

" أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع "

"دراسة تطبيقية للشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)"

اعداد الطلاب:

1- بسام هليل العنزي 221000558 (قائد الفريق)

2- منال محمد ناصر 221001887

3- خالد دوهان الشمري 221000646

المشرف:

د. وليد سليمان

العام الدراسي

2023م

شكر وتقدير

بعد أن من الله علينا بإنجاز هذا العمل فإننا نتوجه إلى الله سبحانه وتعالى أولاً وأخيراً بالحمد والشكر على فضله وكرمه الذي غمرنا به فوفقنا إلى ما نحن فيه راجين منه دوام نعمه وكرمه وانطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

فإننا نتقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى

الأستاذ المشرف "د. وليد سليمان"

على إشرافه على هذه الدراسة البحثية وعلى الجهد الكبير الذي بذله معنا وعلى نصائحه القيمة التي مهدت لنا الطريق إتمام هذه الدراسة فله منا فائق التقدير والاحترام كما نتوجه في هذا المقام بالشكر الخاص لأساتذتنا الذين رافقونا طيلة المشوار الدراسي ولم يبخلوا في تقديم يد العون لنا.

ونتقدم بالشكر أيضاً إلى كل إدارة ميد أوشن وجميع العاملين بها الذين ساعدونا من خلال تقديم جميع التسهيلات طيلة فترة الدراسة

وفي الختام نشكر كل من ساعدنا وساهم في هذا العمل سواء من قريب أو بعيد حتى ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة عطرة.

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
كلمة شكر	1
فهرس محتويات البحث	2
المستخلص	4
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	6
1- مقدمة	7
2- مشكلة الدراسة	7
3- أهمية الدراسة	9
4- اهداف الدراسة	10
5- فروض الدراسة	10
6- الدراسات السابقة	11
7- حدود الدراسة	18
8- متغيرات الدراسة	19
9- منهجية الدراسة	20
الفصل الثاني الإطار النظري لمتغيرات الدراسة	21
1- مفاهيم الدراسة الاجرائية	22
2- الإطار النظري: المتغير الأول المجالات المعرفية	24
3- الإطار النظري المتغير الثاني إدارة جودة المشروع	41
4- العلاقة بين المتغيرين	48
الفصل الثالث: إطار منهجية الدراسة	51

52	مجتمع وعينة الدراسة شركة سابك
53	منهج الدراسة
53	أداة الدراسة
54	طرق جمع المعلومات
55	الجزء الأول/ البيانات الشخصية
58	الجزء الثاني / متغيرات الدراسة المجالات المعرفية والجودة
62	الفصل الرابع: نتائج الدراسة وتحليلها والتوصيات
63	عرض البيانات وتحليلها
63	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
71	نتائج الدراسة
72	توصيات الدراسة
73	الخاتمة
74	المراجع والمصادر المقترحة
77	الملاحق

فهرس الجداول

54	جدول توزيع أداة الاستبانة
56	جداول وصف افراد العينة (النوع والعمر والمؤهل والخبرة والوظيفة)
58	جداول العلاقة بين المتغيرات
63	جداول التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

المستخلص

تعتبر ادارة المشروع الاستثماري اهم المجالات المعرفية فمن خلالها يمكن الوصول إلى مشاريع ناجحة تسمح بتحقيق الاهداف المرجوة واهتمت الدراسة بالتعرف على علم جودة المشروع ومكوناته وتطبيقاته وابرار اهميته في ادارة جودة المشروع الاستثمارية كعنصر أساسي من المزيج الاداري في تحقيق نجاح المشاريع وخلصت الدراسة إلى عدم قيامهم بالتخطيط للجودة ولا يعتمدون على الادوات والاساليب العلمية اللازمة للقيام بعملية تخطيط الجودة , ولم يتمكنوا من اجابة علمية صحيحة حول مفهوم ادارة جودة المشروع رغم اهمية هذا الموضوع في إدارة المشاريع هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) كما وهدفت الى التعرف على مدى إدراك الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) للمعايير ومدى تطبيقها وكذلك التعرف على مستوى الجودة في المشاريع التي تقدمها تلك الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من مدراء ومنسقي المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) حيث بلغ عددهم في العينة التي اختارها عشوائيا من العاملين في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) منسق المشاريع ومديري المشاريع والعاملين في المشروع وقد تم استخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة والتي تكونت من 58 استبانة تم استرداد منها 50 استبانة صحيحة أي ما نسبته 86% كما وتم تحليل البيانات باستخدام الاختبارات الاحصائية الوصفية والاستدلالية المعملية.

توصلت الدراسة إلى أن الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) تقوم بإدارة مشاريعها وفق المجالات المعرفية لإدارة المشروع وبنسب عالية حيث حصلت إدارة اتصالات المشروع على درجة عالية من الرضى عن مستوى أدائها في المشاريع تلاها إدارة جودة المشروع وتكامل المشروع على التوالي بينما جاءت إدارة تكلفة المشروع في المرتبة الأخيرة كما وبينت الدراسة أن مستوى جودة المشروعات التي تنفذها المؤسسات مرتفع بنسبة عالية وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المجالات المعرفية وابعادها وبين زيادة جودة المشروع؛

كما توصلت الدراسة إلى أن أربعة فقط من المجالات المعرفية إدارة مشتريات المشروع إدارة موارد المشروع إدارة تكامل المشروع إدارة مخاطر المشروع تؤثر في جودة المشروع. وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات من أبرزها ضرورة تثقيف العاملين وتوعيتهم فيما يتعلق بأفضل الممارسات والتقنيات المبنية على المعايير الدولية في إدارة المشاريع وضرورة الاهتمام بإدارة مخاطر المشروع وزمن تنفيذ المشروع. كما أوصت بضرورة اجراء المزيد من الدراسات حول الموضوع الى جانب بعض التوصيات الأخرى.

واوصت الدراسة إلى الاهتمام بإدارة جودة المشروع الاستثماري بوجود العمليات الاساسية لإدارة جودة المشروع بالطرق العلمية لنجاح المشروع وفقا لمعايير الجودة والتخطيط وتدريب وتأهيل القائمين بإدارة الجودة بالشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك).

Abstract

The management of the investment project is the most important field of knowledge, through which it is possible to reach successful projects that allow the achievement of the desired goals. They do not depend on the scientific tools and methods necessary to carry out the quality planning process, and they were unable to give a correct scientific answer about the concept of project quality management despite the importance of this topic in project management. (SABIC) It also aimed to identify the extent to which the Saudi Basic Industries Corporation (SABIC) is aware of the standards and the extent of their application, as well as to identify the level of quality in the projects presented by that Saudi Basic Industries Corporation (SABIC). The descriptive analytical approach and the questionnaire were used as a main tool for data collection. The study population consisted of managers and project coordinators in the Saudi Basic Industries Corporation (SABIC), where their number in the randomly selected sample of employees in the Saudi Basic Industries Corporation (SABIC) was the project coordinator, project managers and workers in the project. The simple random sample method was used, which consisted of 58 questionnaires were retrieved, of which 50 were correct, or 86%, and the data were analyzed using descriptive statistical and laboratory inferential tests.

The study concluded that the Saudi Basic Industries Corporation (SABIC) manages its projects according to the knowledge areas of project management and at high rates. In the last place, the study also showed that the level of quality of the projects implemented by the institutions is high, and the results showed a statistically significant relationship between the knowledge fields and their dimensions, and the increase in the quality of the project.

The study also found that only four knowledge areas of project procurement management, project resource management, project integration management, and project risk management affect project quality. The study recommended several recommendations, most notably the need to educate workers and make them aware of the best practices and techniques based on international standards in project management, and the need to pay attention to project risk management and project implementation time. It also recommended that more studies should be conducted on the subject, along with some other recommendations.

The study recommended paying attention to managing the quality of the investment project with the presence of the basic processes for managing the quality of the project using scientific methods for the success of the project in accordance with the standards of quality, planning, training and qualification of those in charge of quality management in the Saudi Basic Industries Corporation (SABIC).

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- 1- مقدمة
- 2- مشكلة الدراسة
- 3- أهمية الدراسة
- 4- اهداف الدراسة
- 5- فروض الدراسة
- 6- الدراسات السابقة
- 7- متغيرات الدراسة
- 8- منهجية الدراسة
- 9- نطاق وحدود الدراسة

1/. المقدمة:

تشهد المنظمات المعاصرة تغيرات وتحولات وتقلبات سريعة وجوهرية في البيئة الخارجية ومن عدة جوانب كالتكنولوجية والبيئية والتنافسية والاقتصادية والتجارية والسياسية وغيرها؛ مما يضيف عليها صفة التعقيد والاضطراب إضافة إلى ما أسهمت به العولمة من اتساع حدود المنافسة وحدتها وتجاوزها جميع الحدود الجغرافية ولقد أصبحت المنظمات تسعى للانتقال السريع إلى الاقتصاد المبني على المعرفة والقائم على الأصول المعرفية والفكرية والأكثر ارتباطا بالمعلومة والساعي لمواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية للمنظمة باستمرار فلم تعد المنظمات بحالة انتظار التغيرات للقيام بردة الفعل بل عليها استباق معرفة الأحداث قبل وقوعها مما يتيح لها السبق في التحرك قبل المنافسين وهذا يتطلب مراقبة المحيط بكل جوانبه ورصد الإشارات الضعيفة للحصول على المعلومات الاستباقية وبشكل مستمر تحسبا للأخطار وسعيا لاقتناص الفرص وإن إدارة المشاريع تستلزم وجود أدوات ومعايير لدى المديرين والمنسقين القائمين عليها تساعد في إدارة وتخطيط وجدولة ورقابة المشروع ومن أهم هذه المعايير المجالات المعرفية التي أصدرها معهد إدارة المشاريع PMI والمعايير الخاصة بإدارة المشاريع التي أصدرتها المنظمة الدولية للمعايير ISO .

وقد صاحب تطور مفهوم الجودة تطور في أساليب الرقابة عليها وطرق تحسينها في ظل التقدم التكنولوجي وزيادة المنافسة بين المنظمات أصبحت الجودة بعد أساسي من أبعاد الأداء الاستراتيجي للمنظمات وميزة تنافسية تقود إلى التميز ومفهوم موجه نحو التحسين المستمر فلا بد ان تسعى المنظمات جاهده نحو تحقيق جودة المشاريع ولتحقيق هذه الجودة لابد من استخدام الجوانب المعرفية لإدارة مشاريعها ومن هنا كانت انطلاقة هذه الدراسة للتعرف إلى دور تلك المجالات المعرفية في زيادة جودة المشاريع.

2/. مشكلة الدراسة

تتميز بيئة الأعمال بشدة المنافسة وبالتالي فإن مشاريع الأعمال ستجد نفسها مضطرة إلى مواجهة المنافسة الشرسة للحفاظ على وجودها وتمييزها في السوق أما المنافسين لذلك فهي بحاجة إلى توفير ميزة تنافسية تكون بمثابة صمام أمان أمام اشتداد حدة المنافسة في السوق لذلك فإن التزام المشروعات بتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع سيعزز وجود ميزة تنافسية لهذه المشروعات لذلك فإن التزام تلك الشركات بمجموعة الإجراءات والأسس والمعايير السليمة والصحيحة لإدارة المشاريع من الممكن أن يقود إلى ضمان تحقيق الجودة في المشاريع التي تقدمها تلك الشركات حيث تلعب الشركات الصناعية الكبرى في المملكة العربية السعودية ومنها شركة سابك دورا بارزا في تحقيق الرفاهية الاجتماعية والتنمية الاقتصادية في المملكة فكان من الضروري دراسة أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع دراسة تطبيقية للشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:-

ما هو أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع للشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)؟

ومن التساؤل الرئيسي يمكن الخروج بمجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:-

1- ما هو مدى تطبيق الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) للمجالات المعرفية

لإدارة المشاريع؟

2- ما مستوى جودة المشاريع التي تقدمها الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)؟

3- ما مستوى تطبيق تكنولوجيا المعلومات في الشركة السعودية للصناعات الأساسية

(سابك)؟

4- ما مدى تأثير الإدارة علي الجودة في المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية

(سالك)؟

5- كيفية الوصول إلى تحسين الجودة وتحسين الأداء في المشاريع باستخدام المعايير الدولية

المبنية على المجالات المعرفية لإدارة المشاريع؟

3/. أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الناحية العلمية

في تسليط الضوء على المعايير الدولية والمجالات المعرفية المعتمدة عالميا في إدارة المشاريع وبيان مدى أهمية الجودة في إدارة المشاريع وتسلط الضوء على المجالات المعرفية بأنواعها المختلفة وبيان أثرها في إدارة المشاريع من نواحي كشف الجوانب الغامضة التي قد تواجه المشروع منذ بدايته وحتى نهايته مما يجعل البحث من الدراسات القلائل التي تناولت هذا الموضوع

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الناحية العملية:

في توجيه مديري ومنسقي المشاريع نحو السعي لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات واستغلال عامل الوقت لرد الفعل بشكل استباقي باستخدام معلومات المجالات المعرفية وتطبيق أساليب الجودة المناسبة لدفع عجلة الاقتصاد إلى الدوران وتحقيق النمو والازدهار الاجتماعي والاقتصادي داخل المملكة العربية السعودية كما تساعد الدراسة في بيان أهمية معرفة إدارة الجودة في المشاريع الاستثمارية الكبرى وإظهار تأثير إدارة الجودة في المشاريع كم تكمن أهمية البحث في الوصول إلى أعلى درجات الجودة في تنفيذ المشروعات وتحقيق الوصول إلى الطرق المناسبة التي ستسهم في تنفيذ المشروعات حسب أصول الجودة العالمية

4./ أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في التعرف أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع دراسة تطبيقية للشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) ويتفرع من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية تتمثل فيما يلي:

- التعرف إلى الأهمية النسبية للمجالات المعرفية في إدارة المشاريع المختلفة ولأهمية دورها الاستراتيجي في إدارة المشاريع بكافة مجالاتها.
- التعرف إلى الأهمية النسبية لجودة المشاريع ودورها الاستراتيجي في إدارة المشاريع
- اختبار العلاقة بين تنفيذ المشروعات وفق المجالات المعرفية لإدارة المشاريع وجودة المشروعات في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك).
- التعرف إلى أثر المجالات المعرفية للمشاريع في مجالات تحقيق أهداف إدارة المشاريع المتمثلة في: (إدارة نطاق المشروع وإدارة الجدول الزمني وإدارة تكلفة وجودة المشروع).
- التعرف على علم ادارة جودة المشروع ومكوناته وتطبيقاته وإبراز اهمية ادارة جودة المشروع الاستثماري كعنصر اساسي من المزيج الاداري في تحقيق نجاح المشاريع.
- التعرف على عمليات وانشطة ادارة جودة المشروع والتأكد من مدي اعتمادها عند انجاز المشاريع الاستثماري.

5./ فروض الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لاختبار الفرضيات التالية:

اولا: الفرضية الرئيسة:

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المجالات المعرفية لإدارة المشاريع وإدارة جودة المشاريع وتحقيق اهداف في شركة سابق.

ثانيا: الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على تكنولوجيا المعلومات في شركة سابق.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين تكنولوجيا المعلومات لإدارة المشاريع على جودة المشروع في شركة سابق.

