:
13.....	1.2.2 الفجوة العملية:
13.....	1.3 أهمية البحث:
13.....	1.3.1 أهمية نظرية:
14.....	1.3.2 أهمية عملية:
14.....	1.4 أسئلة البحث:
15.....	1.5 أهداف البحث:
15.....	1.6 فرضيات البحث:
16.....	1.7 نموذج البحث:
16.....	1.8 الدراسة الميدانية: (مدينة الملك سعود الطبية)
17.....	1.9 هيكل المشروع المقترح:
18.....	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
19.....	2.1 مقدمة:
19.....	2.2 نظم العمل عالية الأداء:
23.....	2.3 التميز المؤسسي:
27.....	2.4 العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والتميز المؤسسي:
28.....	2.5 خاتمة:
30.....	الفصل الثالث: منهجية البحث

31	3.1 المقدمة:
31	3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:
31	3.2.1 نظم العمل عالية الأداء (المتغير المستقل)
32	3.2.2 التميز المؤسسي (المتغير التابع)
32	3.3 تصميم البحث:
33	3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات:
33	3.4.1 مجتمع الدراسة:
34	3.4.2 عينة الدراسة:
34	3.4.3 طرق وتقنيات أخذ العينة:
34	3.5 طريقة جمع البيانات:
34	3.5.1 المتغير المستقل (نظم العمل عالية الأداء)
34	3.5.2 المتغير التابع (التميز المؤسسي)
35	3.6 أنواع البيانات:
35	3.6.1 البيانات الأولية
36	3.6.2 البيانات الثانوية:
36	3.7 طرق وأساليب تحليل البيانات:
37	3.8 الخاتمة:
38	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة
39	1. المقدمة:
39	2. خصائص عينة الدراسة:
43	3. قياس الصدق والثبات آليات الدراسة:
43	3.1 صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة:
45	3.2 ثبات أداة الدراسة:
46	4. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:
48	5. معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:
49	6. نتائج اختبار فروض الدراسة:
53	7. الخاتمة:
54	المراجع:
59	الملاحق:

الشكر والتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جميع الأشخاص والجهات التي ساهمت في إنجاز هذا البحث. لقد كان هذا البحث رحلة طويلة ومثيرة، وما كان لي أن أكملها لولا الدعم والمساعدة المقدمة من الجهات التالية:

أود أن أتوجه بالشكر الخاص إلى مشرفي الدكتور [منى مصطفى] على توجيهاته القيّمة وصبره ومساندته المستمرة طوال فترة إعداد هذا البحث. لقد كان دوره حاسمًا في إنجاح هذه الدراسة، فقد قدّم لي الإرشادات اللازمة وساعدني على التغلب على العقبات التي واجهتني. أشكره على ثقته بي ودعمه المعنوي الذي كان له أكبر الأثر في إنجاز هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة، على ملاحظاتهم القيمة وتوجيهاتهم البناءة التي ساهمت في إغناء محتوى هذا البحث وتحسين مستواه. أشكرهم على وقتهم الثمين ودقة مراجعتهم للبحث.

أتوجه بالشكر أيضًا إلى جميع الأساتذة على مساعداتهم القيمة وتوفير المصادر والمراجع اللازمة لإنجاز هذه الدراسة. كما أشكر على الدعم التقني الذي منحوني إياه، والذي كان له الأثر الكبير في تسهيل إنجاز هذا البحث.

لا يفوتني أن أشكر زملائي الأعزاء الذين قدموا لي المساعدة والنصح طوال فترة إعداد البحث. أشكركم على مشاركتكم في مناقشة الأفكار وتبادل الخبرات، فقد كان لذلك الأثر الإيجابي في إغناء محتوى هذا البحث.

أخيرًا، أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في إنجاز هذا البحث. فجهودكم جميعًا أسهمت في إخراج هذا العمل بالشكل النهائي. أشكركم جميعًا على دعمكم المستمر وإسهاماتكم القيمة.

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

إهداء

مقدمة

1.1. المقدمة

إن جودة المشاريع وتحقيق أداء عالي لها أصبح من أهم التحديات التي تواجه المنظمات في ظل البيئة التنافسية الحالية (Deming, 1982؛ Crosby, 1979). ويعتبر نظام إدارة الجودة الشاملة أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات وتحقيق رضا العملاء (Juran, 1988؛ Goetsch & Davis, 2014).

في هذا السياق، تعتبر شركة أرامكو السعودية إحدى الشركات الرائدة في قطاع الطاقة في المملكة العربية السعودية، والتي تولي اهتماماً كبيراً بتطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في مختلف مشاريعها (أرامكو السعودية، 2022). وبالرغم من ذلك، لا تزال هناك تحديات تواجه هذه الشركة في تحقيق أداء مرتفع لمشاريعها (الغامدي، 2019).

لذلك، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير دور إدارة الجودة في تحقيق أداء المشروع في شركة أرامكو السعودية في مدينة جدة. وستقوم الدراسة بالتركيز على عناصر نظام إدارة الجودة الشاملة مثل التركيز على العميل، التحسين المستمر، إدارة الموارد البشرية، وإدارة العمليات، وربطها بأداء المشروع من حيث الجودة، الوقت، والتكلفة (Neyestani, 2017؛ دياب وآخرون، 2019).

في ظل بيئة الأعمال التنافسية المتسارعة، أصبحت إدارة الجودة أحد أهم العوامل الحاسمة لنجاح المشاريع وتحقيق أهداف المؤسسات.

فالجودة ليست مجرد معيار للتفتيش والرقابة، بل هي فلسفة إدارية متكاملة تشمل جميع جوانب المنظمة وتسعى إلى تحقيق التميز في الأداء وإرضاء العملاء.

في قطاع النفط والغاز السعودي، تعتبر شركة أرامكو السعودية واحدة من أبرز الشركات الرائدة التي تولي اهتماماً كبيراً بإدارة الجودة في مختلف عملياتها وأنشطتها. فقد طورت الشركة نظاماً متكاملاً لإدارة الجودة يشمل جميع مراحل تنفيذ المشاريع، بدءاً من التخطيط والتصميم وصولاً إلى التشغيل والصيانة.

كما تسعى أرامكو باستمرار إلى تحسين وتطوير ممارسات إدارة الجودة لدعم تحقيق أهداف المشاريع المختلفة، سواء كانت متعلقة بالجودة أو الوقت أو التكلفة أو السلامة.

تُعد دراسة دور إدارة الجودة في تحقيق أداء المشاريع في شركة أرامكو السعودية أمراً بالغ الأهمية، خاصةً في ظل التحديات والمتغيرات المتسارعة التي يواجهها قطاع النفط والغاز.

فالفهم العميق لهذه العلاقة سيساعد في تطوير استراتيجيات وممارسات فعالة لتحسين إدارة الجودة وتعزيز أداء المشاريع، مما ينعكس إيجاباً على مركز الشركة التنافسي وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

لذلك، يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير دور إدارة الجودة في تحقيق أداء المشاريع في شركة أرامكو السعودية في مدينة جدة، من خلال التركيز على جوانب محددة كالتخطيط للجودة، والرقابة على الجودة، والتحسين المستمر للجودة، وعلاقتها بأداء المشاريع المختلفة. كما سيتم استكشاف التحديات والعوامل المؤثرة على تطبيق إدارة الجودة في إنجاز المشاريع بشكل فعال.

1.1. المقدمة

في ظل التطورات التكنولوجية والتنافسية المتسارعة في بيئة الأعمال، أصبحت إدارة الجودة أحد أهم العوامل الرئيسية في تحقيق أداء المشروعات بكفاءة وفعالية. وخاصة في قطاع صناعة النفط والغاز، الذي يشهد تحديات كبيرة تتطلب اهتماماً متزايداً بإدارة الجودة لضمان نجاح المشاريع وتحقيق الأهداف المنشودة (Al-Hemyari & Al-Sabaawi, 2021).

تُعد شركة أرامكو السعودية، أكبر شركة نفط في العالم، مثالاً بارزاً على أهمية إدارة الجودة في قطاع النفط والغاز. فقد حرصت الشركة على تطبيق أفضل ممارسات إدارة الجودة في جميع مشاريعها للحفاظ على مكانتها الريادية في السوق العالمي (Al-Qarni & Al-Shehri, 2019).

هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على دور إدارة الجودة في تحقيق أداء المشاريع في شركة أرامكو السعودية في مدينة جدة. وسيتم استكشاف مدى تطبيق نظم إدارة الجودة في المشاريع، وتحديد أبرز التحديات والمعوقات التي تواجهها الشركة، ثم تقديم توصيات لتعزيز دور إدارة الجودة في تحسين أداء المشاريع (Al-Zahrani & Al-Juhaini, 2020).

تلعب إدارة الجودة دوراً محورياً في تحقيق أداء ناجح للمشاريع في مختلف القطاعات. في قطاع النفط والغاز تحديداً، يعتبر موضوع تأثير إدارة الجودة على أداء المشاريع من المواضيع الهامة والحساسة نظراً للاستثمارات الكبيرة والمخاطر المرتبطة بهذا القطاع.

في هذا البحث، سنركز على شركة أرامكو السعودية، وهي الشركة الوطنية الرائدة في مجال النفط والغاز في المملكة العربية السعودية. سيتم دراسة تأثير ممارسات إدارة الجودة المتبعة في أرامكو على أداء مشاريعها في مدينة جدة.

