



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة البصرة
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الاعمال
دبلوم عالي - إدارة مشاريع

تأثير كفاءة المدير في أداء المشروع - دراسة تطبيقية في شركة ابن ماجد العامه

بحث تقدمت به

أطياف اسعد ياسين

إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة البصرة
وهو جزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي في إدارة المشروعات

بإشراف

أ.م. د ندى عبد القادر

2022م

1443هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى

وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَى

صدق الله العلي العظيم

سورة النجم: (الآيتان 39-40)

الاهداء

ألى من علمني وفداني سنوات حياته ...

ألى من اعطاني القوة والارادة واطاء قلبه امامي لينير لي دربي ...

ألى اغلى ما املك .. أبي

ألى القلب الدافئ الحنون الذي ملأ حياتي حباً وجمالاً وسعادة ...

الى اعز ما املك .. أمي

الى اروع من جسد الحب بكل معانيه فكان السند والعطاء ، وقدم لي الكثير في صور
من امل ومحبة لن اقول شكراً بل سأعيش الشكر معك دائماً ..

زوجي العزيز

ألى احلى باقة ورد في حديقة عمري الى من قضيت معهم براءة طفولتي الى من
منحوني بوجودهم الحب والطموح الى من هم سندي وعزي وعزوتي ..

اخواني واخواتي

الى من في افلاك صداقتهم تدور فرحتي وعلى عتبات نبلهم يقف وفائي ..

صديقاتي

الى من ساندني في الوصول ألى ما أنا عليه من ثمرة نجاح ...

أهل زوجي

الى كل من قدم لي العون والمساعدة في انجاز هذا العمل.

شكر وتقدير

الحمد لله حمد الشاكرين ، على جلال فضله وعظيم نعمه ، الحمد لله الذي ساعدني في اكمال هذه الدراسة ، ويسر لي من الوقت والجهد والصحة والعزيمة ما أعانني على إتمامها إنه على كل شيء قدير .

فاذا كنت شاكرة فكيف لي ان ابدأ بغير استاذتي الفاضلة ،الدكتورة ندى عبد القادر التي كانت عوناً لي ولم تبخل بجهد في الإرشاد والنصح والعمل الدؤوب للمساعدة في إخراج هذه البحث على اكمل وجه جزاها الله عني خير الجزاء .

كما أوجه شكري وتقديري الى السادة اعضاء لجنة المناقشة الموقرة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه البحث . واتقدم بالشكر والاعتزاز لجامعتي واساتذتي في قسم إدارة الاعمال .

ولا يفوتني ان اتوجه بالشكر والتقدير الى زملائي طلبة الدراسات العليا في قسمي واخص بالذكر (شغاف غازي) و (محمد تقي جعفر) واتقدم بالشكر الى الأساتذة (سجي صبيح العطبي) والأستاذ (هميسع طالب يونس) وكل من قدم لي المساعدة أو أسهم في إبداء النصح والمشورة في مسيرتي العلمية . فجزاهم الله عني خير الجزاء .

المستخلص :

تهدف هذه الدراسة الى الكشف عن تأثير كفاءة المدير في أداء المشروع في شركة ابن ماجد العامة وكان هدف البحث تسليط الضوء على الكفاءات القيادية لمدير المشروع فضلا عن مساعدة القائمين بالتوظيف على تحديد متطلبات الكفاءة بشكل عام وتوضيح اثر كفاءة مدير المشروع في نجاح المشروع .وتتبع أهمية الدراسة من طبيعة موضوع الدراسة اذ تناولت مفهوم كفاءة المدير وهو احد الموضوعات التي حظيت والتي ما تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل الباحثين .

وتتجلى مشكلة البحث في بيان مدى تأثير كفاءة المدير في أداء المشروع ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة من مقياس ليكرت الخماسي وتم توزيعها على المستويات الإدارية في شركة ابن ماجد (العليا والوسطى) وقد تم توزيع (125) استبانة استرجع منها (105) استبانات وكانت صالحة للتحليل الاحصائي وقد أجريت الاختبارات الإحصائية عليها في برنامج (SPSS) وقد خرجت الدراسة من مجموعه من الاستنتاجات منها من خلال نتائج التحليل الاحصائي لآراء عينة من المديرين في شركه ابن ماجد ان ابعاد متغير كفاءة المدير (الوضوح في التواصل ، تحديد الادوار و المسؤوليات و توصيل التوقعات وبناء الثقة) يرتبطون ارتباط موجب و متوسط مع متغير أداء المشروع مما كان عليه الارتباط موجب وقوي مع متغير توظيف العمليات المتسقة وهذا يدل على ان كلما استطاع مدير المشروع ان يجعل هناك اتساق في ترتيب عمليات المشروع كلما أدى الى نجاح المشروع وتطورة .