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين المجالات المعرفية لإدارة المشاريع وإدارة جودة المشاريع وتحقيق اهداف في شركة سابق

الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين عمليات ادارة جودة المشروع ومجموعة من المهام التي يتم القيام بها لضمان مطابقة المشروع لتحقيق اهدافه في شركة سابق

6./ الدراسات السابقة

دراسة (العامري 2007)

هدفت إلى التعرف على مفهوم الأخطار في المشروعات وكيفية مواجهتها وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لمقياس وقد خلص الباحث الى ضرورة الاهتمام بدراسة الخطر في المشاريع بشكل جدي وان لا تبدأ الجهة المنفذة للمشروع او المستفيدين منه بالتنفيذ الا بعد أن تكون هناك إدارة أو مجموعة عمل متخصصة بإدارة الخطر قد أعدت دراسة بالأخطار المحتملة. ان تستمر مجموعة إدارة الخطر بعملية في أي مشروع كان سواء في البناء أو تكنولوجيا المعلومات او اي مشروع لمنتج جديد أو عمل تنطبق على وصفات المشروع وألا تتوقف الا بنهاية المشروع لأن الاخطار قد تبرز مؤشرات في المراحل المختلفة من دورة حياة المشروع.

دراسة (العبيدي 2009)

إلى بيان أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري عبر تحميل المسار والأثر استناداً لآراء مجتمع الدراسة في شركة العبيكان للأبحاث والتطوير تم جمع ومعالجة وتحليل آراء 31 من الإدارة العليا والإدارة التنفيذية للمشروع تراوحت مستوياتهم بين مدير عام ومدير مشروع ومدير فني وخبير فني ومدير قسم. وتم جمع بيانات عن طريق استبانة تم تصميمها كأداة لقياس نموذج الدراسة. توصمت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للعوامل الاستراتيجية) التحميل الاستراتيجي تحديد الأهمية توقعات التخطيط والتنفيذ والتقويم باستخدام أسلوب السيناريوهات (في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري جودة الأداء الإداري إدارة الجودة الشاملة الموقف التنافسي.

دراسة (حماد 2010)

إلى التعرف على تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر مديري المشاريع حيث استخدم الباحث النهج الوصفي التحليلي وصمم استبانة خصيصاً لجمع البيانات اعتماداً على المعايير الدولية لتقييم المشاريع) معيار الارتباط معيار الأثر معيار - الفاعلية معيار الكفاءة معيار الاستدامة وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ان يتم تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة اعتماداً على معيار الارتباط بنسبة 73 % وعلى معيار الكفاءة بنسبة 69 % وعلى معيار الفاعلية بنسبة 68 % وعلى معيار الأثر بنسبة 71 % وعلى معيار الاستدامة بنسبة 64 %

دراسة (الديري 2011)

غرض تسليط الضوء على بيان مدى تأثير سوء التخطيط على تأخر تنفيذ المشاريع الإنشائية في امارة دبي حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة. وقد شملت عينة البحث 42 مديراً من مدراء المشاريع في الشركات المتخصصة وقد افضت هذه الدراسة إلى ان تأخر إنجاز المشاريع الإنشائية يعود الى الارتهاق إلى الصدفية وعدم التخطيط للزمن وكذلك عدم الالتزام بمعايير إدارة المشاريع.

دراسة (الديراوي 2012)

هدفت إلى التعرف إلى دور السمات الشخصية لدى مدراء المشاريع في نجاح مشاريع المنظمات الاهلية في قطاع غزة حيث يتمثل مجتمع الدراسة في أكبر 111 منظمة اهلية في قطاع غزة. استند الباحث الى المنهج الوصفي التحليلي مستخدما استبانة خصصت لتلك الدراسة وقد خلصت الدراسة إلى ان هناك دور رئيس للسمات الشخصية في نجاح المشاريع في المنظمات الاهلية متمثلا بالذكاء والقيادة وفهم الذات وجودة المخرجات وقدرة مدراء المشاريع على تدريب طواقم العمل والاتصال والتواصل واخلاقيات العمل.

دراسة (ابورمضان 2013)

هدفت إلى التعرف على واقع تقييم المشاريع التي تنفذها المؤسسات الغير حكومية النسوية والاجتماعية في قطاع غزة من وجهة نظر منسقي المشاريع وذلك من خلال استخدام معايير التقييم الخمسة (الملائمة الكفاءة - الفاعلية الأثر الاستدامة) وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتمثل الاداة الرئيسية لدراسة في استبيان حيث تم توزيع 161 استبانة وتم استرداد 151 منها وقد خلصت الدراسة إلى أن المؤسسات الغير حكومية تستخدم معايير التقييم الخمسة بدرجة ممتازة في تقييم المشاريع التي تنفذها مما يعكس مدى اهتمام ووعي المؤسسات غير الحكومية بأهمية عملية التقييم كما يشير ذلك إلى التطور الكبير في مجال عمل المؤسسات غير الحكومية.

دراسة (Abdul Rasid et al., 2014)

هدفت إلى التعرف على مستوى تبني المجالات المعرفية التسعة لإدارة المشاريع لعينة مكونة من 65 من مدراء المشاريع الذين يعملون في المؤسسات العامة في ماليزيا وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي في الحصول على نتائج تمكن الدراسة عبر الاستبيان. وقد خلصت الدراسة إلى أن إدارة جودة المشروع بالأكثر أهمية ويليهما كلا من إدارة نطاق المشروع وإدارة تكامل المشروع وإدارة اتصالات المشروع وإدارة التكلفة وإدارة المشتريات وإدارة زمن المشروع وإدارة المشتريات.

دراسة (Chauhan & Srivastava, 2014)

هدفت إلى التعرف على المجالات المعرفية الخاصة بإدارة المشاريع وبيان دور تمك المعايير في نجاح مشاريع الصناعات الدوائية. استخدم الباحث المنهج الوصفي وصمم استبانة لجمع البيانات حيث قام بتوزيع 31 استبانة على شركات ومشاريع الصناعات الدوائية في مناطق مختلفة وقد خلصت الدراسة الى أن ما نسبته 71 % من الشركات الخاصة بالصناعات الدوائية تطبق المجالات المعرفية لإدارة المشاريع وكذلك 88 % من الشركات أكدت أن تطبيق الأساليب السليمة والصحيحة لإدارة المشاريع تؤدي إلى نجاح المشروع في حين 12 منهم أشاروا الى أن تطبيق المجالات المعرفية ليا تأثير ضعيف ومتوسط في نجاح المشاريع. توصلت الدراسة إلى أن أهم ثلاثة مجالات تكمن في إدارة الزمن وإدارة الجودة وإدارة التكلفة ذلك كلا من إدارة نطاق المشروع وإدارة اتصالات المشروع وإدارة الموارد وإدارة المخاطر وإدارة تكامل المشروع وإدارة المشتريات على التوالي.

دراسة (رضوان 2015)

هدفت إلى استكشاف الدور الذي تلعبه خمسة من عناصر المشروعات الحرجة (الارتباط - الكفاءة الفاعلية - الأثر - الاستدامة) وثلاثة أبعاد من الممارسات المؤسسية (التواصل - الاعتمادية - المشاركة) على نجاح المشروع. وتكون مجتمع الدراسة من 216 أسرة منتفعة من برنامج تقوية الأسرة حيث قامت الباحثة بتصميم استبانة من أجل جمع البيانات. وقد خلصت الدراسة إلى أن المشروع قد حقق نجاحا كبيرا ر من خلال الدور الذي لعبته العوامل الحرجة وممارسات المؤسسات.

دراسة (الحلو 2015)

هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق أسس إدارة المشاريع في المؤسسات الصناعية بطريقة علمية ووفق معايير علمية سليمة. وقد تكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الصناعية التحويلية في قطاع غزة وعددها 681 مؤسسة. استخدمت الباحثة الاستبيان كأداة لجمع البيانات وقد توصلت الدراسة إلى أن 81% من مؤسسات قطاع الصناعات التحويلية في قطاع غزة تقوم بتطبيق أسس إدارة المشاريع.

دراسة (Al-Nady et al., 2016)

هدفت إلى التعرف على دور إدارة زمن المشروع اتصالات المشروع تكلفة المشروع في نجاح إدارة المشاريع الانشائية في مدينة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية. لقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات عبر الاستبيان من عينة مكونة من 121 من الزبائن لثلاثون مشروع انشائي. وقد خلصت الدراسة إلى أن إدارة زمن المشروع حصلت على أعلى استجابة تلمها إدارة اتصالات المشروع ثم إدارة تكلفة المشروع؛ كما وأظهرت النتائج أن كلا من إدارة الزمن والاتصالات والتكلفة تؤثر في نجاح المشروعات وتفسر نسبة 61% من التغير في نجاح المشروعات.

دراسة (عنبر - 2016)

بعنوان: دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة. أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة. استند الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من مدراء ومنسقي المشاريع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة حيث بلغ عددهم 560 منسق ومدير مشروع حيث استند الباحث طريقة العينة العشوائية البسيطة وتكونت عينة الدراسة من 220 مدير ومنسق مشروع واستند الباحث استبيان كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة وتم استرداد 191 استبانة أي ما نسبته (87.%) توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر المعايير الدولية لإدارة المشاريع (إدارة تكامل المشروع إدارة نطاق المشروع إدارة وست المشروع إدارة تكلفة المشروع إدارة جودة المشروع إدارة موارد المشروع إدارة مخاطر المشروع إدارة مشتريات المشروع إدارة اتصالات المشروع وزيادة جودة المشروع).

دراسة (LUGUSA & Moronga, 2016)

هدفت إلى التعرف على أثر كلا من إدارة التكلفة والزمن والمخاطر والجودة في تحسين أداء المشروعات الانشائية في كينيا. تم جمع البيانات عبر استبيان وزع على عينة مكونة من 144 من مدراء المشروعات الانشائية التابعة لعشرة من البنوك التجارية. وقد بينت النتائج أن هناك علاقة ارتباط قوية بين إدارة مخاطر المشروع وأداء المشروعات بمعامل ارتباط 1.777 وأن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين كلا من إدارة التكلفة والزمن والجودة

مع أداء 1.543 على 1.598 المشروعات بمعاملات ارتباط 1.657 التوالي. كما أظهرت النتائج أن 76.91 % من التغير في أداء المشروعات يمكن تفسيره عبر تأثير المتغيرات الخاصة بإدارة التكلفة والزمن والمخاطرة والجودة للمشروعات؛ وأن أكثر المتغيرات تأثيراً هو إدارة المخاطر يليه إدارة التكلفة ثم إدارة الزمن ثم إدارة الجودة على التوالي.

دراسة (Santhosh and Chitra , 2017)

بعنوان: Importance of Knowledge Areas on Material Management and its Influence over Project Life Cycle. أهمية مجالات المعرفة في إدارة المواد وتأثيرها على دورة حياة المشروع. هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير مجالات المعرفة على مراحل إدارة المواد المختلفة وتحليل تأثير إدارة المواد على المراحل المختلفة من دورة حياة المشروع وتحديد تحقيق الإدارة المناسبة للمواد من خلال إدارة المشروع. تم توزيع الاستبانة على 70 مبحوث من أصحاب المشاريع والمهندسين والمندسين ومديري المواد عبر أنترنت. أشارت النتائج إلى أي أن هناك تأثيراً لمجالات المعرفة في مراحل إدارة المواد التخطيط العرض والتوزيع التخزين والمخزون تحليل البيع حيث تعيد مرحلة تخطيط المواد هي المرحلة الأكثر أهمية في إدارة المواد بنسبة 59.6 %. وأي أن هناك تأثيراً لمجالات المعرفة على إدارة المواد حيث كان أم مجال في مجالات المعرفة (التكلفة الاتصال الموارد البشرية المشتريات المخاطرة الجودة الوقت النطاق التكامل هو المخاطرة بأهمية نسبية 65 % وان هناك تأثيراً لإدارة المواد على دورة حياة المشروع (البدء التخطيط التنفيذ المراقبة والتحكم والإغلاق وان مرحلة الإغلاق هي الأكثر أهمية بنسبة 70. %

دراسة (اليحياوي والوائل - 2019)

بعنوان: أثر المجالات المعرفية PMBOK في جودة المشروع: دراسة ميدانية آراء عينة من العاملين في المشاريع الإنشائية لوزارة الإعمار والإسكان في محافظة ذي قار.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر المجالات المعرفية PMBOK في جودة المشروع في الدوار والشركات المشرفة والمنفعة للمشاريع الإنشائية في المحافظة على مسار الشركات التابعة لوزارة الإعمار والإسكان. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وتم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم توزيعها على مجتمع الدراسة المكون من مدراء المشاريع والمهندسين التنفيذيين للمشاريع الإنشائية محل الدراسة المتمثلة بثلاثة دوائر وخمسة شركات حيث اتبع الباحث أسلوب المسح الشامل المتمثل بكامل مجتمع الدراسة والبالغ 130 (مهندسا وتم استرداد 122 استبانة

صالحة للتحليل. توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها: هي ان مستويات تطبيق المجالات المعرفية في عينة الدراسة كانت بدرجة متوسطة وأظهرت النتائج أن مستوى جودة المشاريع في بيئة الدراسة كانت متوسطة وبلغت جودة العملية أعلى مستوى ممارسة كما بينت الدراسة بوجود علاقة ارتباطات دالة إحصائية بين المجالات المعرفية PMBOK بأبعادهما وجودة المشروع وأين أكثر المجالات التي تؤثر في مستوى جودة المشروع هو مجال إدارة أصحاب المصلحة المشروع وإدارة تكلفة المشروع وإدارة اتصالات المشروع.

دراسة (شوملي ونصار- 2021)

بعنوان: تأثير مجالات المعرفة الخاصة بإدارة المشاريع على جودة المشاريع العامة في فلسطين هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير مجالات المعرفة الخاصة بإدارة المشاريع على جودة المشاريع العامة في فلسطين وتحديدًا مشاريع البنية التحتية التي تنفذها وتديرها وزارة الأشغال العامة والإسكان. استند الباحثان المنهج الوصفي والتحليلي وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي المتقد Smart-PLS3 لتحليل نماذج البحث الهيكلية والقياس وتي جمع البيانات باستخدام استبيان وزع على 113 مقاولًا وموظفًا من وزارة الأشغال العامة والإسكان.

خلصت الدراسة إلى أي من المجالات المعرفية لإدارة المشروع وهي التكلفة واتصالات والموارد والمشتريات لها تأثير إيجابي مستوي على جودة المشاريع العامة في فلسطين حيث كان لإدارة اتصالات المشروع التأثير الأكبر تليها إدارة موارد المشروع وكان لإدارة التكلفة وإدارة مشتريات المشروع التأثير الأقل.

دراسة (Onuegbu, ital., 2022 -)

بعنوان: The impact of the project management knowledge areas on the performance of the key players in construction projects.

تأثير مجالات المعرفة الخاصة بإدارة المشروع على أداء اللاعبين الرئيسيين في مشاريع البناء والتشييد. ارتبط مشروع البناء النموذجي باللاعبين الرئيسيين الذين يحتاجون إلى مدخلات لتحسين فعالية إدارة المشروع حيث يتأثر أداء المشروع لهؤلاء اللاعبين الرئيسيين بعدد من العوامل الديناميكية التي قد تكون ملموسة أو غير ملموسة. قيمت هذه الدراسة تأثير المجالات المعرفية لإدارة المشروع على أداء اللاعبين الرئيسيين في صناعة البناء والتشييد في نيجيريا. تم إجراء استبيان على 250 موظف مختارًا من 10 شركات تم اختيارها عشوائيًا في قطاع

البناء في المنطقة الوسطى الشمالية من نيجيريا والتي تعمل على مدار العقد الماضي وقد كانت الردود الصحيحة التي تم الحصول عليها من المستجيبين 213 موظفا. أشارت نتائج الدراسة إلى أن المهارة في تطبيق الأدوات والتقنيات والأساليب الواردة في المجالات المعرفية لإدارة المشروع كما هو منصوص عليه في دليل PMBOK تؤثر بشكل إيجابي على أداء الإدارة العليا والمستشار والمقاول ومدير المشروع في إدارة مشاريع البناء والتشييد وبالتالي فإن الحاجة إلى أن يكون اللاعبين الرئيسيين في مشاريع البناء على دراية جيدة بالمجازات المعرفية لإدارة المشروع وأن يكونوا مدربين على الاستفادة منها من أجل تحسين أدائهم في مشاريع البناء وقد أشارت النتائج أيضا إلى أي أن أسوأ العلاقات الموجودة بين: (إدارة الجودة - وإدارة التكلفة) (وإدارة اتصالات المستشار وإدارة الاتصالات) (ومدير المشروع وإدارة الجودة).