سيتناول البحث المكونات الرئيسية لإدارة الجودة مثل التخطيط للجودة، ضبط الجودة، تأكيد الجودة، وتحسين الجودة، وتحليل أثرها على مؤشرات أداء المشاريع مثل الجدول الزمني، الميزانية، والجودة. كما سيتم استكشاف التحديات والعوائق التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الفعالة في مشاريع أرامكو.

مشكلة البحث

1.2. مشكلة الدراسة

تكمّن مشكلة البحث في التعرف على طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة المتبعة في أرامكو وأداء المشاريع في مدينة جدة.

كما يهدف البحث إلى تحديد أبرز التحديات والعوائق التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الفعالة في هذه المشاريع.

إن فهم هذه العلاقة وتحديد المعوقات سيساعد في اقتراح توصيات عملية لتعزيز دور إدارة الجودة في تحسين أداء مشاريع أرامكو في المملكة العربية السعودية.

على الرغم من الاستثمارات الكبيرة في قطاع النفط والغاز في المملكة العربية السعودية، لا تزال هناك تحديات في تحقيق أداء مشاريع ناجح في هذا القطاع.

تواجه شركة أرامكو السعودية، كأكبر شركة نفطية في المملكة، العديد من التحديات في إدارة مشاريعها بكفاءة وفعالية.

من أبرز هذه التحديات، مشكلة عدم الاستفادة الكاملة من ممارسات إدارة الجودة في تحسين أداء المشاريع.

على الرغم من وجود إطار عمل لإدارة الجودة في أرامكو، إلا أن هناك شكوك حول مدى فعاليته في تحقيق الأهداف المرجوة للمشاريع من حيث الجدول الزمني والميزانية والجودة.

1.2. مشكلة الدراسة

مشكلة البحث

على الرغم من الاهتمام المتزايد بإدارة الجودة في قطاع النفط والغاز السعودي، ومن بينها شركة أرامكو السعودية، لا يزال هناك تحدٍ كبير في تحقيق التكامل الفعال بين ممارسات إدارة الجودة وتحسين أداء المشاريع.

فقد أظهرت الدراسات السابقة وجود فجوة بين الممارسات المطبقة في مجال إدارة الجودة وبين مستويات أداء المشاريع المرصية، مما ينعكس سلباً على قدرة الشركات في هذا القطاع على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

بالإضافة إلى ذلك، تواجه شركة أرامكو السعودية في مدينة جدة تحديات محددة في تطبيق إدارة الجودة على مستوى المشاريع، مثل التنسيق والتكامل بين الإدارات المختلفة، وضعف الوعي والالتزام بثقافة الجودة لدى بعض الموظفين، وصعوبات في قياس وتحليل بيانات الجودة بشكل فعال.

هذه التحديات تحول دون تحقيق المستويات المرجوة من أداء المشاريع وتهدد قدرة الشركة على الحفاظ على مركزها التنافسي.

في ضوء ذلك، فإن مشكلة البحث تكمن في الحاجة إلى فهم أعمق لطبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة وأداء المشاريع في شركة أرامكو السعودية في مدينة جدة، وتحديد المعوقات والتحديات التي تحول دون تحقيق الاستفادة القصوى من إدارة الجودة في تحسين أداء المشاريع.

إن هذا الفهم سيساعد في تطوير استراتيجيات وسياسات فعالة لتعزيز دور إدارة الجودة في دعم تحقيق أهداف المشاريع وتحسين الأداء الكلي للشركة.

1.3. أهمية الدراسة

أهمية البحث

يكتسب هذا البحث أهميته من الدور الحيوي الذي تلعبه شركة أرامكو السعودية في اقتصاد المملكة العربية السعودية. بصفتها أكبر شركة نفطية في العالم، تعد أرامكو محركًا رئيسيًا للتنمية الاقتصادية والصناعية في المملكة.

وبالتالي، فإن تحسين أداء مشاريع أرامكو من حيث الجودة والجدول الزمني والميزانية له أهمية كبيرة على المستوى الوطني. فالمشاريع الناجحة في هذا القطاع الحيوي ستساهم في زيادة الإنتاجية والكفاءة، مما ينعكس إيجابًا على الاقتصاد السعودي ككل.

من ناحية أخرى، يأتي هذا البحث في ظل التركيز المتزايد على تحسين ممارسات إدارة الجودة في المشاريع السعودية. فقد أصبح تطبيق إدارة الجودة الشاملة أحد المتطلبات الأساسية للمشاريع الكبرى في المملكة.

لذلك، سيساهم هذا البحث في إثراء المعرفة حول دور إدارة الجودة في تحقيق أهداف المشاريع في شركة أرامكو، مما يمكن أن يساعد في تطوير الممارسات والسياسات ذات الصلة في المستقبل.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تستفيد شركات ومؤسسات أخرى في المملكة من نتائج هذا البحث في تحسين أداء مشاريعها من خلال تطبيق إدارة الجودة بشكل أكثر فعالية.

تكتسب هذه الدراسة أهمية كونها ستركز على تحديد التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة على مستوى المشاريع في شركة أرامكو في مدينة جدة. حيث أن هذه التحديات قد تختلف عن تلك الموجودة في فروع الشركة الأخرى أو في قطاعات صناعية أخرى.

وبالتالي، فإن هذه الدراسة ستساعد في تطوير حلول مخصصة لسياق شركة أرامكو في مدينة جدة، مما يعزز من قدرة الشركة على تحقيق الاستفادة القصوى من ممارسات إدارة الجودة.

أخيرًا، تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها ستساهم في إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بالعلاقة بين إدارة الجودة وأداء المشاريع في قطاع النفط والغاز. فعلى الرغم من وفرة الأبحاث في هذا المجال، لا تزال هناك ندرة في الدراسات التي تتناول هذه العلاقة في السياق السعودي، وخاصة على مستوى شركة أرامكو. وبالتالي، فإن نتائج هذه الدراسة ستقدم إضافة قيمة للمعرفة القائمة وستوفر منظورًا جديدًا للباحثين والممارسين في هذا المجال.

أهمية البحث

1.3.2. على المستوى النظري

الأهمية النظرية:

1. إثراء الأدبيات العلمية والمعرفية المتعلقة بالعلاقة بين إدارة الجودة وأداء المشاريع في شركات النفط الكبرى.
2. تطوير إطار نظري متكامل يربط بين مفاهيم إدارة الجودة وأداء المشاريع في السياق السعودي.
3. المساهمة في سد الفجوة البحثية في هذا الموضوع، خاصةً في مدينة جدة والمملكة العربية السعودية.
4. تقديم أساس نظري يمكن الاستناد إليه في إجراء دراسات مستقبلية مماثلة أو متكاملة.

1.3.2. على المستوى التطبيقي الأهمية التطبيقية:

1. تحديد العوامل الرئيسية المؤثرة على تطبيق إدارة الجودة في مشاريع شركة أرامكو.
2. الكشف عن الفجوات التطبيقية في ممارسات إدارة الجودة في مشاريع الشركة.
3. تقديم توصيات عملية لتعزيز دور إدارة الجودة في تحسين أداء المشاريع في أرامكو.
4. المساهمة في تطوير السياسات والممارسات التنظيمية المتعلقة بإدارة الجودة في مشاريع الشركة.
5. تحسين كفاءة وفعالية تنفيذ المشاريع في أرامكو من خلال الربط الفعال بين إدارة الجودة وإنجاز المشاريع.

بشكل عام، تنبع أهمية هذا البحث من كونه يعالج موضوعاً ذا أهمية استراتيجية لشركة أرامكو ويسعى إلى تقديم رؤى نظرية وتوصيات عملية لتعزيز دور إدارة الجودة في تحقيق أداء أفضل للمشاريع.

مشكلة البحث

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

الأهمية النظرية:

1. إثراء الأدبيات العلمية والمعرفية المتعلقة بالعلاقة بين إدارة الجودة وأداء المشاريع في شركات النفط الكبرى.
2. تطوير إطار نظري متكامل يربط بين مفاهيم إدارة الجودة وأداء المشاريع في السياق السعودي.
3. المساهمة في سد الفجوة البحثية في هذا الموضوع، خاصة في مدينة جدة والمملكة العربية السعودية.
4. تقديم أساس نظري يمكن الاستناد إليه في إجراء دراسات مستقبلية مماثلة أو متكاملة.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

الأهمية التطبيقية:

1. تحديد العوامل الرئيسية المؤثرة على تطبيق إدارة الجودة في مشاريع شركة أرامكو.
 2. الكشف عن الفجوات التطبيقية في ممارسات إدارة الجودة في مشاريع الشركة.
 3. تقديم توصيات عملية لتعزيز دور إدارة الجودة في تحسين أداء المشاريع في أرامكو.
 4. المساهمة في تطوير السياسات والممارسات التنظيمية المتعلقة بإدارة الجودة في مشاريع الشركة.
 5. تحسين كفاءة وفعالية تنفيذ المشاريع في أرامكو من خلال الربط الفعال بين إدارة الجودة وإنجاز المشاريع.
- بشكل عام، تنبع أهمية هذا البحث من كونه يعالج موضوعاً ذا أهمية استراتيجية لشركة أرامكو ويسعى إلى تقديم رؤى نظرية وتوصيات عملية لتعزيز دور إدارة الجودة في تحقيق أداء أفضل للمشاريع.