يتضح من استعراض الدراسات السابقة

أن نسبة كبيرة منها ركزت على بيئة المشروعات الانشائية والبنية التحتية مثل (Al-Nady et al., 2016) (J. S. Chou & Yang, 2012) (LUGUSA & Moronga, 2016) (J.-S. Chou et al., 2013) (الديري 2011) بينما ركز بعضها على بيئة المشروعات في المؤسسات الصناعية والخاصة مثل (الحمو 2015) (العبيدي 2119) (Chauhan & Srivastava, 2014) (Auman, 2007) كما ركز بعضها على بيئة المشروعات المجتمعية التي تنفذها المؤسسات غير الحكومية (رضوان 2015) (الديراوي 2012) (حماد 2011). كما يتضح أن جميع الدراسات استخدمت المنهج الوصفي أو المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لجمع البيانات.

7./ حدود الدراسة:

الحدود الدشرية:

حيث تقتصر هذه الدراسة على العاملين في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)..

الحد الزمني: 2023م

الحدود الموضوعية:

حيث اقتصرت هذه الدراسة على موضوع أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع دراسة تطبيقية للشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك).

الحدود المكانية:

للشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية

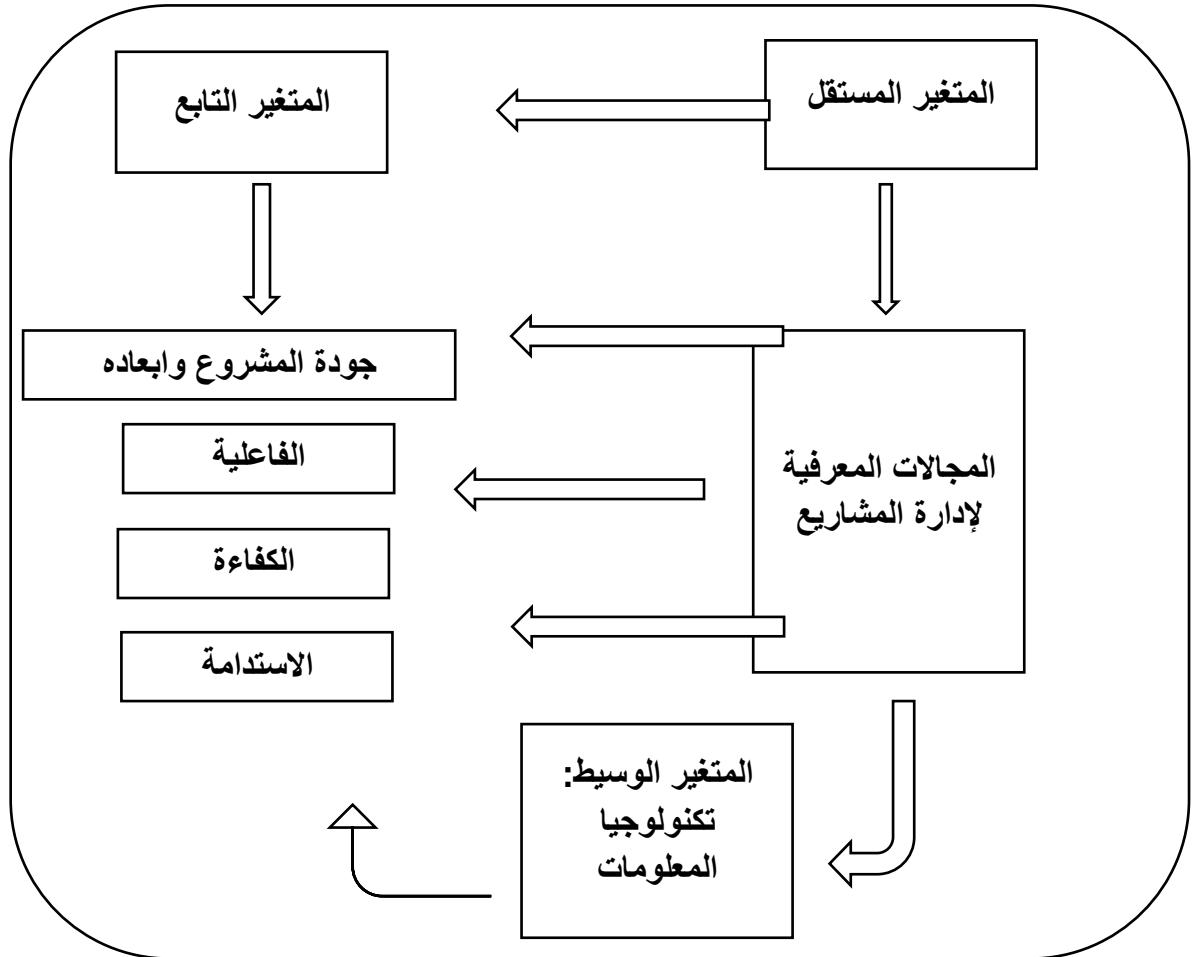
8. متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: المجالات المعرفية لإدارة المشاريع

- المتغير التابع: جودة المشروع وابعاده.

- المتغيرات الوسيط: تكنولوجيا المعلومات وابعاده.

والابحاث العلمية المنشورة والدوريات المرتبطة بموضوع الدراسة



شكل رقم 1 اعداد الباحثون

9/. منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي لغرض الوصول إلى نتائج الدراسة والذي يستخدم الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة الاستبانة وتحليلها احصائيا لاختبار صحة فرضيات الدراسة إضافة إلى المسح المكتبي وذلك للاستفادة من الكتب والدوريات العلمية في مجال إدارة المشاريع وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة طرق جمع البيانات والمعلومات كالتالي:

- المصادر الثانوية: استخدم مجموعة من الرسائل العلمية بالإضافة إلى الأبحاث والدراسات المنشورة في المجلات والمواقع الالكترونية اعداد في الإطار النظري للدراسة.
- المصادر الأولية: من أجل جمع البيانات والمعلومات اللازمة للكشف عن أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع دراسة تطبيقية للشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) تم الاعتماد في الجانب الميداني على الاستبيان الأداة الرئيسة للدراسة.

الفصل الثاني: دراسة نظرية لمغيرات الدراسة

- 1- مفاهيم الدراسة الاجرائية
- 2- الإطار النظري: المتغير الأول
المجالات المعرفية
- 3- الإطار النظري المتغير الثاني إدارة
جودة المشروع
- 4- العلاقة بين المتغيرين

الفصل الثاني

دراسة نظرية لمغيرات الدراسة

1- المفاهيم والمصطلحات للدراسة

- ✓ تعريف المشروع: من حيث أنه يحتوي على بداية محددة ونهاية الوقت وبالتالي يحدد نطاق وموارده والمشروع فريد من نوعه من حيث أنه ليس عملية روتينية ولكنه مجموعة محددة من العمليات المصممة لتحقيق هدف واحد.
- ✓ ويعرف إدارة تكامل المشروع: بأنه عملية تنسيق جميع جوانب خطة المشروع وتوحيد العمليات ومتابعتها بشكل متوازي من أجل تحقيق متطلبات العملاء وأصحاب المصلحة.
- ✓ ويعرف إدارة تكامل المشروع بأنه إدارة لجميع أنشطة المشروع والحفاظ على جميع الأنشطة بأن تسير بشكل جماعي ودمج جميع الأنشطة وتكاملها.
- ✓ ويعرف التحديد القطاعي والمؤسسي لإدارة نطاق المشروع التأكد من اشتمال المشروع على العمليات التي تساعد على نجاح المشروع وضمان جودته.
- ✓ كما ويعرف إدارة نطاق المشروع بأنه العمليات اللازمة لتحديد كل الأعمال والعمليات والاحتياجات الخاصة بالمشروع وتحديد كل الأجزاء التي لا علاقة لها بالمشروع.
- ✓ يعرف نطاق المشروع بأنه "العمل الذي يجب إنجازه لتقديم منتج أو خدمة أو نتيجة مع الميزات والوظائف المحددة".
- ✓ ويعرف إدارة الزمن بأنه استخدام الزمن بفاعلية وكفاءة من أجل إنجاز أنشطة المشروع وضمان عدم تأخر تسليم المشروع
- ✓ كما ويعرف إدارة زمن المشروع بأنه التقويم الزمني المستقبلي الذي يستخدم كدليل لتنفيذ أنشطة المشروع في الموقع.
- ✓ وتعرف إدارة تكلفة المشروع مجموعة العمليات اللازمة لتخطيط وتقدير التكاليف وعمل الموازنة وتمويل المشروع وتدبير موارده المالية وإدارة وضبط التكاليف المتعلقة بالمشروع لضمان إتمام المشروع وفق للخطة.

- ✓ إدارة جودة المشروع والتي تعرف بأنها العملية التي يتم فيها ضمان الجودة ومراقبتها في جميع أنشطة ومدخلات إنتاج المشروع باستخدام تقنيات مراقبة وضمان الجودة حيث تتم مراجعة وتقييم جودة المشروع بشكل مستمر ودوري.
- ✓ إدارة موارد المشروع والتي يقصد بها العملية التي يتم من خلالها إمداد ودعم عمليات الموقع بالموارد اللازمة بحيث يمكن تحقيق التوقيت المطلوب لتسليم الأعمال وكذلك الوصول إلى تكلفة واقعية في حدود الموازنة المقدرة كما وتقع على مسؤولية مدير المشروع اختيار أشخاص ذو كفاءة عالية من أجل ضمان تنفيذ أنشطة المشروع بكفاءة عالية والحصول على النتائج وفق ما خطط له.
- ✓ إدارة اتصالات المشروع والتي من الممكن تعريفها بأنها عملية تخطيط وجمع وتوزيع وإدارة وضبط معلومات المشروع وضمان إيصالها للجهات المعنية بالزمن المناسب.
- ✓ وتعرف إدارة مخاطر المشروع بأنها عملية تتناول وضع خطط وسيناريوهات لمواجهة عدم اليقين في البيئة المتغيرة التي تحيها من أجل ضمان سير أنشطة المشروع ضمن الزمن والتكلفة المتوقعة.
- ✓ إذن إدارة المخاطر إذن هي عملية تحديد المخاطر وتصنيفها وترتيب أولوياتها والتخطيط لها قبل أن تصبح قضايا.
- ✓ إدارة مخاطر المشروع هي عملية تحديد وتحليل وبعد الاستجابة لأي خطر ينشأ خلال دورة حياة المشروع لمساعدة المشروع على البقاء على المسار الصحيح وتحقيق هدفه.
- ✓ الخطر: هو أي شيء يمكن أن يؤثر على الجدول الزمني للمشروع أو أدائه أو ميزانيته.
- ✓ مؤشر الأداء: مؤشر الأداء هو حساب العمل الجيد هو تحقيق هدفها المحدد.
- ✓ معيار الارتباط: والذي يشير إلى درجة استمرار صحة وملائمة مخرجات المشروع كما خطط له حيث يعمل هذا المعيار على تقدير تحقق الارتباط بين الخطط ونتائج المشروع وحاجات المستفيدين
- ✓ معيار الكفاءة: والذي يقيس ويقدر النتائج التي تحققت بالنسبة للنفقات والموارد المستخدمة في المشروع خلال فترة زمنية محددة
- ✓ معيار الفاعلية: والذي يركز على تقدير مدى تحقيق المخرجات ومدى جودتها وكل نواتج المشروع ستحقق لنا الهدف من إنشاء المشروع

2- الإطار النظري للمتغير الأول:

المجالات المعرفية للمشاريع

أولاً: مفهوم المجالات المعرفية لإدارة المشاريع

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

إدارة التكامل

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

إدارة الجودة

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

إدارة الكلفة

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

إدارة الوقت/التسليم

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

إدارة نطاق المشروع

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

إدارة الاتصالات

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

إدارة المشتريات

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

إدارة الموارد البشرية

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

إدارة المخاطر

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

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

1. إدارة تكامل المشروع
2. إدارة نطاق المشروع
3. إدارة زمن المشروع
4. إدارة تكلفة المشروع
5. إدارة جودة المشروع
6. إدارة موارد المشروع
7. إدارة اتصالات المشروع

8. إدارة مخاطر المشروع

9. إدارة مشتريات المشروع.

هناك أربع مجالات معرفية محورية تقودنا إلى أهداف المشروع

1. النطاق

2. الزمن

3. والتكلفة

4. والجودة

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

1. الموارد

2. الاتصالات

3. المخاطر

4. المشتريات

إدارة تكامل المشروعات

تتضمن إدارة تكامل المشروع العمليات والأنشطة لتحديد وتحديد ومتكاملة وتوحيد وتنسيق مختلف العمليات وأنشطة إدارة المشاريع داخل مجموعات عمليات إدارة المشروع. في سياق إدارة المشروع يشتمل التكامل على خصائص التوحيد والدمج والاتصال والإجراءات التكاملية التي تعتبر بالغة الأهمية لتنفيذ المشروع الخاضع للرقابة حتى الانتهاء وإدارة توقعات أصحاب المصلحة بنجاح ومتطلبات الاجتماع. تشمل إدارة تكامل المشروع إجراء اختيارات حول تخصيص الموارد وجعل المبادلات بين الأهداف والبدائل التنافسية وإدارة الترابط بين مجالات المعرفة لإدارة المشاريع بالنسبة لك الجديدة في إدارة المشاريع كيف ينبغي عليك دراسة منطقة.

أما المجال المعرفي الاخير فهو إدارة تكامل وهو يؤثر ويتأثر بالمجالات المعرفية الثمانية السابقة

إدارة تكامل المشروع والتي يمكن تعريفها بأنها العمليات المترابطة والمتكاملة لإدارة المشروع التي تبدأ من وصف

المشروع في وثيقة المشروع وحتى إغلاق المشروع.

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

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

ويشتمل التكامل على خصائص

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

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

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

وقد ذكر المناوي عدة نشاطات لإدارة تكامل المشروع منها:

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

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

إدارة نطاق المشروع

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

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

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

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

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

ويشمل إدارة نطاق المشروع على عدة نشاطات منها:

1. تحديد الاحتياجات

2. تحديد النطاق

3. إنشاء هيكل تجزئة العمل

4. تحقيق النطاق

5. ضبط النطاق.

إدارة وقت المشروع

عمليات إدارة الوقت المشروع هي:

(1) خطة إدارة الجدول الزمني

(2) تحديد الأنشطة

(3) أنشطة التسلسل

(4) تقدير موارد النشاط

(5) تقدير فترات النشاط

(6) تطوير الجدول الزمني

(7) جدول التحكم.

(1) خطة إدارة الجدول الزمني للبرنامج

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

(2) تحديد عملية الأنشطة

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

(3) عملية ترتيب التسلسل

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

(4) خطة إدارة الجدول الزمني للبرنامج

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

(5) تحديد عملية الأنشطة

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

(6) عملية ترتيب التسلسل

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

كما وأن من أحد أسباب فشل المشاريع هو عدم تحديد العمليات والمهام والاحتياجات اللازمة لإنجاز المشروع فحتى نضمن نجاح المشروع يجب علينا تحديد الاحتياجات بشكل دقيق وجيد من خلال التواصل المستمر مع المستفيدين من ذلك المشروع وتشمل إدارة نطاق المشروع تفويض الوظيفة وتطوير بيانات النطاق لتعريف الحدود وتقسيم العمل الى مكونات صغيرة قائمة لإدارة متحققة من أن كمية العمل المخططة قد أنجزت إدارة

ازمة المشروع التي يتم من خلالها تحويل خطة عمل المشروع إلى جدول زمني للتشغيل لضمان إنجاز المشروع في الزمن المحدد ويعرف إدارة الزمن بأنه استخدام الزمن بفاعلية وكفاءة من أجل إنجاز أنشطة المشروع وضمان عدم تأخر تسليم المشروع كما ويعرف إدارة زمن المشروع بأنه التقويم الزمني المستقبلي الذي يستخدم كدليل لتنفيذ أنشطة المشروع في الموقع.

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

يوجد العديد من أساليب جدولة المشروعات

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

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

إدارة تكاليف المشروع

طريقة تستخدم التكنولوجيا لقياس التكلفة والإنتاجية من خلال دورة الحياة الكاملة للمشاريع على مستوى المؤسسات تشمل العديد من الوظائف المحددة لإدارة المشروع بما في ذلك التقدير وضوابط العمل وجمع البيانات الميدانية والجدولة والمحاسبة والتصميم. الهدف الرئيسي هو إكمال مشروع ضمن ميزانية معتمدة بداية من التقدير أداة حيوية يتم استخدام البيانات التاريخية الفعلية للتخطيط الدقيق لجميع جوانب المشروع. مع استمرار المشروع تخدم التحكم في الوظائف البيانات من التقدير مع المعلومات الواردة من الميدان لقياس التكلفة والإنتاج في المشروع. من بداية المشروع حتى الانتهاء فإن إدارة تكلفة المشروع تهدف إلى تبسيط

وخسارة تجربة المشروع وقد كان هذا النهج التكنولوجي منافسا كبيرا على التيار الرئيسي لتقدير صناعات البرمجيات وإدارة المشاريع.

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

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

إدارة جودة المشروع

في بداية المشروع يتم تحديد المتطلبات مع الجهات المعنية. تصبح هذه المتطلبات الأساس لعمل المشروع. بعد ذلك فإن مهمة مدير المشروع هي التأكد من أن العمل يتم بدون أي إضافات مضمنة. لا تتعلق الجودة بإعطاء العمل إضافات أو إكمال أعمال إضافية. غالبا ما يستند إشعار الإضافات إلى تصور خاطئ لما تعتقد أن

العمليل يريده. وتضيف هذه الإضافات الوقت والتكاليف الممكنة والآثار الأخرى إلى المشروع ولكنها لا تؤدي دائما إلى زيادة رضا العملاء.

تتكون إدارة جودة المشروع من ثلاث عمليات رئيسية:

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

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

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

كما ويعرف المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع إدارة جودة المشروع بأنه عملية تطبيق أنظمة إدارة الجودة من خلال السياسات والاجراءات مع أنشطة تحسين العمليات المستمرة التي يتم تنفيذها طوال فترة المشروع إذا كان ذلك ملائما لضمان الحصول على مخرجات ذات جودة عالية ترضي جميع أطراف ذات المصلحة المشتركة. وبالتالي تعتبر إدارة جودة المشروع العملية التي يتم فيها ضمان الجودة ومراقبتها باستخدام تقنيات مراقبة وضمان الجودة تتم مراجعة وتقييم جودة المشروع بشكل مستمر ودوري.

مؤشر الأداء

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

إدارة الموارد البشرية والمادية للمشروع

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

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

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

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

إدارة موارد المشروع والتي يقصد بها العملية التي يتم من خلالها إمداد ودعم عمليات الموقع بالموارد اللازمة بحيث يمكن تحقيق التوقيت المطلوب لتسليم الأعمال وكذلك الوصول إلى تكلفة واقعية في حدود الموازنة المقدرة كما

وتقع على مسئولية مدير المشروع اختيار أشخاص ذو كفاءة عالية من أجل ضمان تنفيذ أنشطة المشروع بكفاءة عالية والحصول على النتائج وفق ما خطط له.

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

إدارة اتصالات المشروع

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

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

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

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

✓ أسلوب الكتابة ليتم استخدامها.

- ✓ تقنيات للعرض بما في ذلك استخدام الوسائل البصرية والاستخدام الفعال للغة الجسد.
- ✓ الحواجز المحتملة أو حلقات التغذية الراجعة التي تؤثر على الاتصال.
- ✓ طريقة التواصل مذكرة مكتوبة أو شفوية أو مذكرة رسمية أو تقرير رسمي وجها لوجه أو بريدا إلكترونيا وكلها تعتمد على الوضع الحالي.
- إدارة اتصالات المشروع والتي من الممكن تعريفها بأنها عملية تخطيط وجمع وتوزيع وإدارة وضبط معلومات المشروع وضمان إيصالها للجهات المعنية بالزمن المناسب.
- كما ويمكن تعريفها بأنها عملية تسعى للتأكد من أن كل المعلومات اللازمة تصل لصناع القرار في الزمن المناسب لتجنب أي أخطار قد تواجه المشروع وكذلك تخزين المعلومات والبيانات الخاصة بالمشروع في الأرشيف لاستخدامها.

- تتضمن إدارة اتصالات المشروع
- تخطيط الاتصالات
- وتوزيع وإيصال المعلومات
- وإدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة
- وإعداد تقارير الأداء

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

إدارة مخاطر المشروع

- ✓ إدارة مخاطر المشروع هي عملية تحديد وتحليل وبعد الاستجابة لأي خطر ينشأ خلال دورة حياة المشروع لمساعدة المشروع على البقاء على المسار الصحيح وتحقيق هدفه.
- ✓ إدارة المخاطر ليست تفاعلية فقط بل يجب أن تكون جزءا من عملية التخطيط لمعرفة المخاطر التي قد تحدث في المشروع وكيفية التحكم في هذا الخطر إذا حدث ذلك بالفعل.

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

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

1. استراتيجية استباق المخاطر.

2. واستراتيجية المنع

3. واستراتيجية التسكين

4. واستراتيجية التحويل.

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

إدارة مشتريات المشروع

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

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

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

ويستلزم نجاح إدارة المشتريات تحقيق مجموعة من العوامل من أبرزها:

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

وبالتالي فإن إدارة مشتريات المشروع تصف العملية والطرق اللازمة لجلب وإدارة البضائع والموارد وإدارة المشتريات تشمل امورا كالتخطيط للشراء والتعاقدات واختيار المورد وفق المواصفات المطلوبة

إطار إدارة المشروعات:

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

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

دورة حياة المشروع

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

خصائص دورة حياة المشروع:

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

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

مقياس إدارة المشروعات

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

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

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

المهتمون بالمشروع

هم أشخاص مهتمون أو يتأثرون بنشاطات المشروع. وهذا يتضمن:

- (1) الإدارة - راعي المشروع
- (2) فريق المشروع - كادر الدعم
- (3) الزبائن - المستخدمون
- (4) - الموردون - خصوم المشروع

2- الإطار النظري لمتغير الثاني:

إدارة الجودة في المشروع

1/ مفاهيم أساسية حول إدارة جودة المشروع:

إن الاهتمام الكبير في مجال الجودة الذي شهدته المنظمات الحكومية والخاصة ادي إلى تطور مفهوم الجودة والقضايا المتعلقة بها حيث انها تأخذ مفهومها واسعا ليس فقط فيما يخص إدارة المشروع بل أيضا عندما تتضمن كل العمليات التي تتم قبل وأثناء وبعد تنفيذ المشروع.

ماهية إدارة جودة المشروع:

أن الجودة تعني اشياء مختلفة لأشخاص مختلفين فكل شخص لديه رأي مختلف عن معني الجودة لكن مفهوم الجودة متغير مع الزمن فالأفكار حول الجودة في القرن الماضي تختلف عنها اليوم مما جعل للجودة تعاريف مختلفة منها:

الجودة تعني الملائمة للاستعمال او الغرض وهي المطابقة للمتطلبات والمواصفات.

وهي ايضا عبارة عن مجموعة من السمات او الخصائص لمنتج او خدمة معينة والتي تظهر مقدرتها عي تلبية الحاجات الضمنية والصريحة للزبون أو العميل.

ومن ثم فان الجودة تقي منع الأخطاء والوقاية منها وليس مجرد اكتشافها ومعيار الجودة هو الخلو من العيوب ومقياسها هو التكلفة سواء تكلفة الاخطاء او تكلفة الاصلاح ومنع حدوث الخطأ مرة اخري.

وعملية ضمان جودة المشروع لا تأتي بسهولة اذ لابد من عملية تخطيط وتنظيم وادارة من قبل مدير المشروع وهو ما يعرف بإدارة جودة المشروع.

وتعرف ادارة جودة المشروع بانها مدخل لإدارة المتكاملة من اجل التحسن المستمر الطويل الأمد للمواصفات في جميع مراحل ومستويات ووظائف المشروع بما يحقق ميزة تنافسية ورضا الزبون.

إن الوظيفة الأساسية لإدارة الجودة هي التأكد من أن المشروع سيحقق جميع الأهداف المرسومة له خلال الوقت والميزانية المحددين مسبقاً إذا إدارة الجودة مطلوبة من بداية المشروع وحتى اكتماله ومطلوبة من الجميع ومطبقة على كل عملية وتعامل هي مفهوم مبني على كل ما يستطيع للمعنيين بالمشروع فعله ووصفه بأنه عملية يمكن تحسينها باستمرار وذلك لتقديم منتج أو خدمة مقبولة للزبون أو العميل الذي يستحق أن يكون راضياً.

وقد حددت خمسة مفاهيم لتحقيق الجودة في المشاريع وإدارة المشروع معا وهي:

1/ تعظيم رضا المستفيد وأصحاب المصالح وتأمين حاجاتهم.

2/ يجب أن تنجز جميع الأعمال سوية كما مخطط لها في الخطة.

3/ يجب بناء الجودة في كل من المنتجات والعمليات.

4/ تكون الإدارة مسؤولة عن تأمين المناخ الصحي للجودة.

5/ كما تكون الإدارة مسؤولة عن إدخال التحسينات المستمرة.

3/ عمليات إدارة جودة المشروع:

تتضمن إدارة جودة المشروع العمليات والأنشطة والمهام الخاصة بالمنظمة التي تحدد سياسات الجودة والأهداف والمسؤوليات لإبقاء المشروع بالاحتياجات التي تم التخطيط لها مسبقاً ومما لا شك فيه أن إدارة الجودة تتحقق من خلال السياسات والإجراءات مع أنشطة التحسين المستمر والتي تنفذ خلال دورة حياة المشروع.

وتتضمن عمليات إدارة جودة المشروع ما يلي:-

1/ التخطيط للجودة:

هي عملية تحديد متطلبات ومعايير الجودة الخاصة بالمشروع والمنتجات وتوثيق الطريقة التي سيتم بها إظهار التزام المشروع وينبغي تنفيذ تخطيط الجودة في وقت مبكر بالتوازي مع باقي عمليات التخطيط لما لها من تأثير هام عليها خاصة وضع خطة إدارة المشروع.

أما أدوات واساليب عملية تخطيط الجودة فتتمثل فيما يلي:

- تحليل التكلفة والمنفعة
- تكلفة الجودة
- خرائط الرقابة
- اختبار الأداء
- تصميم التجارب
- اشتقاق العينات الإحصائية
- التخطيط الانسيابي
- منهجيات ادارة الجودة مسجلة الملكية.
- كما توجد ادوات اضافية: العصف الذهني
- مخططات الصلة (التجميع)
- تحليل القوي الميدانية
- مخططات المصفوفة مصفوفات تحديدا الاولوية.

ب/ تنفيذ توكيد الجودة ضمان الجودة:

هي عملية مراجعة متطلبات الجودة ونتائج اجراءات مراقبتها لضمان استخدام معايير الجودة وحدود تشغيل مناسبة وتوفير مظلة لتحسن العملية بشكل مستمر مما يؤدي إلى حذف الأنشطة التي لا تضيف اي قيمة، ويسمح بتشغيل العمليات عند مستويات كفاءة وفعالية مرتفعة. اما ادوات واساليب تنفيذ الجودة فتتمثل فيما يلي:

ادوات واساليب تخطيط الجودة وتنفيذ مراقبة الجودة ودقيقات الجودة تحليل العملية.

ج/ تنفيذ ومراقبة الجودة:

هي عملية رصد وتسجيل نتائج أنشطة الجودة التي يتم القيام بها لتقييم الأداء والتوصيات بإدخال التغيرات المطلوبة ويتم اجرائها طوال فترة حياة المشروع وتعمل أنشطة مراقبة الجودة فتتمثل في ما يلي: مخطط السبب

والاثر، خرائط للرقابة، التخطيط الانسيابي والمدرج التكراري، خريطة باريتو والتشغيل، المخطط البياني المتفرق، اشتقاق العينات الإحصائية والفحص او التفتيش، ومراجعة طلبات التغير الموافق عليها.

وعند تنفيذ مراقبة الجودة يجدر الانتباه الى ما يلي:

ان قياس عملية الرقابة علي الجودة قد يكون أصعب من قياس الرقابة على الوقت والتكلفة. كلما كان المشروع أكثر تعقيدا زادت رقابة العاملين علي الجودة لان المديرين قد لا تكون لديهم الخبرة الفنية اللازمة لتحديد مستوي الجودة.

عندما يواجه العملاء قضية قيود الوقت والتكلفة فان من المحتمل ان يعملوا على اختصار بعض جوانب مجال المشروع مما يؤثر سلبا في جودة المنتج النهائي وفي مثل هذه الحالات على مدير المشروع ان يولي المجال اهتمام خاصا.

تقوم ادارة الجودة بتوجيه ادارة المشروع والمنتج حيث تطبق على جميع المشاريع ويتم تحديد اجراءاتها وتقنيات جودة المنتج حسب نوع المنتج الذي يقوم المشروع بإنتاجه، وال فشل في الحصول على متطلبات الجودة الخاصة بالمشروع يمكن ان يكون له نتائج سلبية خطيرة لبعض او كل اصحاب المصلحة، فمثلا تكاليف فريق المشروع الاضافية للإبقاء بمتطلبات العملاء قد يؤدي إلى إنهاء الموظفين ووقوعهم في الاخطاء واعادة العمل والتعجيل في تفتيش الجودة قد ينتج عنه اخطاء مستترة

ثالثا: تحقيق أهداف المشروع:

لإدارة جودة المشروع عدد من الاهداف التي تسعى المؤسسة في تحقيقها والتي يجب عليها معرفة كيفية ادارة هذه الاهداف في الاتجاه الصحيح وتنفيذها في الوقت المناسب ويمكن تحديد اهم الاهداف في:

- (1) تقليل المهام عديمة الفائدة في زمن العمل.
- (2) خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
- (3) متابعة وتطوير ادوات قياس العمليات.
- (4) جميع العاملين بالمؤسسة.
- (5) عملية ضبط الجودة من خلال المنتج والعمليات.

- (6) ايجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء.
- (7) زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الادارات وتشجيع العمل الجماعي.
- (8) السعي باستمرار الى تخفيض تكلفة المنتج من خلال تحسين الجودة
- (9) تحقيق عمليات تحسن الجودة من خلال مشاركة جميع الاقسام والادارات وكذلك
- (10) تعليم الادارة والعاملين على كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها الى مشاكل أصغر حتى يمكن السيطرة عليها.

2- معايير تقييم جودة المشروع

تلخص فكرة استخدام معايير ذات صلة في تقييم أداء وجودة المشاريع من خلال احتوائها على العوامل الأساسية لتقدير أداء المشروع حيث يتفق الكثير من المؤسسات الدولية والمانحة للمشاريع منيا الاتحاد الاوروبي والبنك الدولي وبرنامج الامم المتحدة الإنمائي وصندوق الامم المتحدة ووكالة التعاون اليابانية على خمس معايير أساسية لتقييم جودة المشاريع في المؤسسات غير الحكومية وهي:

معييار الارتباط:

والذي يشير الى درجة استمرار صحة وملائمة مخرجات المشروع كما خطط لو حيث يعمل هذا المعيار على تقدير تحقق الارتباط بين الخطط ونتائج المشروع وحاجات المستفيدين ويشير معامل الارتباط بأنه درجة ملائمة نواتج المشروع أو غاياته على النحو المخطط له.