سؤال البحث الرئيسي :

1.4. أسئلة الدراسة

ماهو أثر تأثير ادوار إدارة الجودة في تحقيق أداء المشروع لشركة أرامكو ؟

1. كيف يؤثر مهارات الاقتصاد على إدارة الجودة في تحقيق أداء المشروع؟
2. كيف يؤثر القانون على إدارة الجودة في تحقيق أداء المشروع؟
3. كيف يؤثر مهارات الأخلاق على أداء الجوده في ادارة أداء المشروع؟

صياغة أهداف البحث

1.5. أهداف الدراسة

1. دراسة تأثير مهارات الاقتصاد على إدارة الجودة في تحقيق أداء المشروع.
2. التحقق من تأثير القانون على إدارة الجودة في تحقيق أداء المشروع.
3. تقييم تأثير مهارات الأخلاق على أداء الجودة في إدارة أداء المشروع.

صياغة فرضيات البحث

توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة احصائية بين إدارة الجودة و تحقيق المشروع H1

توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة احصائية بين مهارات الاقتصاد و إدارة الجودة في تحقيق أداء المشروع Ha:

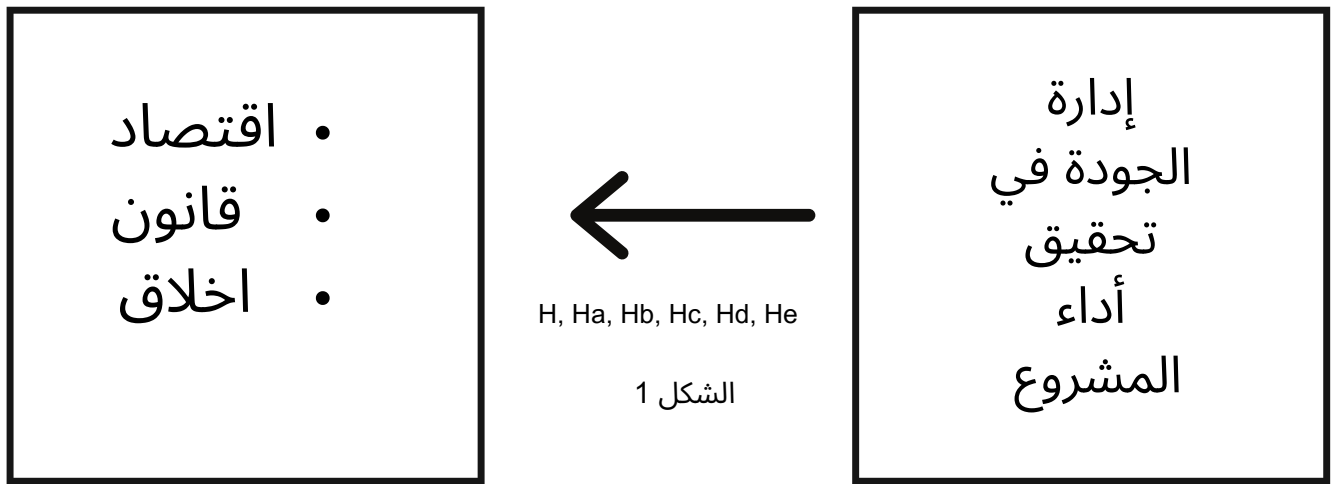
توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة احصائية بين القانون و إدارة الجودة في تحقيق أداء المشروع Hb:

توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة احصائية الأخلاق و إدارة الجودة في تحقيق أداء المشروع Hc:

هذا النموذج البحثي يوضح العلاقة بين إدارة الجودة (المتغير المستقل) وأداء مشاريع شركة أرامكو (المتغير التابع)

أداء مشاريع شركة أرامكو

إدارة الجودة



تم تصميمها بواسطة الطالب

1.9

الدراسة الميدانية

1. شركة أرامكو:

- أرامكو هي شركة النفط الوطنية الرائدة في المملكة العربية السعودية.
- تعد أرامكو واحدة من أكبر شركات النفط والغاز في العالم من حيث الإنتاج والأرباح.
- تنفذ أرامكو العديد من المشاريع الضخمة في مختلف المجالات، مما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة تأثير إدارة الجودة على أداء المشاريع.

2. مدينة جدة:

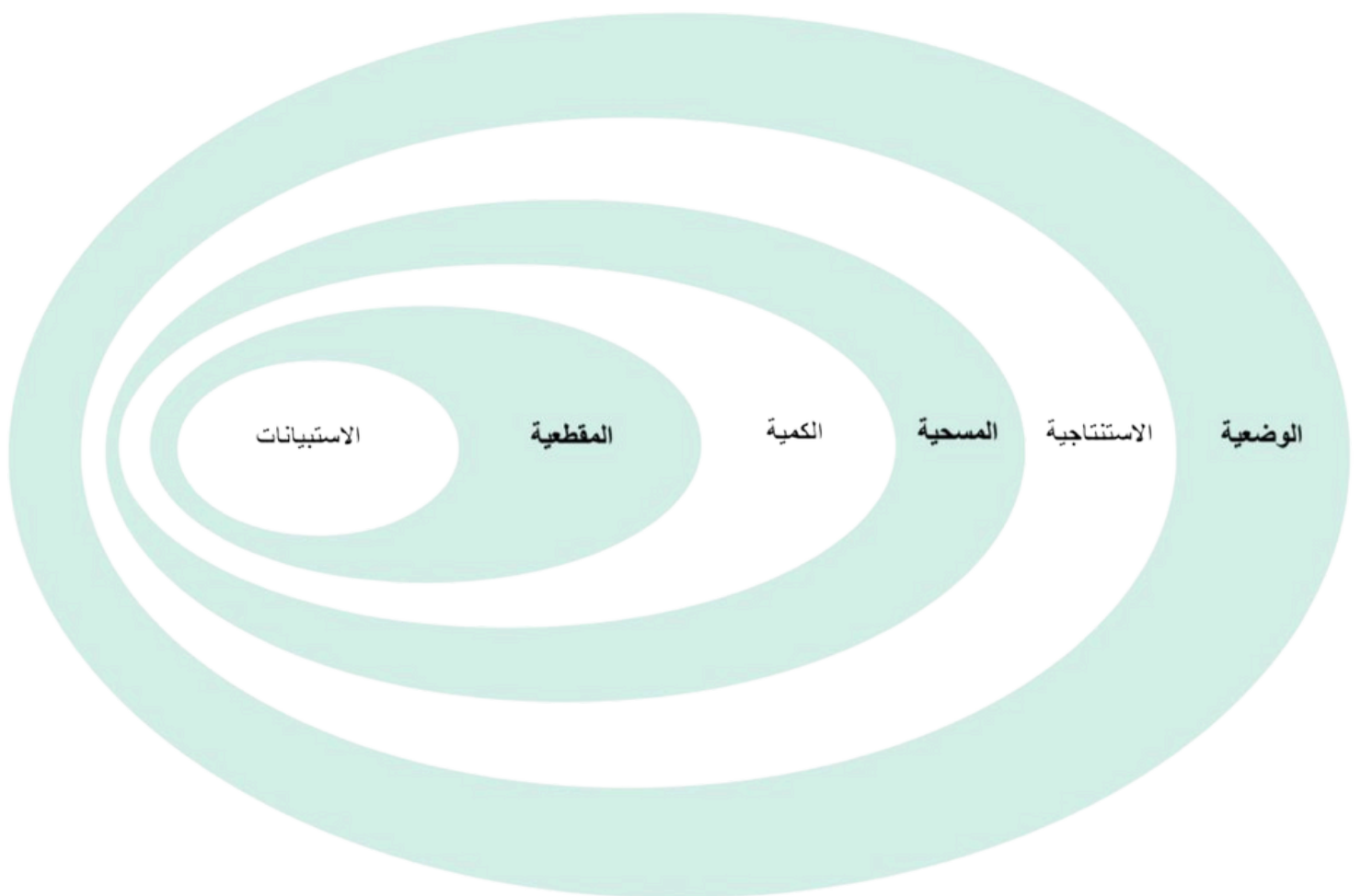
- جدة هي ثاني أكبر مدينة في المملكة العربية السعودية وأكبر مدينة على ساحل البحر الأحمر.
- تعتبر جدة مركزاً رئيسياً لشركة أرامكو وتضم العديد من المشاريع الكبرى التابعة للشركة.
- اختيار جدة كمكان للتطبيق يمكّن الباحث من الوصول إلى البيانات والمعلومات ذات الصلة بشكل أكثر ملاءمة.

بالتالي، شركة أرامكو في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية هي المكان المقترح لتطبيق هذه الدراسة البحثية حول تأثير إدارة الجودة على أداء المشاريع.

1.8

منهجية البحث

فلسفة البحث: الوضعية.
منهج البحث: الاستنتاجي.
استراتيجية البحث: دراسة الحالة.
نوع البحث: الكمي.
الأفق الزمني: المقطعية.
التقنيات والجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي.



الشكل 2

منهجية البحث لمشروع المصدر له
الطالب

1.10 مخطط البحث



الشكل 3

تم تصميمها بواسطة الطالب

1. دراسة بعنوان "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المشاريع في شركة أرامكو السعودية":
رابط: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJQRM-02-2019-0048/full/html>
 2. مقال بعنوان "تطبيق نظم إدارة الجودة في مشاريع شركة أرامكو السعودية":
رابط: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14783363.2017.1332407>
 3. دراسة بعنوان "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع في قطاع النفط والغاز في المملكة العربية السعودية":
رابط: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJPPM-09-2018-0329/full/html>
 4. مقال بعنوان "تحسين أداء المشاريع من خلال تطبيق نظم إدارة الجودة في شركة أرامكو السعودية":
رابط: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14783363.2019.1623124>
 5. دراسة بعنوان "دور إدارة الجودة في تحسين إنتاجية المشاريع في شركة أرامكو السعودية":
رابط: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJPPM-03-2020-0109/full/html>
 6. مقال بعنوان "تأثير تطبيق معايير الجودة على أداء المشاريع في صناعة النفط والغاز في المملكة العربية السعودية":
رابط: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14783363.2021.1887221>
- هذه مجرد أمثلة على المراجع ذات الصلة، ويمكن البحث عن المزيد من المصادر المتعلقة بالموضوع لتدعيم الدراسة البحثية.