كما يعرف معيار الارتباط:

بأنه يقيس مدى ملائمة المشروع (للمنظمات غير الحكومية والممولين والفئات المستهدفة وتحديد احتياجاتهم بشكل دقيق ومما سبق يتضح أن لمعيار الارتباط أثر كبير في زيادة جودة المشروع فتحديد احتياجات الفئة المستهدفة بشكل صحيح وتصميم المشروع بالشكل الذي يتناسب وأصحاب المصالح وكذلك تحميل المخاطر الخارجية التي يحتمل مواجهتها أثناء تنفيذ المشروع والتنسيق والتشبيك مع الشركاء كل ذلك سيؤدي إلى سير أنشطة المشروع بالشكل الصحيح وبالتالي تحقيق الجودة في جميع مراحل وأنشطة المشروع مما يؤدي إلى نجاح المشروع.

معييار الكفاءة:

والذي يقيس ويقدر النتائج التي تحققت بالنسبة للنفقات والموارد المستخدمة في المشروع خلال فترة زمنية

محددة كما ويعرفها مكتب تقييم المشاريع:

بأنها مقياس مدى تحويل الموارد المالية والخبرات والزمن إلى نتائج بطريقة اقتصادية ذات جودة عالية فمعييار الكفاءة يبين مدى تحقيق المخرجات المخطط لها وكذلك مدى مرونة الإدارة اليومية لمواجهة أي مخاطر قد يتعرض لها المشروع والتنسيق مع الشركاء بشكل مستمر وكذلك تكاليف المخرجات فإذا تحقق معيار الكفاءة في مشروع ما سيكون لذلك أثر واضح في زيادة جودة ذلك المشروع وبالتالي نجاح المشروع وتحقيق أهداف المؤسسة التي تسعى لتحقيقها.

معييار الفاعلية:

والذي يركز على تقدير مدى تحقيق المخرجات ومدى جودتها وكل نواتج المشروع ستحقق لنا الهدف من إنشاء المشروع معيار الفاعلية بأنه مدى تحقيق المشروع للنتائج المخطط لها فلو التزمت المؤسسة بتطبيق معيار الفاعلية في مشاريعها فأنها بذلك ستتلافى أي مخاطر قد يتعرض لها المشروع لأن المؤسسة ستكون قد وضعت الخطط والسيناريوهات اللازمة لمواجهة أي طارئ فالالتزام بمعييار الفاعلية سيؤدي إلى تحقيق الجودة في أنشطة المشروع وجودة في مخرجات المشروع وستكون نتائج المشروع ذات جودة عالية وفق ما تم التخطيط له وسيلاقى المشروع القبول من قبل مديره ومدير المؤسسة وكذلك الممول الذي يهتم بجودة المشروع بقدر الانتهاء في إنجاز ذلك المشروع.

معييار الأثر

حيث يعرف دليل الاتحاد الأوروبي لإدارة المشاريع معيار الأثر بأنه العملية التي تفحص أثر المشروع على المدى البعيد ويكون التنفيذ والأداء ناجحين إذا كانت المدخلات اللازمة لتنفيذ النشاطات المخططة وانجاز المخرجات المتوقعة في الزمن المناسب

كما وتعرف (العبيدي. 2019) معيار الأثر:

بأنه التأثيرات الايجابية والسلبية على المدى الطويل في المؤسسة بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر وهذه التأثيرات قد تكون اقتصادية أو ثقافية أو اجتماعية أو بيئية أو تكنولوجية ويمكن القول بأن هناك علاقة بين معيار الأثر وجودة المشروع حيث أن المؤسسات ومدراء المشاريع وكذلك الممولين يسعون لتحقيق مشاريع ذات جودة عالية فلا يكون هدف المؤسسة هو إنجاز المشروع فحسب بل الهدف أن يكون المشروع المنجز ذو جودة عالية ويعتبر هذا الهدف هدف عام تسعى له كل المنظمات.

معيار الاستدامة:

وهو مدى استمرار نتائج المشروع واحتمال استمرارها بعد انتهاء المشروع وتوقف الموارد ويعرف المعهد الأوروبي لإدارة المشاريع معيار الاستدامة بأنه ديمومة نتائج المشروع بعد انتهائه ويمكن القول بأن هناك علاقة وثيقة بين استدامة المشروع وجودته فالاستدامة تعني أيضا مدى كفاية موازنة المشروع لتحقيق مخرجات وأهداف المشروع فهو التزامات المؤسسة بتطبيق معيار الاستدامة في مشاريعها فإن أنشطة المشروع ستنجز وفق الموازنة المرصودة لكل نشاط وستتمتع مخرجات ذلك النشاط بالجودة وستكون الجودة متواجدة في كافة أنشطة المشروع وهذا يعني تحقيق الجودة في المشروع ككل.

3- العلاقة بين متغيرات الدراسة

العلاقة بين المجالات المعرفية الأساسية لإدارة المشاريع وجودة المشروعات.

أكدت الكثير من الدراسات بأن هناك علاقة وطيدة بين المجالات المعرفية الأساسية لإدارة المشاريع وبين زيادة جودة المشروع فالالتزام بتلك المجالات المعرفية سيقود المؤسسة لتحقيق أهدافها من إنشاء ذلك المشروع تكامل المشروع في إدارة متكاملة لأنشطة المشروع وضمان تحقيق شمولية في استخدام معايير المشروع لتحقيق جودة في جميع أنشطة ومراحل المشروع فلا يمكن تقدير تكلفة نشاط معين دون إدارة زمن وجودة ذلك النشاط فإذا تحققت الجودة في أنشطة ومراحل المشروع المختلفة ينجح المشروع وتتحقق أهداف المنظمة التي من أجلها أنشئت ومن أهم عوامل نجاح أي مشروع هو حرص مدراء المشروع على التعاون ونقل الخبرات والمعلومات بين الجوانب المختلفة في المشروع خلال دورة حياة المشروع. وهنا تأتي أهمية إدارة تكامل المشروع لما تتضمنه من قدرة على توفير جميع العناصر اللازمة لإكمال المشروع في الزمن المناسب. وكذلك هناك علاقة وطيدة بين إدارة نطاق المشروع وزيادة جودة المشروع فإن إدارة النطاق بشكل جيد وتحديد احتياجات المشروع المطلوبة بالشكل الصحيح ووفق معايير وأسس دولية متفق عليها سيعمل ذلك على تحقيق الجودة في جميع مراحل وأنشطة المشروع الأساسية والثانوية وبالتالي تحقيق جودة في المشروع ككل وسيؤدي ذلك لنجاح المشروع وتحقيق أهداف المنظمة وكذلك أكدت العديد من الدراسات أن هناك علاقة بين زيادة جودة المشروع وإدارة زمن المشروع حيث أكدت تلك الدراسات بأنه لا يمكن الاعتراف بالنجاح في تحقيق النتائج وتقديرها إلا إذا كان إنجاز تلك النتائج في حدود الزمن أو الزمن المطلوب فالتخطيط الجيد للزمن يؤدي إلى تحقيق رضا أصحاب المصالح عن مخرجات المشروع فإذا أدرنا زمن المشروع بشكل جيد سيأخذ كل نشاط زمنه الكافي من الإنجاز وبالتالي ستتحقق الجودة في كل نشاطات المشروع وسينجح المشروع وتتحقق أهداف المنظمة كما أكدت العديد من الدراسات وجود علاقة بين إدارة تكلفة المشروع وزيادة جودة المشروع حيث أكدت بأن الإدارة الجيدة والصحيحة للتكاليف ستؤدي إلى إنجاز الأنشطة على أكمل وجو وسيحيل ذلك دون إنجاز الأنشطة على حساب جودتها وبالتالي سيؤدي ذلك إلى

جودة في المشروع ككل وبالتالي نجاح المشروع وتحقيق أهداف المنظمة كما أن هناك علاقة واضحة بين إدارة جودة المدخلات وبين زيادة جودة المشروع كما كانت الأجزاء الداخلة في إنجاز أنشطة المشروع ذات جودة عالية فستحقق المؤسسة مزاياها من إنشاء ذلك المشروع بالحصول على مخرجات ذات جودة عالية وبالتالي نجاح المشروع وارضاء جميع الأطراف.

العلاقة بين المعايير الدولية لإدارة المشاريع وجودة المشروع:

ترتكز فاعلية المشروع على مدى تحقيق المراجعات ومدى جودتها بالتالي مدى تحقيق المشروع للنتائج المطلوبة لها فعند التزام المنظمة بتطبيق معايير الفاعلية في مشاريعها فإنها ستتلافى أية مخاطر سوف يتعرض لها المشروع لأن المنظمة ستكون قد وضعت الخطط والسيناريوهات اللازمة لمواجهة أي طارئ؛ فالالتزام بمعيار الفاعلية سيؤدي إلى تحقيق الجودة في أنشطة المشروع وجودة في مخرجات المشروع وستكون نتائج المشروع ذات جودة عالية وفق ما اتى التخطيط له وسيلقي المشروع القبول من قبل المدير والممول. وقد أكدت الكثير من الدراسات بأنه هناك علاقة وطيدة بين المعايير الدولية لإدارة المشاريع المجالات المعرفية وبين زيادة جودة المشروع فالالتزام بتلك المجالات المعرفية سيقود المنظمة لتحقيق أهدافها من إنشاء ذلك المشروع ومن الدراسات التي أكدت على أهمية إدارة تكامل المشروع تكمن في لقدرة على إدارة متكاملة لأنشطة المشروع وضمان تحقيق شمولية في استخدام معايير المشروع لتحقيق الجودة في جميع أنشطته ومراحلها فإنما تحققت الجودة في أنشطة ومراحل المشروع المختلفة ينجح المشروع وتتحقق أهدافه التي من أجلها أنشئ ومن أهم عوامل نجاح أي مشروع هو حرص مدير المشروع على التعاون ونقل الخبرات والمعلومات بين الجوانب المختلفة في المشروع خلال دورة حياة المشروع ومما تأتي أهمية إدارة تكامل المشروع لما تتضمنه من قدرة على توفير جميع العناصر اللازمة لإكمال المشروع في الوسط المناسب. كما توجد علاقة وطيدة بين إدارة نطاق المشروع وزيادة جودة المشروع؛ فإدارة النطاق بشكل جيد وتحديد احتياجات المشروع المطلوبة بالشكل الصحيح وفق معايير وأسس دولية متفق عليها سيؤدي إلى تحقيق الجودة في جميع مراحل وأنشطة المشروع الأساسية والثانوية وبالتالي تحقيق الجودة في المشروع ككل وسيؤدي ذلك إلى نجاحه وتحقيق أهدافه.

العلاقة بين الجودة والكلفة والتسليم

لتحقيق الأهداف المرجوة من المشروع لا بد من التركيز على ثلاثة أمور أساسية وهي الجودة والكلفة والتسليم والتي تربطها علاقات قوية تتطلب إدارتها بشكل متوازن.

• الجودة – الكلفة

إن توظيف مهندسين خبراء لبناء برمجيات ذات جودة عالية سيزيد من قيمة الرواتب كما أن تطبيق الاختبارات المناسبة لتحسين الجودة يؤدي إلى إطالة فترة الاختبار وهذا بالنتيجة سيزيد تكاليف الإنفاق على الموظفين حتى وإن كان الراتب نفسه لجميع المهندسين (توظيف مهندسين يتمتعون بنفس المستوى التقني).

• الجودة – التسليم

عندما تكون فترة التطوير أقصر تكون تكاليف الإنفاق على الموظفين أقل إلا أن فترة التطوير القصيرة ستحول دون إجراء الاختبار على نحو مناسب وبالتالي تتأثر الجودة وسيطلب الأمر توظيف مهندسين خبراء لإنهاء العمل بأقصى سرعة بدون التأثير على الجودة مما سيؤدي إلى زيادة الكلفة الكلية.

• التسليم – الكلفة

قد يؤدي تقصير فترة التطوير إلى انخفاض تكاليف الإنفاق ولكن في هذه الحالة ستنفد المهام على نحو غير مناسب مما يؤثر على الجودة.

الفصل الثالث: إطار منهجية الدراسة

- مجتمع وعينة الدراسة
- منهج الدراسة
- أداة البحث
- أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة

نظرة عامة عن الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)

منذ تأسيس (سابك) في عام 1976م بموجب مرسوم ملكي أظهرت قدرة استثنائية بإنجاز ما عجز عنه الآخرون وفي فترة زمنية قياسية تعد (سابك) من أكبر الشركات العالمية القيادية في مجال الصناعات البتروكيمياوية وهي شركة مساهمة عامة يقع مركزها الرئيس في مدينة الرياض عاصمة المملكة العربية السعودية وتمتلك (أرامكو السعودية) حالياً 70% من أسهمها والنسبة الباقية البالغة 30% متداولة في سوق الأسهم السعودية. وكان نمو الشركة أشبه بالمعجزة حيث تدير الآن عملياتها في أكثر من 50 بلداً ويعمل بمواقعها حول العالم أكثر من (32) ألف من الموظفين الموهوبين والمبدعين واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لاسيما وأنو يعبر عن منهجية علمية تمكن الباحثون من وصف ظاهرة ما وتفسيرها حيث تم في الواقع وجمع البيانات حولها بغرض تحميل تلك البيانات وصولاً لنتائج واقعية دون تدخل الباحثين وتكون مجتمع الدراسة من منسقي ومدراء المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) وتم إجراء عدد من المقابلات مع العاملين والمسؤولين أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع في الشركة وتم توزيع استمارة الاستبيان على عينة طبقية عشوائية بسيطة من العاملين شملت كل المستويات الإدارية من العاملين في الإدارة العليا والإدارة طبقة المدراء الوسطى وهي الوظائف الإدارية والفنية والإدارة التشغيلية في الشركة وقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها 58 موظفاً وإدارياً حيث تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارة ميدانية استرجع منها 55 استبياناً وبعد فحصها الغيت منها 5 استبيانات نظراً لعدم اكتمالها وبالتالي أصبح لدينا 50 استبياناً وبالتالي كان لدينا 50 استبياناً سليماً ومكتملاً وهو حجم جيد يستوفي شروط الدراسة بما أن نسبته تساوي 86 % من إجمالي الاستبيانات ويعد هذا العدد نتيجة ملائمة بالنسبة إلى عدد عينة الدراسة.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وذلك لبيان الغرض والغاية الأساسية المرجوة من هذه الدراسة والتي فعلا أراد الباحثون إيصالها من خلال ذلك البحث حيث تهدف الدراسة لفهم الأسس العامة أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع التي تؤثر بصورة مباشرة في تحسين جودة الأداء للمشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) من خلال تحسين المجالات المعرفية لإدارة المشاريع في الشركة وكذلك وضع الخطط والإستراتيجيات التي تمكن تلك الشركة من مواجهة كافة الظروف والتحديات التي قد تواجه عملها من خلال تدعيم الاتجاه نحو الجودة في المشاريع التي تنفذها الشركة السعودية للصناعات الأساسية. اعتمدت في هذا البحث على الجانب النظري والتطبيقي وبالتالي أدى إلى استخدامنا تقنية المنهج الوصفي لأنه انسب في دراسة هذا الموضوع عبر البدء بوصف الظاهرة التي يدرسها وجمع المعلومات الدقيقة عنها ووصفها وصفا كميا وكيفيا علما أن نوع العينة التي استخدمت في هذا البحث هي العينة العشوائية وهذا يعني أن جميع أفراد مجتمع البحث متاح لهم فرصة متساوية ومستقلة لكي يدخلوا العينة أي إن لكل فرد في المجتمع الاحتمال نفسه في الاختيار وإن اختيار أي فرد لا يؤثر في اختيار الفرد الآخر بينما الجانب التطبيقي تم اعتماد اداة الاستبيان وقد استعملت كأداة للدراسة الميدانية وكذلك وضع الخطط والإستراتيجيات التي تمكن الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) من مواجهة كافة الظروف والتحديات التي قد تواجه عملها من خلال تدعيم وتحفيز الجودة في المشاريع وتحفيز الاتجاه بقوة نحو المجالات المعرفية لإدارة المشاريع في الشركة السعودية لصناعة المواد الأساسية سابك.