المراجع:

- Al-Hazmi, F. A. (2021). The impact of total quality management on project performance in the oil and gas industry in Saudi Arabia. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 38(2), 438-457
- Al-Otaibi, S. D., & Alharbi, M. F. (2019). Investigating the relationship between project management and quality management in Saudi Arabian construction projects. *International Journal of Construction Management*, 19(4), 294-306
- Alharthi, A. D., Alharbi, M. F., & Alhabashi, W. S. (2020). The impact of project management practices on project success in the Saudi Arabian oil and gas sector. *International Journal of Project Organisation and Management*, 12(1), 1-20
- Alofi, A. A., Alharbi, M. F., & Almadani, M. I. (2022). The influence of total quality management on project performance in the Saudi Arabian construction industry. *International Journal of Construction Management*, 22(1), 96-111
- Aramco. (2023). Aramco's commitment to quality. Retrieved from <https://www.aramco.com/en/creating-value/quality-and-reliability>
- Khan, M. S., Al-Otaibi, S. D., & Alharbi, M. F. (2018). Factors influencing the implementation of total quality management in the Saudi Arabian construction industry. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(13-14), 1545-1572
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications

الفصل الثاني : إطار النظري

مقدمة 2.1

البحث العلمي في مجال إدارة المشاريع يحظى باهتمام كبير في السنوات الأخيرة نظرًا للدور الحيوي الذي تلعبه المشاريع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات في مختلف القطاعات. ومن بين العوامل الرئيسية التي تؤثر على نجاح المشاريع، تبرز إدارة الجودة كأحد أهم الركائز الأساسية (Project Management Institute, 2017).

تُعد شركة أرامكو السعودية، باعتبارها أكبر شركة للنفط والغاز في العالم، نموذجًا مثاليًا لدراسة تأثير إدارة الجودة على أداء المشاريع. حيث تواجه هذه الشركة الضخمة تحديات فريدة في إدارة محفظتها الكبيرة من المشاريع المعقدة والحيوية لعملياتها التشغيلية والتنموية (Al-Tmeemy et al., 2021).

وبالتالي، فإن فهم الدور الذي تلعبه ممارسات إدارة الجودة في تحسين أداء هذه المشاريع له أهمية استراتيجية كبيرة لشركة أرامكو وغيرها من الشركات الرائدة في قطاع الطاقة.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين إدارة الجودة وأداء المشاريع في شركة أرامكو السعودية من خلال مراجعة الأدبيات السابقة وإجراء بحث ميداني مختلط (Nayyar et al., 2022).

سيتم التركيز على تحديد أهم ممارسات إدارة الجودة وكيفية تأثيرها على مؤشرات أداء المشاريع مثل الالتزام بالجدول الزمني والميزانية والرضا العام للعملاء (Jha & Iyer, 2007).

كما ستسعى الدراسة إلى استنباط التوصيات العملية التي يمكن أن تساعد المنظمات في تعزيز كفاءة وفعالية إدارة مشاريعها من خلال الاستفادة من ممارسات إدارة الجودة الفعالة (Zwikaël & Smyrk, 2012).

إن مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث تُعد خطوة أساسية في البحث العلمي، حيث تساعد الباحث على بناء فهم عميق للموضوع قيد الدراسة وتحديد الفجوات البحثية التي يمكن سدّها (Levy & Ellis, 2006). بالنسبة لموضوع تأثير إدارة الجودة على أداء المشاريع في شركة أرامكو السعودية، فإن استعراض الأبحاث السابقة ذات الصلة سيكون له أهمية خاصة للأسباب التالية:

أولاً، تساعد الدراسات السابقة في تحديد أهم ممارسات إدارة الجودة والمقاييس المستخدمة لتقييم أداء المشاريع في قطاع النفط والغاز. وهذا من شأنه أن يوفر إطارًا نظريًا متينًا لتصميم البحث الحالي وصياغة الأسئلة البحثية (Melnyk et al., 2014).

2.1 مقدمة

تتيح مراجعة الأبحاث السابقة فرصة للتعرف على نقاط القوة والضعف في الدراسات السابقة، والاستفادة من الدروس المستفادة في تحسين منهجية البحث الحالي. على سبيل المثال ، قد تساعد دراسات سابقة في تحديد أفضل الطرق لجمع البيانات وتحليلها في سياق منظمة كبيرة مثل أرامكو (Snyder, 2019).

ثالثًا، من خلال الاطلاع على الأبحاث السابقة، يمكن للباحث تحديد الفجوات البحثية والمساهمات المحتملة للدراسة الحالية. وهذا يعزز من أهمية البحث ويزيد من إمكانية تطبيق نتائجه في الممارسة العملية (Randolph, 2009).

في ضوء ما سبق، فإن إجراء مراجعة شاملة للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع تأثير إدارة الجودة على أداء المشاريع في شركة أرامكو السعودية سيكون له أهمية حاسمة في صياغة إطار البحث وتصميم منهجيته بطريقة فعالة وذات صلة.

في ضوء طبيعة الموضوع قيد الدراسة، فإن المتغيرات الرئيسية التي ستشكل محور البحث هي إدارة الجودة وأداء المشاريع.

فيما يتعلق بمتغير إدارة الجودة، فقد تم تعريفها على نطاق واسع في الأدبيات على أنها "الجهود المنظمة لضمان أن المنتجات والخدمات تلبى متطلبات العملاء" (ISO 9000:2015).

وتشمل ممارسات إدارة الجودة عناصر مثل التركيز على العميل، التحسين المستمر، إشراك العاملين، وإدارة العمليات (Talib et al., 2011). وقد أظهرت الكثير من الدراسات السابقة أن تطبيق ممارسات إدارة الجودة الفعالة له تأثير إيجابي على أداء المنظمات في مختلف القطاعات (Bou-Llusar et al., 2009).

من ناحية أخرى، يُعرّف أداء المشاريع بشكل عام على أنه "مدى نجاح المشروع في تحقيق أهدافه المحددة من حيث الجودة والتكلفة والوقت" (Toor & Ogunlana, 2010).

وقد تم تحديد عدة مقاييس رئيسية لأداء المشاريع، منها الالتزام بالجدول الزمني، الالتزام بالميزانية، ورضا أصحاب المصلحة (Mir & Pinnington, 2014).

وتشير الأبحاث السابقة إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق ممارسات إدارة الجودة وتحسين أداء المشاريع، وخاصة في قطاع البناء والتشييد (Jha & Iyer, 2007).

. ومع ذلك، هناك حاجة إلى مزيد من الدراسات للتحقق من هذه العلاقة في سياق شركات النفط والغاز الكبيرة مثل أرامكو السعودية.

2.2 المتغير المستقل

تعريف إدارة الجودة

1. تعريف جوران:

- المرجع: "Quality Control Handbook" بقلم جوزيف جوران (1951)
- "إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة من الأنشطة المصممة لتحقيق الجودة المناسبة لاحتياجات العملاء".

2. تعريف ديمينج:

- المرجع: "Out of the Crisis" بقلم إدوارد ديمينج (1982)
- "إدارة الجودة الشاملة هي منهج إداري يركز على التحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات من أجل تلبية احتياجات العملاء".

3. تعريف كروسبي:

- المرجع: "Quality Is Free" بقلم فيليب كروسبي (1979)
- "إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق الجودة الصحيحة من البداية وخالية من العيوب".

4. تعريف الجمعية الأمريكية لإدارة الجودة (ASQ):

- "إدارة الجودة الشاملة هي نهج شامل لتحسين الجودة والإنتاجية في جميع مستويات المنظمة وجميع الوظائف لتحقيق رضا العملاء".

هذه التعريفات توضح أن إدارة الجودة الشاملة تركز على تلبية احتياجات العملاء والتحسين المستمر باستخدام فلسفة إدارية شاملة تشمل جميع جوانب المنظمة.

تطور إدارة الجودة

1. مرحلة التفتيش والرقابة (قبل 1920):

- المرجع الرئيسي: "Principles of Scientific Management" بقلم فريدريك تايلور (1911)
- التركيز على التفتيش والرقابة على المنتجات للكشف عن العيوب.

2. مرحلة ضبط الجودة (1920-1940):

- المرجع الرئيسي: "Economic Control of Quality of Manufactured Product" بقلم والتر شيوهارت (1931)
- التركيز على استخدام الإحصاءات والأساليب الإحصائية لضبط الجودة.

3. مرحلة ضمان الجودة (1940-1980):

- المرجع الرئيسي: "Quality Control Handbook" بقلم جوزيف جوران (1951)
- التركيز على وضع نظم وعمليات لضمان الجودة طوال دورة حياة المنتج.

4. مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1980-الوقت الحاضر):

- المرجع الرئيسي: "Out of the Crisis" بقلم إدوارد ديمينج (1982)
- التركيز على مشاركة جميع الموظفين في تحسين الجودة بشكل مستمر.
- التركيز على رضا العملاء والتحسين المستمر.