أداة البحث

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

الجزء الأول منها يتعلق ببيانات شخصية تدور حول طبيعة العمل الخبرة المؤهل الدراسي الجنس العمر الحالة الاجتماعية

الجزء الثاني من الاستبانة جملة استفسارات كان الغرض منها التعرف على أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع. وأيضا يشمل على درجة تطبيق الجودة الشاملة في الشركة ومدى تأثيره على الأداء في المشاريع التي تقوم بها الشركة وكانت الأسئلة جميعها من النوع المغلق من أجل التيسير على العينة في اختيار الإجابة التي تبين رأيها وليسهل كذلك عملية التحليل الإحصائي والاستدلال عليها وتم وضع لكل سؤال خمس اختيارات منها فكانت اختياراتها تبدأ من أوافق بشدة راض جدا- راض- محايد - غير راض - غير راض اطلاقا

قائمة توزيع اداة الدراسة الاستبانات.

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

في إطار الدراسة الميدانية ويهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيرات البحث أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع في شركة سابك تم اختيار الاستبيان كوسيلة لقياس " أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع في شركة سابك وعلى أداء موظفي والعاملين في كل من المستويات الإدارية في الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابك في المملكة العربية السعودية حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها فان عملية الثبات في الاستبيان يعني بدرجة كبيرة التأكد من أن الإجابة سوف تكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها علي الأشخاص ذاتهم مرة أخرى وصدقها سوف يعني التأكد من انها سوف تقيس ما اعددت الدراسة من اجل قياسه.

- طرق جمع المعلومات للدراسة

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

القسم الأول وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيب الجنس الفئة العمرية سنوات الخبرة المؤهل العلمي طبيعة عمل نوع المسمى الوظيفي

القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة الخاصة بالمتغير المستقل والمتغير التابع ويتكون من 20 فقرة موزع على المجالات الخمسة المعرفية. تم اعداد الاستبانة حول موضوع الدراسة وهي العوامل المؤثرة في عملية أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابق

أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات

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

1- المصادر الأولية – عن طريق الاستبانة وتم اعداد بحيث تناسب مجتمع وعينة الدراسة بحيث تهدف إلى ابراز فرضيات الدراسة بخصوص ا عملية أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابق ليتم الاعتماد عليها كمصدر اولي للمعلومات والبيانات بخصوص جودة المشاريع وقياسها وتوفير المجالات المعرفية الداعمة لأداره المشاريع.

2- المصادر الثانوية – وفي هذا الصدد تم الاستعانة بالمصادر الاكاديمية من الكتب والدارسات السابقة في نفس المجال وتتمثل في الكتب والمراجع.

وقد انقسم الاستبيان البحث إلى قسمين رئيسيين:

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

وصف أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديمغرافية

أولاً: وصف أفراد عينة الدراسة من حيث النوع

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

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

مقدارها (92%) في حين كان عدد الإناث فقط (4) إناث وبنسبة مقدارها (8%) وهذا يدل على تدني نسبة

مشاركة الإناث في الشركة السعودية للصناعات الأساسية - سابك

وصف أفراد عينة الدراسة من حيث العمر

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

تحليل نتائج العمر: تبين أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم في الفئة العمرية من 30 سنة

واقل حيث بلغ عددهم (20) بنسبة مقدارها (40%) تلتها الفئة العمرية 30 إلى 45 سنة وبنسبة (20%)

وجاءت نسبة من هم في الأعمار من 45 إلى 60 سنة 30% من مجمل عينة الدراسة أما بالنسبة للأعمار أكبر من

60 عام فيما فوق وبنسبة مقدارها (10%) من مجمل عينة الدراسة وهذا يبين أن متوسط أعمار الأفراد عينة

الدراسة مرتفع نسبياً بالنسبة إلى الفئات الأقل عمراً.

ثانياً: وصف أفراد عينة الدراسة من حيث المؤهل

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

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

ثالثاً: وصف أفراد عينة الدراسة من حيث الخبرة

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

تحليل نتائج سنوات الخبرة: تبين أن التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة حيث أن النسبة الأكبر كانت لذوي الخبرة من 11-15 سنة فقد بلغ عدد أفرادها (20) فرد ونسبة (40%) تلتها عدد سنوات الخبرة 5 سنة فأقل فقد بلغت نسبتها (30%) أما أصحاب الخبرة لأكثر من 16 سنة فقد بلغت نسبتهم (10%) من مجمل عينة الدراسة وهذا يدل على تمتع الأفراد عينة الدراسة بخبرات عملية طويلة نسبياً

وصف أفراد عينة الدراسة من حيث الوظيفة

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

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

القسم الثاني: العوامل التي توضح أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع في شركة سابك وتكون خمس محاور.

الفرضية الأولى - لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المجالات المعرفية لإدارة المشاريع وادارة جودة المشاريع وتحقيق اهداف في شركة سابك.

م	العبرة	مستوي الاهمية				
	درجة الاهمية	راضي	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي اطلاقا
1	تمتاز خطة المشروع بالشمولية بحيث تغطي نشاطات التنفيذ جميعها .	18	14	10	4	4
2	يراعي عند تصميم المشروع احتياجات أصحاب المصلحة .	24	12	8	4	2

3	تلتزم إدارة المشروع بتنفيذ النشاطات وفقاً لجدولها الزمنية .	20	12	8	6	4
4	يتمشى التقدير الزمني لإنجاز المشروع والموازنة المخصصة له.	14	14	6	8	8

الفرضية الثانية - لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على تكنولوجيا المعلومات في شركة سابك.

م	العبارة	مستوي الاهمية				
	درجة الاهمية	راضي جدا	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي اطلاقا
1	تساهم البرمجيات المستخدمة في اتخاذ القرارات بفاعلية.	24	10	5	6	5
2	تساهم قواعد البيانات لدى الشركة في سرعة استرجاع المعلومات وتبادلها بين الإدارات والاقسام.	16	22	2	6	4
3	تحرص الشركة على توفير امن وسرية الشبكات.	18	14	4	8	6
4	يعتبر عدد الأجهزة المستخدمة كاف ويناسب حجم العمل .	24	12	8	4	2

الفرضية الثالثة:- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشروع في شركة سابك.

م	العبارة	مستوي الاهمية

	درجة الاهمية	راضي جدا	راضي	محايد	غير راضي	غير اطلاقا	راضي
1	يلبي تصميم المشاريع احتياجات الفئات المستهدفة.	20	14	4	6	6	
2	مقارنة تكاليف مخرجات المشاريع بتكاليف مشاريع مشابهة.	16	16	4	4	10	
3	تساهم أنشطة المشاريع في تحقيق الأهداف العامة للشركة.	18	18	4	5	5	
4	تأثير التحفيز علي زيادة نواتج العمل من حيث كميات الإنتاج والجودة والكفاءة في الأداء	14	24	6	2	4	

الفرضية الرابعة - لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين المجالات المعرفية لإدارة المشاريع وادارة جودة المشاريع وتحقيق اهداف في شركة سابك.

م	العبارة	مستوي الاهمية					
	درجة الاهمية	راضي جدا	راضي	محايد	غير راضي	غير اطلاقا	راضي
1	تلتزم إدارة المشروع بتنفيذ النشاطات وفقا لجدولها الزمنية.	22	10	8	5	5	
2	تحسن إدارة المشروع استخدام الموارد في تعظيم قيمة المخرجات .	10	11	12	8	9	
3	يتم تقييم أداء فريق المشروع بصورة دورية خلال فترة المشروع .	18	19	6	5	2	
4	يتم ربط خطة تنفيذ المشروع بالأهداف المرجوة منها.	14	12	7	16	1	

الفرضية الخامسة: - لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين عمليات ادارة جودة المشروع ومجموعة من المهام التي يتم القيام بها لضمان مطابقة المشروع لتحقيق اهدافه في شركة سابك.

م	العبارة	مستوي الاهمية				
	درجة الاهمية	راضي	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي اطلاقا
1	يتم حصر الاحتياجات من الموارد البشرية قبل البدء في المشروع .	20	14	6	8	2
2	يتم وضع خطط وسيناريوهات فبلية لمواجهة أي مخاطر .	16	26	4	2	2
3	تتم عملية الرقابة بصورة مستمرة وعلى كافة الأنشطة لضمان الجودة .	12	20	2	8	8
4	تحقق مخرجات المشاريع تقاربا مع توقعات الجهات المستفيدة .	24	14	6	2	4

الفصل الرابع: نتائج الدراسة وتحليلها والتوصيات

- عرض البيانات وتحليلها
- القسم الاول: البيانات الشخصية
- القسم الثاني: العوامل المؤثرة في بيان أثر التحفيز
- نتائج البحث:
- المقترحات وتوصيات البحث
- الخاتمة
- المراجع
- الملاحق

عرض البيانات وتحليلها

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

تم استخراج تقديرات افراد عينة الدراسة اجمالي اعداد ونسبة مئوية لكل تقديرات افراد عينة الدراسة وتم استخراج المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري وتميل كل النسب والمؤشرات الأخرى إلى اعتماد درجة كبيرة راض جدا وأيضا راضي نلاحظ من الجدول أن النسبة الكبيرة من العينة يؤكدون أن للتدريب دور كبير في تحسين أداء المشاريع بينما نسبة صغيرة من العينة لا يعتقدون بأن التدريب دورا في تحسين أداء وجودة المشاريع بينما نلاحظ أن هناك غالبية المشاركين من العينة غير راضيين عن مستوى الجودة في المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية - سابك

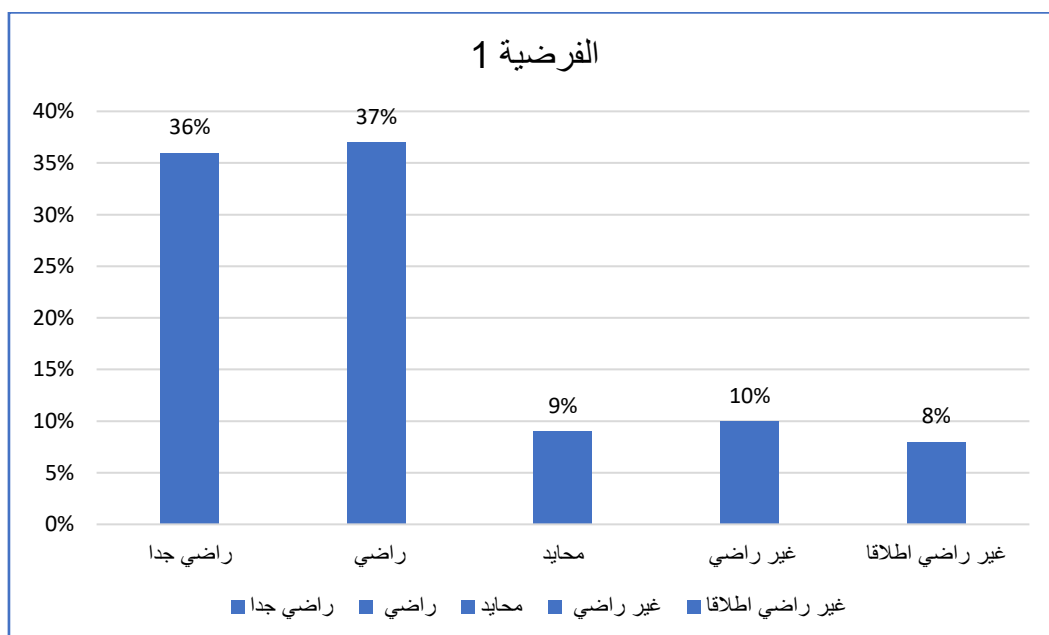
التحليل الوصفي: لمتغيرات الدراسة العوامل المؤثرة في بيان أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع في شركة سابك وتتكون من خمس فرضيات كما يلي:

الفرضية الأولى - لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المجالات المعرفية لإدارة المشاريع وادارة جودة المشاريع وتحقيق اهداف في شركة سابك.

م	العبارة	مستوي الاهمية				
	درجة الاهمية	راضي جدا	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي اطلاقا
1	تمتاز خطة المشروع بالشمولية بحيث تغطي نشاطات التنفيذ جميعها .	18	14	10	4	4
2	يراعي عند تصميم المشروع احتياجات أصحاب المصلحة .	24	12	8	4	2
3	تلتزم إدارة المشروع بتنفيذ النشاطات وفقا لجدولها الزمنية .	20	12	8	6	4

4	يتماشى التقدير الزمني لإنجاز المشروع والموازنة المخصصة له.				
	14	14	6	8	8
الإجمالي	76	52	32	22	18
الوسط الحسابي	19	13	8	5.5	4.5
الوسيط	19	13	8	5	4
الانحراف المعياري	4.16	1.15	1.63	1.91	2.52
النسبة	38%	26%	16%	11%	9%
درجة الأهمية	عالية	متوسطة	متوسطة	منخفضة	منخفضة

تم تحليل النتائج بالنسبة لهذا المحور حيث بلغت نسبة راض جدا 38% ومتوسط حسابي 19 وانحراف معياري 4.16 ونسبة راضي 26% ومتوسط حسابي 13 وانحراف معياري 1.15 ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه إلى ما جاء في استجابات أفراد العينة محل الدراسة من أن توجد هنالك توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المجالات المعرفية لإدارة المشاريع وإدارة جودة المشاريع وتحقيق اهداف في شركة سالك يؤثر على ارتفاع مستوى الأداء ويخفض من الخسارة عن تكاليف المشاريع الأمر الذي عكس وجهة نظر بدرجة كبيرة لدى عينة البحث محل الدراسة بالنسبة إلى أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع وإدارة جودة المشاريع في شركة سالك.

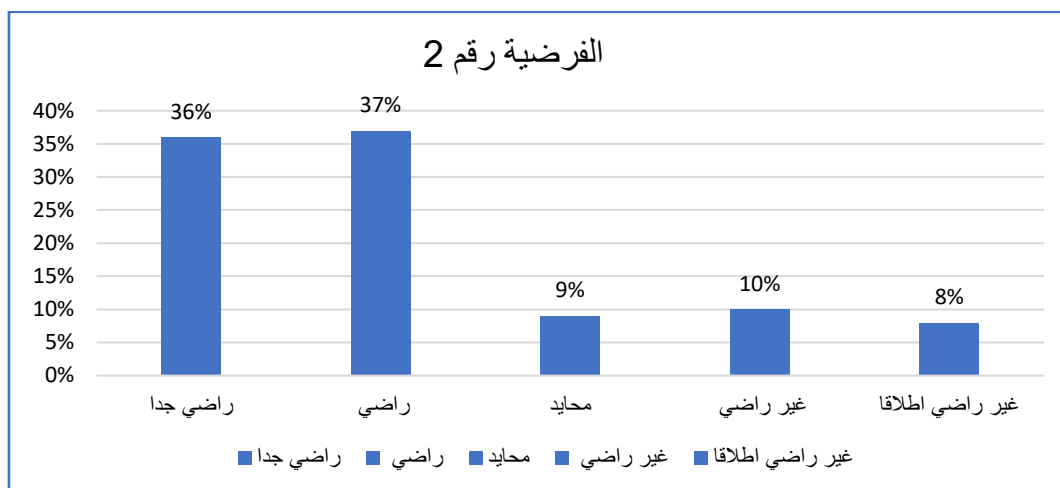


الفرضية الثانية - لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على تكنولوجيا المعلومات في شركة سابك.