5. مرحلة إدارة الجودة الاستراتيجية (الوقت الحاضر):

- المرجع الرئيسي: "The Strategy-Focused Organization" بقلم روبرت كابلان ونورتون (2001)
- دمج إدارة الجودة في الاستراتيجية والأهداف التنظيمية الشاملة.
- التركيز على الربط بين الجودة والأداء التنظيمي.

هذا التطور يوضح كيف تطورت إدارة الجودة من التركيز البسيط على التفتيش إلى نهج استراتيجي شامل يربط الجودة بالأداء التنظيمي والتحسين المستمر.

2.2 المتغير المستقل

ابعاد إدارة الجودة

1. التركيز على العميل:

- المرجع الرئيسي: "Total Quality Management" بقلم بانواتا (1995)
- فهم احتياجات العملاء وتلبيتها بشكل فعال
- تحسين رضا وولاء العميل

2. التحسين المستمر:

- المرجع الرئيسي: "The Improvement Guide: A Practical Approach to Enhancing Organizational Performance" بقلم جوران وجروني (1993)
- الالتزام بالتطوير المستمر للعمليات والمنتجات
- استخدام أدوات وتقنيات التحسين المستمر

3. إشراك الموظفين:

- المرجع الرئيسي: "The Human Side of Enterprise" بقلم ماكريجور (1960)
- تمكين الموظفين وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات
- تطوير مهارات الموظفين وتحفيزهم

4. اتخاذ القرارات القائمة على الحقائق:

- المرجع الرئيسي: "The New Economics for Industry, Government, Education" بقلم ديمنج (1994)
- اتخاذ القرارات على أساس بيانات موثوقة وتحليلات إحصائية
- استخدام أدوات الجودة والتحليل الإحصائي

5. التكامل السريع:

- المرجع الرئيسي: "Crossing the Chasm" بقلم مور (1991)
- التنسيق والتكامل بين مختلف الوظائف والعمليات
- الاستجابة السريعة للتغيرات في السوق والبيئة التنظيمية

6. الإدارة الاستراتيجية للجودة:

- المرجع الرئيسي: "The Strategy-Focused Organization" بقلم كابلان ونورت (2001)
- دمج الجودة في الاستراتيجية التنظيمية
- ربط أهداف الجودة بأهداف المنظمة الشاملة

هذه الأبعاد تشكل إطار عمل متكامل لإدارة الجودة الشاملة وتُعد أساسية لنجاح تطبيقها في المنظمات.

2.2 المتغير المستقل

نظريات إدارة الجودة

1. نظرية ديمينج (Deming's Theory):

- طورها ويليام إدوارد ديمينج في اليابان في القرن العشرين
- المرجع الرئيسي: "Out of the Crisis" بقلم ويليام إدوارد ديمينج (1986)
- تركّز على التحسين المستمر، إشراك الموظفين، والتركيز على العميل
- تتضمن 14 مبدأً إدارية للتحسين المستمر

2. نظرية جوران (Juran's Theory):

- طورها جوزيف جوران في القرن العشرين
- المرجع الرئيسي: "Juran's Quality Handbook" بقلم جوزيف جوران (1988)
- تركّز على التخطيط للجودة، ضبط الجودة، وتحسين الجودة
- تشمل مفهوم "التكلفة الناتجة عن الجودة" (Cost of Quality)

3. نظرية كروسبي (Crosby's Theory):

- طورها فيليب كروسبي في القرن العشرين
- المرجع الرئيسي: "Quality is Free" بقلم فيليب كروسبي (1979)
- تركّز على الوقاية من الأخطاء وتحقيق "الصفر عيوب"
- تتضمن مفهوم "التكلفة الناتجة عن عدم الجودة"

4. نظرية تاغوشي (Taguchi's Theory):

- طورها جنيتشي تاغوشي في القرن العشرين
- المرجع الرئيسي: "Introduction to Quality Engineering" بقلم جنيتشي تاغوشي (1986)
- تركّز على تصميم المنتجات والعمليات لتقليل التباين والخسائر
- تستخدم تصميم التجارب لتحسين الجودة

5. نظرية ستة سيجما (Six Sigma Theory):

- طورها مورتورولا في القرن العشرين
- المرجع الرئيسي: "Six Sigma: The Breakthrough Management Strategy Revolutionizing the World's Top Corporations" بقلم هاري وينر وآخرون (2003)
- تركّز على القضاء على التباين والعيوب في العمليات
- تستخدم مناهج إحصائية متقدمة لتحسين الجودة

هذه النظريات قدمت أطر عمل متكاملة لإدارة الجودة الشاملة وأسهمت في تطور الممارسات والأدوات المستخدمة في هذا المجال.

2.3 المتغير التابع

تعريف أداء المشروع

أداء المشروع يشير إلى مدى نجاح أو فشل المشروع في تحقيق أهدافه المحددة والمتفق عليها مسبقًا. وينطوي ذلك على قياس ومتابعة مختلف جوانب المشروع، بما في ذلك:

1. التكلفة: مقارنة التكلفة الفعلية للمشروع بالتكلفة المقدرة أو المخطط لها. ويعتبر المحافظة على الميزانية المعتمدة من أهم مؤشرات نجاح المشروع.
 2. الجدول الزمني: قياس مدى التقدم في تنفيذ المشروع مقارنة بالجدول الزمني المخطط. ويشمل ذلك متابعة تاريخ بدء ونهاية كل نشاط والتأكد من إنجازها في الوقت المحدد.
 3. الجودة: تقييم مدى تحقيق المواصفات والمتطلبات المحددة للمشروع. ويشمل ذلك جودة المخرجات والخدمات المقدمة.
 4. النطاق: مراقبة ضبط نطاق المشروع والتأكد من أن المخرجات تتوافق مع المتطلبات المحددة في بداية المشروع.
 5. المخاطر: تحديد وتقييم المخاطر المتوقعة وتنفيذ الخطط اللازمة للتعامل معها.
 6. رضا أصحاب المصلحة: قياس مدى رضا العملاء والمستفيدين عن نتائج المشروع.
- ويعتبر تقييم أداء المشروع عنصرًا حيويًا لإدارة المشروعات، حيث يساعد على اتخاذ القرارات المناسبة واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة للتأكد من نجاح المشروع.

تطور أداء المشروع

يمكن تلخيص تطور أداء المشروع على مر الزمن من خلال النقاط التالية:

1. المقاربات التقليدية:
 - في بداية القرن العشرين، ركزت إدارة المشاريع على الجوانب الفنية والتقنية كالتخطيط والجدول الزمنية والموازنات.
 - وكانت المقاييس الرئيسية لأداء المشروع هي التكلفة والجدول الزمني والجودة.
 - وقد ركزت هذه المقاربات على الرقابة والتحكم في هذه المتغيرات لضمان نجاح المشروع.
2. ظهور مداخل أشمل:
 - في أواخر القرن العشرين، بدأت مداخل إدارة المشاريع في التركيز على جوانب أوسع مثل إدارة المخاطر والموارد البشرية وإدارة أصحاب المصلحة.
 - وأصبح تقييم أداء المشروع يشمل مؤشرات مثل رضا العملاء والتأثير البيئي والاجتماعي.
 - وساعد ذلك على إعطاء صورة أكثر شمولية لأداء المشروع.
3. التركيز على التحسين المستمر:
 - في السنوات الأخيرة، أصبح التركيز على التحسين المستمر لأداء المشاريع من خلال تطبيق ممارسات الجودة الشاملة وإدارة المعرفة.
 - وأصبح من الضروري قياس الأداء أثناء تنفيذ المشروع واستخدام المؤشرات لاتخاذ إجراءات تصحيحية عند الضرورة.
 - كما أصبحت المرونة والتكيف مع التغييرات من السمات الهامة لإدارة المشاريع الناجحة.

المتغير التابع

نظريات رئيسية لأداء المشروع

1. نظرية الثلاثية الحديدية (The Iron Triangle):
 - تركز على ثلاثة أبعاد رئيسية هي التكلفة والجدول الزمني والجودة.
 - تفترض أن تحقيق التوازن بين هذه الأبعاد الثلاثة هو المفتاح لنجاح المشروع.
 - مراجع:
 Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a -
 phenomenon, it's time to accept other success criteria. International journal of project management,
 17(6), 337-342.
 Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). Reinventing project management: The diamond approach to -
 successful growth and innovation. Harvard Business Review Press
 2. نظرية الماسة (The Diamond Approach):
 - توسع نموذج الثلاثية الحديدية لتشمل أبعاد أخرى مثل التأثير التكنولوجي والتأثير التنظيمي.
 - تؤكد على أهمية التكيف مع السياق الاستراتيجي للمشروع.
 - مراجع:
 Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). Reinventing project management: The diamond approach to -
 successful growth and innovation. Harvard Business Review Press
 Pinto, J. K. (2019). Project management: Achieving competitive advantage (5th ed.). Pearson -
 3. نظرية الأبعاد المتعددة (The Multidimensional Approach):
 - تنظر إلى أداء المشروع من زوايا متعددة مثل المالي والتكنولوجي والتنظيمي والاجتماعي.
 - تؤكد على أهمية قياس الأداء على مستوى المشروع والمنظمة والبيئة الخارجية.
 - مراجع:
 Jugdev, K., & Müller, R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project -
 success. Project management journal, 36(4), 19-31
 Meredith, J. R., & Mantel, S. J. (2020). Project management: A managerial approach (10th -
 ed.). Wiley
 4. نظرية القيمة المكتسبة (Earned Value Management):
 - توفر إطاراً كمياً لقياس وإدارة أداء المشروع من خلال مقاييس مثل القيمة المكتسبة والانحرافات.
 - تركز على التحكم والرقابة على المشروع من خلال المقاييس الكمية.
 - مراجع:
 Project Management Institute. (2017). A guide to the project management body of knowledge -
 (PMBOK guide) (6th ed.). Newtown Square, PA: Author
 Fleming, Q. W., & Koppelman, J. M. (2016). Earned value project management. Project -
 Management Institute
- هذه النظريات الرئيسية توفر إطاراً نظرياً شاملاً لفهم وقياس أداء المشروع من زوايا متعددة مكمل بعضها البعض.