م	العبارة	مستوي الاهمية				
	درجة الاهمية	راضي جدا	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي اطلاقا
1	تساهم البرمجيات المستخدمة في اتخاذ القرارات بفاعلية.	24	10	5	6	5
2	تساهم قواعد البيانات لدى الشركة في سرعة استرجاع المعلومات وتبادلها بين الإدارات والاقسام.	16	22	2	6	4
3	تحرص الشركة على توفير امن وسرية الشبكات.	18	14	4	8	6
4	يعتبر عدد الأجهزة المستخدمة كاف ويناسب حجم العمل .	24	12	8	4	2
	الإجمالي	82	58	19	24	17
	الوسط الحسابي	20.5	14.5	4.75	6	4.25
	الوسيط	21	13	4.5	6	4.5
	الانحراف المعياري	4.12	5.26	2.50	1.63	1.71
	النسبة	41%	29%	10%	12%	9%
	درجة الأهمية	عالية	عالية	منخفضة	منخفضة	منخفضة

تم تحليل النتائج بالنسبة لهذا المحور حيث بلغت نسبة راض جدا 41% ومتوسط حسابي 20.5 وانحراف معياري 4.12 ونسبة راضي 29% ومتوسط حسابي 14.5 وانحراف معياري 5.26 ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه إلى ما جاء في استجابات أفراد العينة محل الدراسة من أن توجد علاقة إيجابية - ذو دلالة احصائية بين

المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على تكنولوجيا المعلومات في شركة سابك. إلى ارتفاع ملحوظ في تكنولوجيا المعلومات مما يقوي من كفاءة الأداء الأمر الذي عكس وجهة نظر بدرجة كبيرة لدي عينة البحث محل الدراسة بالنسبة إلى أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع وإدارة جودة المشاريع في شركة سابك.

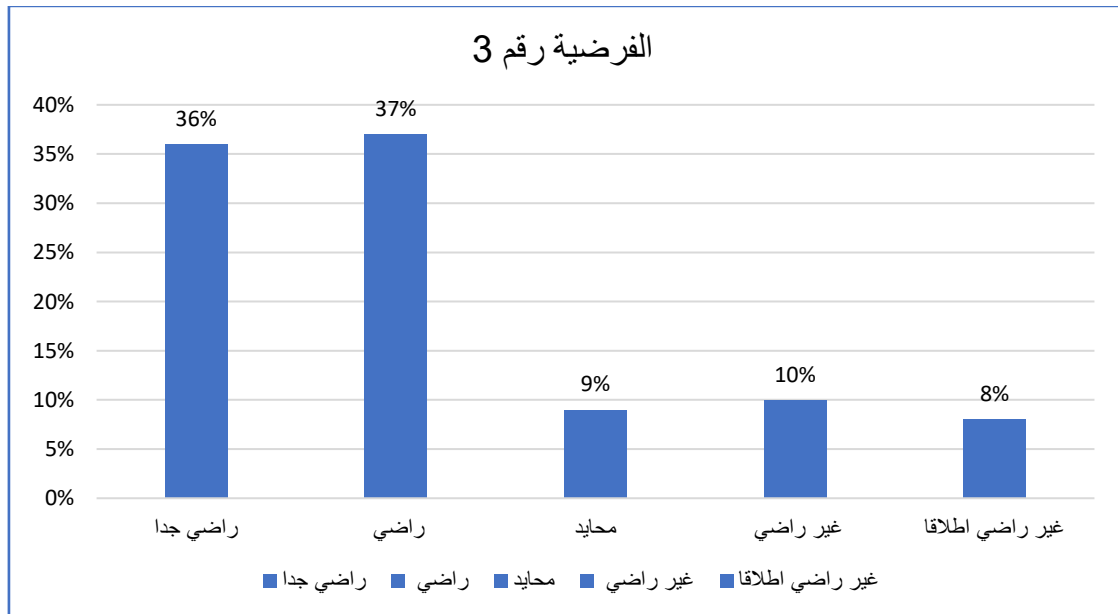


الفرضية الثالثة:- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشروع في شركة سابك.

م	العبارة	مستوي الاهمية				
	درجة الاهمية	راضي جدا	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي اطلاقا
1	يلبي تصميم المشاريع احتياجات الفئات المستهدفة.	20	14	4	6	6
2	مقارنة تكاليف مخرجات المشاريع بتكاليف مشاريع مشابه.	16	16	4	4	10
3	تساهم أنشطة المشاريع في تحقيق الأهداف العامة للشركة.	18	18	4	5	5
4	تعكس المشاريع المنفذة نتائج تقييم الاحتياجات.	14	24	6	2	4
	الإجمالي	68	72	18	17	25

6.25	4.25	4.5	18	17	الوسط الحسابي
5.5	4.5	4	17	17	الوسيط
2.63	1.71	1.00	4.32	2.58	الانحراف المعياري
13%	9%	9%	36%	34%	النسبة
منخفضة	منخفضة	منخفضة	عالية	عالية	درجة الأهمية

تم تحليل النتائج بالنسبة لهذا المحور حيث بلغت نسبة راض جدا 34% ومتوسط حسابي 17 وانحراف معياري 2.58 ونسبة راضي 36% ومتوسط حسابي 18 وانحراف معياري 4.08 ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه إلى ما جاء في استجابات أفراد العينة محل الدراسة من أن توجد يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشروع في شركة سابك. علاقة طردية قوية الأمر الذي عكس وجهة نظر بدرجة كبيرة لدى عينة البحث محل الدراسة بالنسبة إلى أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع وإدارة جودة المشاريع في شركة سابك.

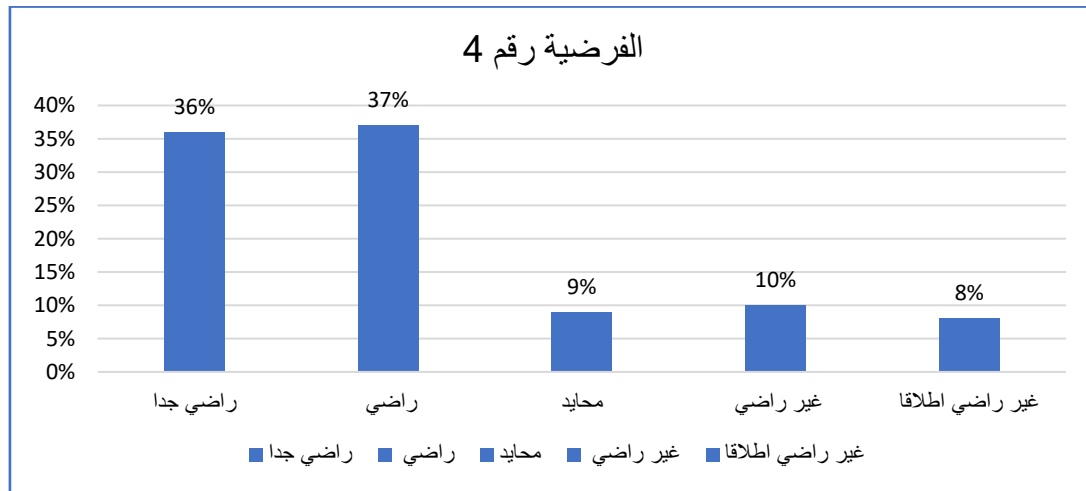


الفرضية الرابعة - لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين المجالات المعرفية لإدارة المشاريع وإدارة جودة المشاريع وتحقيق اهداف في شركة سابك.

م	العبارة	مستوي الاهمية				
	درجة الاهمية	راضي جدا	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي اطلاقا
1	تلتزم إدارة المشروع بتنفيذ النشاطات وفقا لجدولها الزمنية.	22	10	8	5	5
2	تحسن إدارة المشروع استخدام الموارد في تعظيم قيمة المخرجات .	10	11	12	8	9
3	يتم تقييم أداء فريق المشروع بصورة دورية خلال فترة المشروع .	18	19	6	5	2
4	يتم ربط خطة تنفيذ المشروع بالأهداف المرجوة منها.	14	12	7	16	1
	الإجمالي	64	52	33	34	17
	الوسط الحسابي	16	13	8.25	8.5	4.25
	الوسيط	16	11.5	7.5	6.5	3.5
	الانحراف المعياري	5.16	4.08	2.63	5.20	3.59
	النسبة	32%	26%	17%	17%	9%
	درجة الأهمية	عالية	متوسطة	متوسطة	منخفضة	منخفضة

تم تحليل النتائج بالنسبة لهذا المحور حيث بلغت نسبة راض جدا 32% ومتوسط حسابي 16 وانحراف معياري 5.16 ونسبة راضي 26% ومتوسط حسابي 13 وانحراف معياري 4.08 ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه إلى ما جاء في استجابات أفراد العينة محل الدراسة من أن أثر ذو دلالة احصائية بين المجالات المعرفية لإدارة المشاريع وإدارة جودة المشاريع وتحقيق اهداف في شركة سابك علاقة طردية قوية الأمر الذي عكس وجهة نظر بدرجة

كبيرة لدي عينة البحث محل الدراسة بالنسبة إلى أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع وإدارة جودة المشاريع في شركة سابك.

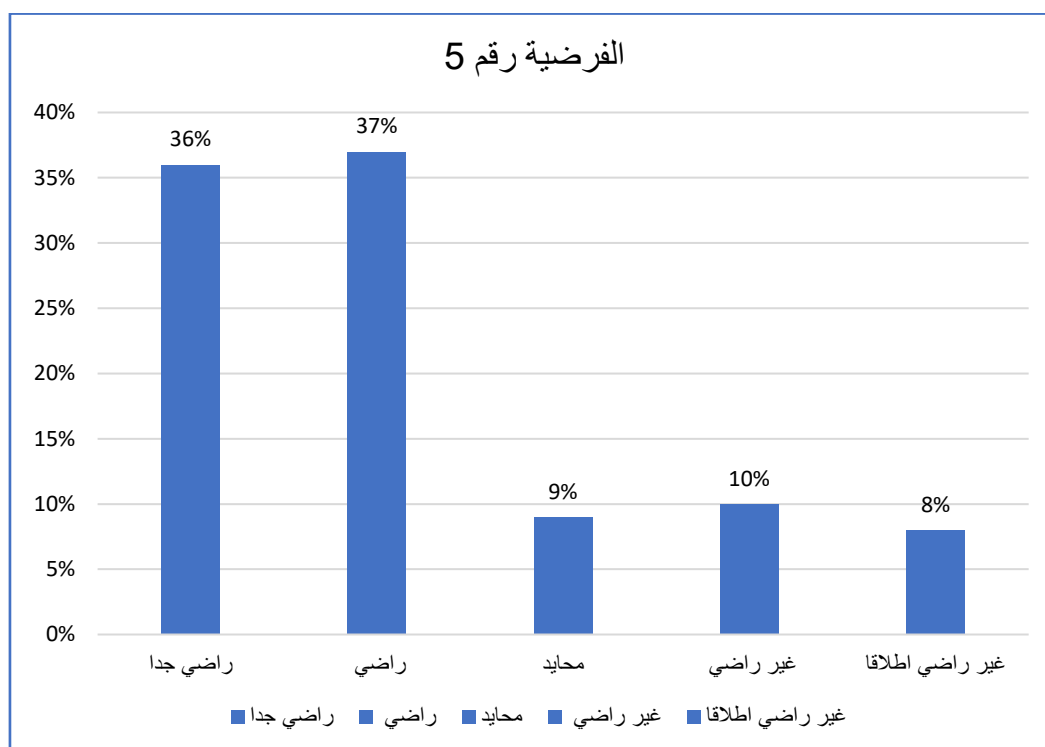


الفرضية الخامسة: - لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين عمليات ادارة جودة المشروع ومجموعة من المهام التي يتم القيام بها لضمان مطابقة المشروع لتحقيق اهدافه في شركة سابك.

م	العبارة	مستوي الاهمية				
	درجة الاهمية	راضي جدا	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي اطلاقا
1	يتم حصر الاحتياجات من الموارد البشرية قبل البدء في المشروع .	20	14	6	8	2
2	يتم وضع خطط وسيناريوهات فبلية لمواجهة أي مخاطر .	16	26	4	2	2
3	تتم عملية الرقابة بصورة مستمرة وعلى كافة الأنشطة لضمان الجودة .	12	20	2	8	8
4	تحقق مخرجات المشاريع تقاربا مع توقعات الجهات المستفيدة .	24	14	6	2	4
	الإجمالي	72	74	18	20	16
	الوسط الحسابي	18	18.5	4.5	5	4

3	5	5	17	18	الوسيط
2.83	3.46	1.91	5.74	5.16	الانحراف المعياري
8%	10%	9%	37%	36%	النسبة
منخفضة	منخفضة	منخفضة	عالية	عالية	درجة الأهمية

تم تحليل النتائج حيث بلغت نسبة راض جدا 36% ومتوسط حسابي 18% وانحراف معياري 5.16 ونسبة راضي 37% ومتوسط حسابي 14.5 وانحراف معياري 5.26 ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه إلى ما جاء في استجابات أفراد العينة محل الدراسة من أن توجد علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين عمليات ادارة جودة المشروع ومجموعة من المهام التي يتم القيام بها لضمان مطابقة المشروع لتحقيق اهدافه في شركة سابك. الأمر الذي عكس وجهة نظر بدرجة كبيرة لدي عينة البحث محل الدراسة بالنسبة إلى أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع وادارة جودة المشاريع في شركة سابك.



نتائج الدراسة:

أبرز نتائج الدراسة كانت كالتالي:

1. تقوم الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) بمستويات عالية بإدارة مشروعاتها وفق المعايير الدولية المبنية على المجالات المعرفية لإدارة المشروع وبنسب متفاوتة.
2. إدارة اتصالات المشروع حصلت على الترتيب الأول في التحليل الوصفي تلاها كلا من إدارة النطاق وإدارة تكامل المشروع وإدارة جودة المشروع بنسب متقاربة وعلى التوالي بينما جاءت إدارة تكلفة المشروع في المرتبة الأخيرة.
3. حصل إجمالي محور جودة المشاريع على متوسط حسابي عالي في التحميل الوصفي حيث تبين النتائج أنه يتم تصميم المشاريع لتتماشى مع الأهداف العامة للشركة السعودية للصناعات الأساسية – سابك وأنه يتوفر في الشركة معيار الاستدامة المؤسسية وأن المشاريع لها أثر ممتاز من خلال مساهمتها في تطوير القطاع المستهدف وأن الشركة تمتلك نظام مالي فعال يحكم نفقات المشروع وفقاً لبنود الموازنة عند تصميم المشروع.
4. كما تبين النتائج أن هناك موافقة متوسطة على قيام الشركة السعودية للصناعات الأساسية بمقارنة مشاريعهم بمشاريع مماثلة وأنه يتم تقييم أداء طاقم المشروع بصورة دورية خلال فترة المشروع وأنه عند تصميم المشروع يتم اقتراح أنشطة لا تحتاج لمصدر تمويل مستمر وأن إدارة المشروع تضع أهدافها لتكون متسقة مع أهداف الفئة المستهدفة.
5. تبين وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية إحصائية وبقيمة احتمالية كبيرة بين كل مجال من المجالات المعرفية التسعة وجودة المشروع حيث تبين النتائج أن أقوى درجات الارتباط كانت بين إدارة موارد المشروع وجودة المشروعات تلها إدارة مشتريات المشروع ثم إدارة مخاطر المشروع وأن أقل المجالات ارتباطاً بجودة المشروع هو إدارة جودة المشروع تلها إدارة زمن المشروع.
6. تدعم النتائج بشكل كامل الفرضية الأولى والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور المجالات المعرفية لإدارة المشاريع وإدارة تكامل المشروع وإدارة نطاق المشروع وإدارة زمن المشروع وإدارة تكلفة المشروع وإدارة جودة المشروع وإدارة موارد المشروع وإدارة اتصالات المشروع وإدارة مخاطر المشروع وإدارة مشتريات المشروع ومستوى جودة المشاريع.

7. أظهرت نتائج المتغيرات أن أربعة فقط من المجالات المعرفية إدارة مشتريات المشروع وإدارة موارد المشروع وإدارة تكامل المشروع وإدارة مخاطر المشروع تؤثر في جودة المشروع بشكل إيجابي.

توصيات الدراسة

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

1. زيادة توعية العاملين بالشركة السعودية للصناعات الأساسية – سابك وخاصة العاملين في قسم إدارة المشاريع عن طريق عقد دورات وورشات عمل للتدريب على أفضل الممارسات والتعريف بالأدوات والتقنيات الخاصة بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع لضمان الجودة في تلك المشاريع.
2. رفع الوعي بأهمية نظام إدارة الجودة عن طريق ورش عمل ودورات تدريبية في هذا المجال وضرورة تبني نظام للمجودة في المؤسسات الأهمية وذلك باستخدام معايير تقييم المشاريع الخمسة كأداة لقياس الجودة وتحديد نقاط الضعف التي تؤدي إلى انخفاض الأداء من أجل تحسينه.
3. أن تقوم الشركة السعودية للصناعات الأساسية – سابك قسم إدارة المشاريع قبل البدء بالمشروع بتحديد المسؤوليات والصلاحيات لجميع الأفراد العاملين في المشروع وتحديد العلاقات مع جميع الأطراف ذات الصلة لضمان سير الأعمال كما خطط لها
4. الاهتمام بتقرير منهجية إدارة الأخطار وتحديد المخاطر التي قد تؤثر على المشروع ووضع سيناريوهات لمواجهة هذه المخاطر كما يجب على الشركة أن تقوم بتوثيق آليات حل المشاكل الأكثر فعالية للاستفادة منها في مشاريع أخرى قادمة.
5. يجب على الشركة السعودية للصناعات الأساسية – سابك استخدام التكنولوجيا والبرامج المحوسبة لإدارة زمن المشروع وأن تقوم الشركة بمراعاة المرونة عند وضع الجداول الزمنية بحيث يتم تعديلها بما يتلاءم مع البيئة المحيطة.
6. اجراء مزيد من الدراسات حول دور تطبيق أسس إدارة المشاريع في نجاح المشاريع في قطاعات أخرى مثل قطاع الانشاءات وقطاعات العمل الرسمية وقطاع التعليم العالي.

الخاتمة

إن إدارة المعرفة وما تتضمنه من رأس مال بشري وفكري تمثل الأساس الذي تركز عليه تقدم الأمم وتطورها وهذا يشكل تحدي كبير بالنسبة لمدراء المشاريع من أجل إحداث نقلة نوعية في إدارة المعرفة وتبني استراتيجياتها وبالتالي يسعى البحث الحالي إلى توضيح أهمية علاقة إدارة المعرفة بإدارة المشاريع (PM) من خلال التعرف على أثرها في تحقيق تكامل العمليات ونجاح المشروع وقد صاحب تطور مفهوم الجودة تطور في أساليب الرقابة عليها وطرق تحسينها حت أصبحت الجودة بعد أساسي من ابعاد الأداء الاستراتيجي في الشركة وأصبحت ميزة تنافسية تقود إلى التميز وفي سبيل تحقيق أهداف البحث لتوضيح علاقة إدارة المعرفة بإدارة المشاريع أكدت على أهمية توظيف عمليات إدارة المعرفة في المجالات المعرفية لإدارة المشاريع وفي قدرتها على تعزيز فرص نجاح المشروع من خلال اتمام المشروع ضمن التكلفة المناسبة والوقت المناسب وضمن الجودة المطلوبة ومن خلال تعزيز التواصل بين اصحاب المصلحة والأفراد المعنيين ونشر المعرفة بينهم كما يلزم وجود علاقة قوية بين إدارة المعرفة وإدارة المشاريع وتكاملهما في العديد من الجوانب الأمر الذي يعزز من ضرورة تنفيذ المشاريع على اختلاف أنواعها في ضرورة وجود حاجة ملحة إلى زيادة توعية العاملين في المشاريع بأهمية إدارة المعرفة وتبني عملياتها خلال دورة حياة المشروع من خلال عقد الورش والممارسات المهنية التدريبية الخاصة بذلك لنقل وتبادل ومشاركة المعرفة وتثقيف العاملين والمدراء بالوسائل والأساليب والممارسات الفعالة لإدارة المعرفة والتي يمكن توظيفها في إدارة المشاريع مع الاهتمام بجودة المشروع بأبعاده التي تضمنها خطة جودة المشروع باستخدام الأساليب العلمية اللازمة للقيام بعملية تخطيط الجودة من اجل ضمان الأفضل للمنتجات والخدمات المقدمة للشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك).

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- (1) احمد. 2014. إطار عمل لتطبيق إدارة الجودة في المشاريع الإنشائية في فلسطين.
- (2) أيمن 2012. دور السمات الشخصية لدى مدراء المشاريع في نجاح مشاريع المنظمات الاممية في قطاع غزة.
- (3) بلحاج 2017 "اليقظة الاستراتيجية ضرورة حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة".
- (4) الشريف حنان يحي 2018 "تأثير نظام المعلومات على اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات
- (5) الدليمي سعد أحمد ليفة - 2019 إدارة المشاريع وتطبيقها للمعايير الدولية لتحسين -جودة المشاريع الصناعية.
- (6) دهليز خالد وعنبر هشام 2017 "أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع في المؤسسات الأهلية في فلسطين.
- (7) دودين 2012 إدارة المشاريع الهندسية. دار اليازوري لمنشر جامعة الزرقاء عمان الأردن.
- (8) ديري 2011 إدارة وتخطيط المشاريع الإنشائية تأثير سوء التخطيط في مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية في إمارة دبي
- (9) راشد أحمد - 2014 إطار عمل لتطبيق إدارة الجودة في المشاريع الإنشائية المعدل لنظم دعم القرار - دراسة تطبيقية على شركات الادوية الاردنية".
- (10) رشوان عبد الرحمن 2020 دور التحول الرقمي من رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات.
- (11) رضوان 2015 دور عوامل نجاح المشروع وممارسات المنظمات غير الحكومية في نجاح المشروعات
- (12) الشافعي فريد فتحي - 2008 أسس ومبادئ إدارة المشاريع الهندسية
- (13) شعلان محمد علي 2016 حوكمة التحول الرقمي في الرؤية السعودية 2030م
- (14) شعيب وحنين 2021 دور تفعيل نظم المعلومات الإدارية الالكترونية عي تحسين أداء العاملين في ظل الأوبئة والأزمات

- (15) شوابكة خالد محمود 2016م "أثر اليقظة الاستراتيجية في فعالية اتخاذ القرارات: الدور
- (16) شوملي ونصار أنس جواد - 2021 تأثير مجالات المعرفة الخاصة - بإدارة المشاريع على جودة المشاريع العامة.
- (17) شيخ التجاني مدثر حمادي "دور الدوافع على أداء العاملين" 2015
- (18) عابدين نور. 2012 "دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها.
- (19) عبد الرحمن بن فهد المطرف 2020 التحول الرقمي في ظل الالتزامات
- (20) عبد السلام؛ ومشى محمود عنبر - 2017 أثر المجالات المعرفية لإدارة - المشاريع على جودة المشاريع في المؤسسات الأهلية.
- (21) عربي، يحيى 2019، إدارة اتصال الأزمات في زمن الشبكات الاجتماعية الرقمية:
- (22) علاء الجناني 2020 نظم المعلومات الإدارية وتطبيقات نظم دعم القرار الإداري
- (23) عمر ولد عابد ولين 2017 "آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف".
- (24) محمد، عبد الرحمن حسن 2020 واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية:
- (25) مناوي أيمن. 2014 الوجيه العلمي لإدارة المشاريع.
- (26) نجار فايز النجار نبيل والزعي ماجد. 2018 اساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي.

• ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1) A, Amir Chughtai. (2018). "Impact of Job Involvement on in Role Job Performance and Organization Citizenship Behavior.
- 2) Alolayyan, M. N. (2016). The role of time, communication, and cost management on project management success: an empirical study on sample of construction projects customers in
- 3) Auman, D. (2007). An Investigation of the Important Project Management Knowledge Areas in the Life Sciences Sector

- 4) Derenskaya. Yana (2018). "Project scope management processes. Baltic Journal of Economic Studies, 4(1): 118-125,
- 5) Dide Hvar. Nasim, Teymourifard. Mohammad Nabi, Mujtahid. Mohammad & Sepasgozar. Samad (2018). "An Investigation on Virtual Information Modeling Acceptance Based on Project Management Knowledge Areas",
- 6) Farness, K. L., (2019). Impact of the Project Managers' Person-Environment Fit, Doctoral dissertation, RMIT University, Australia.
- 7) Gibe, C. (2019). The Chief Digital Officer—Savior for the Digitalization in German Banks? Journal of Economic Development, Environment and People.
- 8) Ivarsson, Frida (2020), Digital and Conventional Matchmaking Similarities, Differences and Tensions, Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference.
- 9) Kother Clinandria, B., (2020). Analyzing Agile Project Success Criteria from a Practitioner Perspective, Master Thesis, Halmstad University, Sweden.
- 10) Lugusa, s. i., & moronga, m. (2016). influence of project management skills on performance of bank financed projects in Kenya: a case of commercial banks projects
- 11) Makkah City, Kingdom of Saudi Arabia 2012. International Journal of Services and Operations Management,

الملاحق



جامعة ميد أوثن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة مشاريع

نموذج الاستبانة

"أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع"

"دراسة تطبيقية للشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)"

السادة الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)

من اجل الوقوف على دراسة أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع في الشركة تفضلوا بالإجابة والمشاركة الفاعلة والبناءة والتي تمثل موردا مهما في إتمام تلك الدراسة لذلك ارجو تعاونكم بشكل كبير في تزويدنا بالبيانات المطلوبة واللازمة والضرورية من ملاء الاستبانة والإجابة على جميع النقاط لما لذلك من أثر كبير في الوصول إلى نتائج دقيقة وسليمة يمكن الاعتماد عليها ويمكن تطبيقها سيتم معاملة هذا الاستبيان بشكل سري وأيضا سيتم عمل دراسة احصائية للنتائج أخيرا نقدم الشكر والتقدير لكل من ساهم في تلك الاستبانة وساهم بذلك في اثراء البحث العلمي ببلادنا وداعما أساسيا في تحقيق رؤية 2030م.

شكر لحسن تعاونكم

المحور الأول - البيانات الشخصية

		الاسم
الجنس	ذكر	
	انثى	

سنوات الخبرة	من 0 - 5 سنة	أكبر من 5 - 10 سنة	أكبر من 10 - 15 سنة
	أكبر من 15 - 20 سنة	أكبر من 20 - 25 سنة	من 25 سنة فأكثر

البيانات	الإدارة:	القسم:
الوظيفية	المسمى الوظيفي:	التخصص الدقيق:

المؤهل	ابتدائي	متوسط	ثانوي	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
سنة التخرج							
جهة المانحة							

ثانياً الرجاء وضع (✓) في المربع المناسب تحت التدرج الذي يعبر عن درجة الرضا أمام كل عبارة من

العبارة التالية:

الفرضية الأولى - لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المجالات المعرفية لإدارة المشاريع وإدارة جودة

المشاريع وتحقيق أهداف في شركة سابك.

م	العبارة	مستوي الأهمية				
	درجة الأهمية	راضي جداً	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي إطلاقاً
1	تمتاز خطة المشروع بالشمولية بحيث تغطي نشاطات التنفيذ جميعها.					
2	يراعي عند تصميم المشروع احتياجات أصحاب المصلحة.					
3	تلتزم إدارة المشروع بتنفيذ النشاطات وفقاً لجداولها الزمنية.					

4	يتمشى التقدير الزمني لإنجاز المشروع والموازنة المخصصة له.				
---	---	--	--	--	--

لفرضية الثانية - لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على تكنولوجيا المعلومات في شركة سابك.

م	العبارة	مستوي الاهمية				
	درجة الاهمية	راضي جدا	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي اطلاقا
1	تساهم البرمجيات المستخدمة في اتخاذ القرارات بفاعلية.					
2	تساهم قواعد البيانات لدى الشركة في سرعة استرجاع المعلومات وتبادلها بين الإدارات والاقسام.					
3	تحرص الشركة على توفير امن وسرية الشبكات.					
4	يعتبر عدد الأجهزة المستخدمة كاف ويناسب حجم العمل.					

الفرضية الثالثة: - لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشروع في شركة سابك.

م	العبارة	مستوي الاهمية				
	درجة الاهمية	راضي جدا	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي اطلاقا
1	يلبي تصميم المشاريع احتياجات الفئات المستهدفة.					

2	مقارنة تكاليف مخرجات المشاريع بتكاليف مشاريع مشابه.					
3	تساهم أنشطة المشاريع في تحقيق الأهداف العامة للشركة.					
4	تعكس المشاريع المنفذة نتائج تقييم الاحتياجات.					

الفرضية الرابعة - لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين المجالات المعرفية لإدارة المشاريع وإدارة جودة

المشاريع وتحقيق أهداف في شركة سالك.

م	العبارة	مستوي الاهمية				
	درجة الاهمية	راضي	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي
		جدا			راضي	اطلاقا
1	تلتزم إدارة المشروع بتنفيذ النشاطات وفقا لجدولها الزمنية.					
2	تحسن إدارة المشروع استخدام الموارد في تعظيم قيمة المخرجات.					
3	يتم تقييم أداء فريق المشروع بصورة دورية خلال فترة المشروع.					
4	يتم ربط خطة تنفيذ المشروع بالأهداف المرجوة منها.					

الفرضية الخامسة: - لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين عمليات ادارة جودة المشروع ومجموعة من المهام

التي يتم القيام بها لضمان مطابقة المشروع لتحقيق اهدافه في شركة سالك..

م	العبارة	مستوي الاهمية
---	---------	---------------

	درجة الاهمية	راضي جدا	راضي	محايد	غير راضي	غير اطلاقا	راضي
1	يتم حصر الاحتياجات من الموارد البشرية قبل البدء في المشروع.						
2	يتم وضع خطط وسيناريوهات فبلية لمواجهة أي مخاطر.						
3	تتم عملية الرقابة بصورة مستمرة وعلى كافة الأنشطة لضمان الجودة.						
4	تحقق مخرجات المشاريع تقاربا مع توقعات الجهات المستفيدة.						

ملاحظة هامة

التزامكم تجاهنا تقدموا لنا ملاحظاتكم واقتراحاتكم بكل شفافية ومصداقية والتزامنا تجاهكم ان أخذ باقتراحاتكم وملاحظاتكم بكل جدية لتقديم خدمات ترقى لأفضل الممارسات العالمية تلي كل من احتياجاتكم وتوقعاتكم وذلك تحقيقا للتميز حيث سيتم تحليل نتائج هذا الاستبيان لتحديد مجالات التحسين والعمل الجاد على اتخاذ الإجراءات الكافية والكفيلة بمعالجة نقاط الخلل وتحويلها إلى نقاط قوة يعمل علي تحسين الأداء وجودة المشاريع عن طريق استخدام برامج ونظم تكنولوجية مناسبة.

الباحثون

4- بسام هليل العنزي (قائد الفريق)

5- منال محمد ناصر

6- خالد دوهان الشمري

/ الايميل

اشراف الدكتور/ وليد سليمان

Midocean University

College of Management

Department of master of Business Administration



**The impact of project management knowledge areas on the
quality of projects**

**An applied study of the Saudi Basic Industries Corporation
(SABIC)**

Prepared by:

1- Bassam Hilil Al-Enezi 221000558 (Team Leader)

2- Manal Muhammad Nasser 221001887

3- Khaled Dohan Al-Shammari 221000646

Supervised by:

Dr. Walid Soliman

Year:2023