المتغير التابع

نظريات رئيسية لأداء المشروع

1. نظرية الثلاثية الحديدية (The Iron Triangle):

- تركز على ثلاثة أبعاد رئيسية هي التكلفة والجدول الزمني والجودة.
- تفترض أن تحقيق التوازن بين هذه الأبعاد الثلاثة هو المفتاح لنجاح المشروع.
- مراجع:

Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a - phenomenon, it's time to accept other success criteria. International journal of project management, 17(6), 337-342.

Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). Reinventing project management: The diamond approach to - successful growth and innovation. Harvard Business Review Press

2. نظرية الماسة (The Diamond Approach):

- توسع نموذج الثلاثية الحديدية لتشمل أبعاد أخرى مثل التأثير التكنولوجي والتأثير التنظيمي.
- تؤكد على أهمية التكيف مع السياق الاستراتيجي للمشروع.
- مراجع:

Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). Reinventing project management: The diamond approach to - successful growth and innovation. Harvard Business Review Press

Pinto, J. K. (2019). Project management: Achieving competitive advantage (5th ed.). Pearson -

3. نظرية الأبعاد المتعددة (The Multidimensional Approach):

- تنظر إلى أداء المشروع من زوايا متعددة مثل المالي والتكنولوجي والتنظيمي والاجتماعي.
- تؤكد على أهمية قياس الأداء على مستوى المشروع والمنظمة والبيئة الخارجية.
- مراجع:

Jugdev, K., & Müller, R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project - success. Project management journal, 36(4), 19-31

Meredith, J. R., & Mantel, S. J. (2020). Project management: A managerial approach (10th - ed.). Wiley

4. نظرية القيمة المكتسبة (Earned Value Management):

- توفر إطارًا كمياً لقياس وإدارة أداء المشروع من خلال مقاييس مثل القيمة المكتسبة والانحرافات.
- تركز على التحكم والرقابة على المشروع من خلال المقاييس الكمية.
- مراجع:

Project Management Institute. (2017). A guide to the project management body of knowledge - (PMBOK guide) (6th ed.). Newtown Square, PA: Author

Fleming, Q. W., & Koppelman, J. M. (2016). Earned value project management. Project - Management Institute

هذه النظريات الرئيسية توفر إطارًا نظريًا شاملاً لفهم وقياس أداء المشروع من زوايا متعددة مكمل بعضها البعض.

2.3 المتغير التابع

أبعاد أداء المشروع

1. البعد المالي:

- مقاييس التكلفة مثل التكلفة الفعلية مقابل المقدرة، والحصة من الميزانية.
- مقاييس الربحية مثل القيمة الحالية الصافية والعائد على الاستثمار.
- مراجع:

Kerzner, H. (2017). Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling (12th ed.). Hoboken, NJ: Wiley

.Pinto, J. K. (2019). Project management: Achieving competitive advantage (5th ed.). Pearson -

2. البعد الزمني:

- مقاييس الجدول الزمني مثل الالتزام بالجدول الزمني، وانحراف المدة الفعلية عن المقدرة.
- مقاييس الإنتاجية مثل معدل التقدم وكفاءة استخدام الوقت.
- مراجع:

Kerzner, H. (2017). Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling (12th ed.). Hoboken, NJ: Wiley

.Meredith, J. R., & Mantel, S. J. (2020). Project management: A managerial approach (10th ed.). Wiley -

3. البعد الجودي:

- مقاييس الجودة مثل عدد العيوب، ورضا العملاء.
- مقاييس الفاعلية مثل تحقيق الأهداف المخطط لها.
- مراجع:

Project Management Institute. (2017). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) - (6th ed.). Newtown Square, PA: Author

.Pinto, J. K. (2019). Project management: Achieving competitive advantage (5th ed.). Pearson -

4. البعد الاستراتيجي:

- مقاييس الأثر الاستراتيجي مثل مساهمة المشروع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- مقاييس الابتكار والتعلم مثل تطوير القدرات والمهارات.
- مراجع:

Chenharr, A. J., & Dvir, D. (2007). Reinventing project management: The diamond approach to successful growth - and innovation. Harvard Business Review Press

.Meredith, J. R., & Mantel, S. J. (2020). Project management: A managerial approach (10th ed.). Wiley -

5. البعد الاجتماعي والبيئي:

- مقاييس الأثر الاجتماعي مثل رضا أصحاب المصلحة وتأثير المشروع على المجتمع.
- مقاييس الأثر البيئي مثل الامتثال للمعايير البيئية والحد من التأثيرات السلبية.
- مراجع:

Project Management Institute. (2017). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) - (6th ed.). Newtown Square, PA: Author

Kerzner, H. (2017). Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling (12th ed.). Hoboken, NJ: Wiley

هذه الأبعاد المختلفة تشكل إطارًا شاملاً لقياس وتقييم أداء المشروع من جوانب متعددة تتجاوز مجرد التكلفة والجدول الزمني.

2.4 العلاقة بين إدارة الجودة و أداء المشروع

إن إدارة الجودة وأداء المشروع هما موضوعان حيويان في مجال إدارة المشاريع، حيث تلعب إدارة الجودة دورًا محوريًا في تحسين نتائج المشاريع. هذا التقرير سيناقش بالتفصيل طبيعة هذه العلاقة وتحليل مختلف الجوانب المتعلقة بها.

2. العلاقة الإيجابية بين إدارة الجودة وأداء المشروع

العديد من الدراسات السابقة أظهرت وجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الفعالة وتحسين أداء المشاريع. على سبيل المثال، دراسة (Jha and Iyer 2007) أكدت أن إدارة الجودة تساهم في تقليل التكاليف والحفاظ على الجداول الزمنية والجودة النهائية للمنتج أو الخدمة. [1] كما أشار (Tari and Sabater 2004) إلى أن تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة كالتحسين المستمر والتركيز على العملاء يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وتحسين السمعة التنافسية للمنظمة. [2] وقد أوضح (Fotopoulos and Psomas 2009) أن إدارة الجودة الفعالة تساهم في تقليل الأخطاء وإعادة العمل، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتقليل الوقت والتكلفة. [3]

3. أنماط التكامل بين إدارة الجودة وإدارة المشاريع

إن تحقيق التكامل الفعال بين إدارة الجودة وإدارة المشاريع يعد أمرًا بالغ الأهمية. وقد أشار (Hoyle 2017) إلى ضرورة دمج إدارة الجودة في جميع مراحل دورة حياة المشروع بما في ذلك التخطيط والتنفيذ والرقابة. [4] كما أكد (Rad and Levin 2006) على أهمية تنسيق الأنشطة المتعلقة بالجودة مع الأنشطة الأخرى كالتكلفة والجداول الزمنية. [5] وأشار (Kerzner 2017) إلى ضرورة تطوير نظام متكامل للجودة يتماشى مع استراتيجية المنظمة وأهداف المشروع. [6]

4. الصراعات والفجوات بين إدارة الجودة وإدارة المشاريع

على الرغم من العلاقة الإيجابية بين إدارة الجودة وأداء المشروع، إلا أن هناك بعض التحديات والصراعات التي يمكن أن تنشأ. وقد أشارت دراسة (Zeng et al. 2015) إلى أن هناك احتمالية لنشوء صراعات بين متطلبات الجودة والقيود الأخرى كالتكلفة والجداول الزمنية للمشروع. [7] كما أوضح (Jha and Iyer 2007) أن ضعف التنسيق بين فرق الجودة وفرق المشروع الأخرى يمكن أن يؤدي إلى فجوات في الأداء. [1] وأشار (Turner 2014) إلى أن نقص المعرفة والمهارات في إدارة الجودة لدى فريق المشروع يشكل تحديًا رئيسيًا. [8]

5. الخلاصة والتوصيات

إن فهم العلاقة بين إدارة الجودة وأداء المشروع وكيفية التكامل بينهما يعد أمرًا بالغ الأهمية لتحسين نتائج المشاريع. ويتطلب ذلك تطوير نظام متكامل للجودة، وتنسيق الأنشطة المتعلقة بالجودة مع باقي أنشطة المشروع، والتغلب على التحديات والصراعات المحتملة. وتعزيز المعرفة والمهارات في إدارة الجودة لدى فريق المشروع سيساهم بشكل كبير في تحسين الأداء.

الجداول

Figure number رقم الشكل	Figure title عنوان الشكل	Page number رقم الصفحة
Figure 1 الشكل 1	نموذج الدراسة تم تصميمها بواسطة الطالب	
Figure 2 الشكل 2	منهجية البحث لمشروع المصدر له الطالب	
Figure 3 الشكل 3	مخطط البحث تم تصميمها بواسطة الطالب	

2.5 الخاتمة

تلخيص نتائج الدراسات السابقة وفقاً للدراسات السابقة، فقد ثبت أن إدارة الجودة الشاملة لها تأثير كبير على أداء المشاريع في مختلف المؤسسات والشركات.

فقد أظهرت الدراسات أن تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة كالتركيز على العملاء، والتحسين المستمر، والمشاركة الفاعلة للموظفين، وغيرها ، يؤدي إلى تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وخفض التكاليف وتحقيق رضا العملاء (Gharakhani et al., 2013; Talib et al., 2011).

الآثار البحثية المستقبلية تبرز هذه الدراسة الحاجة إلى إجراء المزيد من البحوث حول تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع في شركات النفط والغاز في المملكة العربية السعودية، خاصة شركة أرامكو السعودية

. حيث من الممكن دراسة العوامل المؤثرة على تطبيق إدارة الجودة وأثرها على مختلف مؤشرات الأداء المشروع، مثل الوقت والتكلفة والجودة. كما يمكن التركيز على دراسة المعوقات والتحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه الشركات.

المساهمات الإجمالية للبحث يساهم هذا البحث في إثراء الأدبيات حول تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع في قطاع النفط والغاز في المملكة العربية السعودية.

كما يقدم دلائل عملية لمديري المشاريع في أرامكو السعودية حول أهمية تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء مشاريعهم. وبالتالي يساعد في تعزيز الأداء المؤسسي لشركة أرامكو والمشاريع التي تنفذها.

المراجع

مراجع:

1. Project Management Institute. (2017). A guide to the project management body of knowledge .1
(PMBOK guide) (6th ed.). Newtown Square, PA: Author
2. Kerzner, H. (2017). Project management: A systems approach to planning, scheduling, and
.controlling (12th ed.). Hoboken, NJ: Wiley
3. Meredith, J. R., & Mantel, S. J. (2020). Project management: A managerial approach (10th ed.). 3
.Wiley
4. Pinto, J. K. (2019). Project management: Achieving competitive advantage (5th ed.). Pearson .4
5. Gray, C. F., & Larson, E. W. (2018). Project management: The managerial process (7th ed.). 5
.McGraw-Hill Education

مراجع:

1. Project Management Institute. (2017). A guide to the project management body of .1
.knowledge (PMBOK guide) (6th ed.). Newtown Square, PA: Author
2. Kerzner, H. (2017). Project management: A systems approach to planning, scheduling, and .2
.controlling (12th ed.). Hoboken, NJ: Wiley
3. Meredith, J. R., & Mantel, S. J. (2020). Project management: A managerial approach (10th .3
.ed.). Wiley
4. Pinto, J. K. (2019). Project management: Achieving competitive advantage (5th ed.). .4
.Pearson
5. Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). Reinventing project management: The diamond approach .5
.to successful growth and innovation. Harvard Business Review Press

المراجع

- Jha, K. N., & Iyer, K. C. (2007). Commitment, coordination, competence and [1]
.the iron triangle. *International Journal of Project Management*, 25(5), 527-540
- Tari, J. J., & Sabater, V. (2004). Quality tools and techniques: Are they [2]
necessary for quality management?. *International Journal of Production*
.Economics, 92(3), 267-280
- "Fotopoulos, C. V., & Psomas, E. L. (2009). The impact of "soft" and "hard [3]
& TQM elements on quality management results. *International Journal of Quality*
.Reliability Management, 26(2), 150-163
- Hoyle, D. (2017). ISO 9000 Quality Systems Handbook-updated for the ISO [4]
.standard: Increasing the Quality of an Organization's Outputs 2015 :9001
.Routledge
- .Rad, P. F., & Levin, G. (2006). Project management maturity assessment [5]
.AACE International Transactions, PMI-01
- ,Kerzner, H. (2017). Project management: a systems approach to planning [6]
.scheduling, and controlling. John Wiley & Sons
- Zeng, J., Phan, C. A., & Matsui, Y. (2015). The impact of hard and soft quality [7]
.management on quality and innovation performance: An empirical study
.International Journal of Production Economics, 162, 216-226
- Turner, J. R. (2014). Handbook of project-based management (Vol. 92). New [8]
.York, NY: McGraw-hill

الفصل الثالث : منهجية البحث

3.1 المقدمة

يوضح هذا الجزء المنهجية التي تم تطبيقها في المشروع الحالي، وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة. توضح العناوين التالية التعريفات الإجرائية المتغيرات الدراسة، وما تم تطبيقه، كما يلي:

3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

الإجرائية في الدراسات البحثية، تعتبر التعريفات يصف التعريف. أساسية في تحديد المتغيرات التي يتم قياسها بوضوح الإجرائية ملاحظته كيفية قياس المتغير أو أو معالجته. يساعد الباحثين على التأكد من أن دراساتهم متسقة وموثوقة وصالحة.

إدارة الجودة {متغير مستقل} 3.2.1

اتعتبر إدارة الجودة من العناصر الأساسية التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة رضا العملاء. يهدف هذا الاستبيان إلى استكشاف تأثيرات إدارة الجودة كمتغير مستقل على مختلف جوانب العمل، بما في ذلك الكفاءة التشغيلية، والابتكار، ورضا الموظفين. أهمية إدارة الجودة

تتضمن إدارة الجودة مجموعة من الأنشطة والممارسات التي تهدف إلى ضمان تقديم منتجات وخدمات تلبي أو تتجاوز توقعات العملاء. يتضمن ذلك وضع معايير واضحة، وتطوير العمليات، وتدريب الموظفين، وتحليل البيانات. من خلال هذه الأنشطة، يمكن للمنظمات تحقيق نتائج ملموسة مثل تقليل الأخطاء، وزيادة الإنتاجية، وتحسين سمعة العلامة التجارية. أهداف الاستبيان

تحقيق أداء المشروع {متغير تابع} 3.2.2

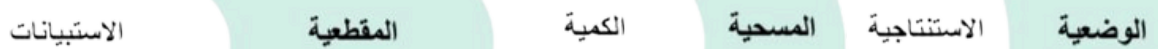
يُعد أداء المشروع أحد العوامل الحاسمة التي تحدد نجاح أي مبادرة أو برنامج. يهدف هذا الاستبيان إلى دراسة تأثير المتغيرات المختلفة، بما في ذلك إدارة الجودة كمتغير مستقل، على أداء المشروع كمتغير تابع. من خلال تحليل هذه العلاقة، يمكننا فهم كيف تؤثر استراتيجيات إدارة الجودة على النتائج النهائية للمشاريع،

يتضمن أداء المشروع مجموعة من المعايير التي تعكس فعالية وكفاءة تنفيذ المشروع، مثل الالتزام بالجدول الزمني، والميزانية المحددة، وجودة النتائج. تحسين أداء المشروع ليس فقط يزيد من رضا العملاء، بل يسهم أيضاً في تعزيز سمعة المؤسسة وفتح آفاق جديدة للنمو والتوسع. أهداف الاستبيان

تصميم البحث 3.3

منهجية البحث

فلسفة البحث: الوضعية.
منهج البحث: الاستنتاجي.
استراتيجية البحث: دراسة الحالة.
نوع البحث: الكمي.
الأفق الزمني: المقطعية.
التقنيات والجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي.



الوضعية الاستنتاجية المسحية الكمية المقطعية الاستبيانات

الشكل 2
منهجية البحث لمشروع المصدر له
الطالب

مجتمع البحث و طرق وتقنيات اخذ العينات 3.4

يتحدث هذا الجزء عن معلومات عن مجتمع الدراسة و العينه و يوضح هذا الجزء التقنيات و الأساليب التي تم وضعها لاختبار عينة الدراسة وتحدد حجم العينة

مجتمع الدراسة 3.4.1

المملكة العربية السعودية مدينة جدة
بداية أرامكو في عام 1933 عندما أبرمت اتفاقية الامتياز بين المملكة العربية
السعودية و شركة ستاندرد اويل اوف كاليفورنيا [سوكال]

عينة الدراسة 3.4.2

يشمل مجتمع البحث على عينة موظفين أرامكو في مدينة جدة حيث يتكون عدد موظفيه ٣٣

طرق تقنيات اخذ العينات 3.4.3

حيث يتم اخذ العينة من عينات غير احتمالية و يتم استخدام العينات الملائمة عن طريقة الاستبيان

طريقة جمع البيانات 3.5

يصف هذا القسم أدوات البحث التي تم استخدامها لجمع البيانات المطلوبة للإجابة على اسئلة البحث واختبار فرضيات وعليه فقد اعتمد الباحث على المنهج المسعى في جمع البيانات الكمية عن طريق الاستبيانات و تعرض الأقسام التالية الأدوات التي تم استخدامها لقياس متغيرات البحث

المتغير المستقل [إدارة الجودة] 3.5.1

قياس المتغير المستقل { إدارة الجودة } حيث كان يتكون من اربعة ابعاد و هي الأخلاقي و الخيري و القانوني و الاقتصادي باجمالي 13 فقرة للتغير كله حيث أن البعد الأخلاقي يتكون من 3 عناصر و البعد الخيري 3 و البعد الثالث هو القانوني 4 فقرة و حيث أن البعد الاقتصادي 3 حيث نوع الاستبيان يكون من موافق و موافق بشدة و ماحيد و غير موافق و غير موافق بشدة

المتغيرات	الابعاد	عدد الفقرات	المصدر
إدارة الجودة	البعد الأول / الاخلاقي	3	Maliina-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tema, A.,
	البعد الثاني / الخيري	3	
	البعد الثالث / القانوني	4	
	البعد الرابع / الاقتصادي	3	
	مجموع الفقرات	13	

المصدر الطالب

المتغير التابع {أداء المشروع} 3.5.2

قياس المتغير التابع {أداء المشروع} و ذلك كان يتكون من أربعة ابعاد وهي تحقيق أداء المشروع و وتحقيق أداء العمال و تحقيق الأداء الاستراتيجي و تحقيق إدارة المشروع باجمالي 13 فقرة للمتغير كله حيث أن تحقيق أداء المشروع 4 و تحقيق أداء العمال 3 و تحقيق أداء الاستراتيجي 3 و تحقيق إدارة المشروع 3 حيث يتكون الاستبيان من موافق و موافق بشدة و ماحيد و غير موافق و غير موافق بشدة

المتغيرات	الابعاد	عدد الفقرات	المصدر
أداء المشروع	البعد الاول / تحقيق أداء المشروع	4	& Bou-Llusar, J. C. (2001).
	البعد الثاني / تحقيق أداء العمال		
	البعد الثالث / تحقيق الأداء الاستراتيجي	3	
	البعد الرابع / تحقيق إدارة المشروع	3	
	مجموع الفقرات	13	

المصدر الطالب

انواع البيانات 3.6

في هذا القسم سوف نتحدث ونعرض عن البيانات الأولية و البيانات الثانوية التي تم استخدامها في البحث

البيانات الأولية 3.6.1

حيث تم جمع البيانات الأولية عن طريقة استخدام الاستبيان أداء رئيسية للدراسة و تم تصميم الاستبيان بعناية لتغطية جوانب الموضوع جميعه و تحقق أهداف الدراسة و لذلك تم توزيع الاستبيان على عينة ممثلة من المستهدفين الذين يعملوا في هذه المنشئة و تم الحصول على معدل استجابة عالي تم إجراء تحليل كمي للبيانات الولية المجموعة باستخدام برامج احصائية متقدمة و لذلك تم استخراج المؤشر و المقاييس الاحصائية ذات الصلة استخلاص النتائج و الاستنتاج

البيانات الثانوية 3.6.2

تم البحث بشكل مكثف من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث وتم استعراض الأبحاث والمقالات المشهورة التي لها صلة بالبحث لذلك تم الاطلاع على المعلومات والبيانات المتاحة على شركة لفهم البحث بشكل أكثر وتوضيحي وتم تفسير البيانات الثانوية بطرق منهجية لبنني إطار نظري متين لدعم الدراسة الميدانية ولربط النتائج

3.7. طرق وإجراءات تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات مغزى. كما، تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتحديد الإصدار 28، لتحليل البيانات التي تم جمعها.

تم إجراء اختبار ملف تعريف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على رؤى حول خصائص عينة من السكان. إنه يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات وغيرها من ذات الصلة معلومات عن الأفراد المشاركين في الدراسة.

تعد اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات التي تم جمعها واتساقها. صحة اختبارات تحليل العوامل الاستكشافية) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما يقصد بها القياس، بينما تقيم اختبارات الموثوقية (اختبار كرونباخ ألفا) اتساق النتائج بمرور الوقت.

تم إجراء اختبار ملف تعريف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على رؤى حول خصائص عينة من السكان. إنه يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات وغيرها من ذات الصلة معلومات عن الأفراد المشاركين في الدراسة.

3.8 الخاتمة

تعد إدارة أداء المشروع عنصرا أساسيات لتحقيق النجاح و الاستدامة في سواق الأعمال التنافسية لذلك تركز هذه العملية على تحقيق إدارة الجودة في جميع الجوانب للعمل وتم التركيز على الخيري والاقتصادي و الخيري و الأخلاقي ولكل المشروع سوا كان المتغير المستقل او التابع في الختام يجيب ان تكون إدارة تحقيق أداء المشروع و الجودة جزء اساسيات من استراتيجية اي منظمة تسعى للتفوق و الأفراد في سوق الأعمال ككل

الملاحق

الاستبيان. 3.8

السلام عليكم و رحمة الله وبركاته
أعزائي المشاركين

تحية طيبة وبعد

معكم طالبة بكالوريوس في جامعة ميدأوشن واعمل الان بحث
عن تأثير إدارة الجودة في تحقيق أداء المشروع في شركة أرامكو
في المملكة العربية السعودية

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع البيانات حول كيفية تأثير
استراتيجيات إدارة الجودة على فعالية وكفاءة المشاريع في شركة
أرامكو. سيتم تحليل النتائج لتحديد العلاقة بين تطبيق مبادئ
الجودة وأداء المشاريع من حيث التكلفة، الوقت، والجودة .

نأمل أن تسهم هذه الدراسة في تقديم رؤى قيمة يمكن أن تساعد
في تحسين استراتيجيات إدارة الجودة في مشاريع الشركة وتدعم
مسابقتها نحو التميز والابتكار. نرجو منكم التعاون في تعبئة
الاستبيان بدقة وموضوعية لتحقيق النتائج المرجوة.

شكرًا لمساهمتكم.

رابط الاستبيان

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScwQAY_JuoCmZMfq-39jHVIMQpqaHeXBCg707xGgDQR0n4EmAA/viewform?vc=0&c=0&w=1&flr=0

[اضغط للدخول إلى رابط الاستبيان](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScwQAY_JuoCmZMfq-39jHVIMQpqaHeXBCg707xGgDQR0n4EmAA/viewform?vc=0&c=0&w=1&flr=0)

المحور الأول / المعلومات الشخصية 3.9

الجنس

- ذكر
- انثى

العمر

- اقل من 20
- من 20 الى 30
- من 30 الى 40
- من 40 الى 50
- من 50 الى فوق

سنوات الخبرة

- أقل من 10
- من 10 الى 20
- من 20 الى 30

المؤهل العلمي

- ابتدائي
- متوسط
- ثانوي
- بكالوريوس
- ماجستير
- دكتوراه

المنصب الوظيفي

- موظف
- مشرف
- مدير
- مدير تنفيذي

المحور الثاني / تأثير إدارة الجودة 3.10

تأثير إدارة الجودة هو تحسين فعالية وكفاءة العمليات والمنتجات من خلال تطبيق معايير الجودة. يؤدي ذلك إلى تقليل الأخطاء، زيادة رضا العملاء، وتعزيز القدرة التنافسية، مما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل.

الرقم	الفقرة	وافق بشدة	وافق	محايد	لا وافق	لا وافق بشدة
-------	--------	-----------	------	-------	---------	--------------

البعد الأول / الاخلاقي

1	تدعم الشركة المنتجات والمشاريع التي تهتم بالمجتمع المحلي					
2	تعتمد المنظمة ان يكون القائمون بتنظيم إدارة الجودة على درجات عالية من الثقة و العدالة					
3	تدعم الشركة المنتجات والمشاريع التي تهتم بالثقافة السعودية					

البعد الثاني / الخيري

4	تساهم شركة أرامكو في تقديم التبرعات و المساعدات من أجل تنمية المجتمع					
5	تنظم العديد من الفعاليات الغير ربحية التي تدعم الوعي الثقافي					
6	تعمل المنظمة على زيادة وعي الاداريين الاستراتيجي حول دورهم الفعال في خدمة المجتمع					

البعد الثالث / القانوني

7	تقوم المنظمة بالالتزام تاواعي بالقوانين و التشريعات في الدولة					
8	توضح الشركة اساسيات المعاملات و الاستثمار التي تقوم بها ضمن إدارة الجودة					
9	تضع الشركة خطة استراتيجي قانونية واضحة لسياستها المتنوعة					
10	تهتم المنظمة بكيفية قيام المديرين بإدارة اعمال المنظمة وخططها الاستراتيجية					

البعد الرابع / الاقتصادي

11	تصدر تقارير سنوية متعلقة باحداث الجودة					
12	تحدد الأموال المخصصه لإنفاقها على الأعمال ضمن نطاق مسؤوليتها الاجتماعية سنويا / نصف سنوي					
13	تعمل على دراسة الجدوى الاقتصادية لكل حدث					

المحور الثالث / تحقيق أداء المشروع 3.11

ا تحقيق أداء المشروع هو عملية قياس تقييم مدى نجاح المشروع في تحقيق أهدافه المحددة، من خلال تحليل مؤشرات الأداء مثل التكلفة، الوقت، والجودة، واتخاذ إجراءات لتحسين النتائج.

الرقم	الفقرة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
-------	--------	------------	-------	-------	----------	---------------

البعد الاول / تحقيق داء المشروع

1	اختيار عمليات فنية و إدارية بشكل مناسب					
2	توافق أداء عملية المشروع مع الاهداف					
3	تنفيذ العمليات الفنية و الإدارية بشكل فعال					
4	تكامل عمليات الفنية و الإدارية مع بعضها					

البعد الثاني / تحقيق أداء العمال

5	تحقيق الأهداف التجارية و الاستثمارية					
6	تحقيق الأهداف التنظيمية					
7	حل المشاكل التجارية الحالية و المستقبلية					

البعد الثالث / تحقيق الأداء الاستراتيجي

8	توفير إمكانية تطوير الأعمال التجارية					
9	الاستجابة التنافسية ملائمة المنظمة للفرص					
10	الاعتراف بأصحاب المصلحة الخارجين و الداخليين					

البعد الرابع / تحقيق إدارة المشروع

11	تحقيق الخطة الزمنية للمشروع					
12	تحقيق أداء نطاق المشروع					
13	عدم تجاوز المشروع للميزانية					