وكانت هناك مجموعة من التوصيات منها ضرورة اهتمام الإدارة العليا بتدريب المديرين على كيفية
توظيف العمليات المتسقة بين مراحل المشروع من خلال اخطائهم في برامج تدريبية متطورة وتنمية هذه
المهارات لديهم وجعلها من الأمور التي تقيم المديرين عليها في عملهم .

الكلمات المفتاحية: الكفاءة ، مدير المشروع ، أداء المشروع ، المستويات الإدارية (العليا والوسطى).

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان	تسلسل
	المقدمة	
	المبحث الأول	الفصل
	منهجية البحث	الأول
	مشكلة البحث	أولا
	اهداف البحث	ثانيا
	أهمية البحث	ثالثا
	فرضيات البحث	رابعا
	فرضيات الارتباط	1
	فرضيات التأثير	2
	حدود البحث	خامسا
	محددات البحث	سادسا
	ادوات جمع البيانات والمعلومات	سابعا
	المخطط الفرضي للبحث	ثامنا
	الثاني المبحث	أولا
	الدراسات السابقة (كفاءة المدير)	



قائمة المحتويات

	الدراسات العربية	
	الدراسات السابقة (الأداء)	ثانيا
	الدراسات العربية	
	الدراسات السابقة الأجنبية	
	دراسات سابقة متعلقة بتأثير كفاءة المدير بالأداء	ثالثا
	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة	
	الاطار النظري	الفصل
	المبحث الأول	الثاني
	كفاءة المدير	
	تمهيد	
	البنية المعرفية لأداره المشروع	أولا
	ما هو المشروع	ثانيا
	إدارة المشروع	ثالثا
	مدير المشروع	رابعا
	مفهوم كفاءة مدير المشروع	خامسا
	مسؤوليات ونطاق عمل مدير المشروع	سادسا
	أهمية كفاءة إدارة المشروع	سابعا



قائمة المحتويات

	المناهج المطبقة في كفاءة المديرين	ثامنا
	متطلبات كفاءة مدير المشروع	تاسعا
	ابعاد كفاءة مدير المشروع	عاشرا
	المبحث الثاني - اداء المشروع	الفصل الثاني
	مفهوم أداء المشروع	اولا
	العلاقة بين إدارة الجودة وادارة المشروعات	ثانيا
	أهمية أداء المشروعات	ثالثا
	اهداف أداء المشروعات	رابعا
	محددات أداء المشروعات	خامسا
	نماذج أداء المشروعات	سادسا
	مقاييس أداء المشروعات	سابعا
	ابعاد أداء المشروعات	ثامنا
	المبحث الأول	الفصل الثالث
	نبذة تاريخية عن شركة ابن ماجد العامة	
	المبحث الثاني - الهيكل التنظيمي	
	المبحث الثالث	
	الجانب الاحصائي لاستمارة الاستبانة	



قائمة المحتويات

الإحصاء الوصفي	أولاً
اختبار التوزيع الطبيعي	ثانياً
اختبار نموذج الدراسة	
الموثوقية (الاتصاق الداخلي)	ثالثاً
صدق البنية العاملية للنموذج المقترح	رابعاً
متوسط التباين والمستخلص	خامساً
الصدق التمايزي	سادساً
جودة المطابقة	سابعاً
اختبار الفرضيات	ثامناً
الاستنتاجات والتوصيات	الفصل الرابع
قائمة المصادر	الفصل الخامس
المصادر العربية	
المصادر الأجنبية	



قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الجدول
	مفاهيم أداء المشروع على وفق آراء بعض الكتاب والباحثين	1
	الابعاد المستخدمة في الأداء	2
	الوصف الاحصائي بمحور الوضوح في التواصل	3
	الوصف الاحصائي بمحور تحديد الأدوار والمسؤوليات	4
	الوصف الاحصائي بمحور توصيل التوقعات	5
	الوصف الاحصائي بمحور عمليات متسقة	6
	الوصف الاحصائي بمحور بناء الثقة	7
	الوصف الاحصائي بمحور لجدوله الأداء (الجدول الزمني)	8
	الوصف الاحصائي بمحور لجدوله الأداء (الجدول الزمني)	9
	الوصف الاحصائي بمحور اداء التكلفة	10
	الوصف الاحصائي بمحور رضا أصحاب المصلحة	11
	نتائج اختبار الاعتدالية (التوزيع الطبيعي) لمحاور استمارة الاستبانة	12
	نتائج قيم معامل الثبات المركب لمحاور استمارة الاستبانة	13
	نتائج قيم معامل الفاكورنباخ لمحور الوضوح في التواصل	14
	نتائج قيم معامل الفاكورنباخ لمحور تحديد الأدوار والمسؤوليات	15
	نتائج قيم معامل الفاكورنباخ لمحور توصيل التوقعات	16



قائمة الجداول

17	نتائج قيم معامل الفاكورنباخ لمحور توظيف عمليات متسقة
18	نتائج قيم معامل الفاكورنباخ لمحور بناء الثقة
19	نتائج قيم معامل الفاكورنباخ لمحور جدولة الأداء
20	نتائج قيم معامل الفاكورنباخ لمحور أداء الجودة
21	نتائج قيم معامل الفاكورنباخ لمحور رضا أصحاب المصلحة
22	نتائج قيم التشبعات للمحاور و فقرتها
23	متوسط التباين المستخرج والثبات المركب للمتغيرات الكامنة
24	لقياس الصدق التمايزي (Fornell-Larcker criterion) معيار
25	مؤشرات جودة المطابقة للنموذج
26	نتائج علاقة الارتباط بين متغير الوضوح في التواصل ومتغير أداء المشروع وابعاده
27	نتائج علاقة الارتباط بين متغير تحديد الأدوار والمسؤوليات ومتغير أداء المشروع وابعاده
28	نتائج علاقة الارتباط بين متغير توصيل التوقعات ومتغير أداء المشروع وابعاده
29	نتائج علاقة الارتباط بين متغير وظيفة عمليات متسقة ومتغير أداء المشروع وابعاده
30	نتائج علاقة الارتباط بين متغير بناء الثقة ومتغير أداء المشروع وابعاده



قائمة الجداول

31	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين متغير الوضوح في التواصل على أداء المشروع
32	نتائج تحليل الانحدار بين متغير تحديد الأدوار والمسؤوليات على متغير أداء المشروع
33	نتائج تحليل الانحدار بين متغير توصيل التوقعات على أداء المشروع
34	نتائج تحليل الانحدار بين متغير وظيفة عمليات متسقة على أداء المشروع
35	نتائج تحليل الانحدار بين متغير بناء الثقة على أداء المشروع
36	نتائج تحليل الانحدار المتعدد
37	ترتيب اثر الابعاد محور كفاءة مدير المشروع على محور إدارة المشروع



قائمة اشكال

الصفحة	العنوان	الشكل
10	المخطط الفرضي للبحث	1
33	النموذج الثقافي للنظام المفتوح لنجاح المشروع	2
35	متطلبات كفاءات مديري المشروعات المشروعات	3
46	توحيد قدرات المنظمة مع بيئة المتغير	4
48	نموذج هرم الأداء	5
50	نموذج التميز	6
76	نموذج المعادلات البنائية المقترح من قبل الباحثة	7



المقدمة

أصبح مفهوم كفاءة المدير أحد أبرز المصطلحات شيوعا في المنظمات الاقتصادية ، وهذا نظير المكانة التي يحتلها في العملية الإنتاجية ، خاصة في ظل الظروف المتغيرة التي يعرفها المجتمع بصفة عامة والمنظمة بصفة خاصة ، وفي ظل الحركات الفكرية الجديدة التي تهتم بالفرد وتعدده الحلقة المركزية في العملية الإنتاجية ، اذ أصبح الإنسان أو العامل محور الاهتمام ليس داخل المنظمة فقط بل خارجها أيضا من خلال توفير جملة من الشروط التي تساعد العامل على الأداء الجيد . هذا من جانب ومن جانب آخر زاد الاهتمام بتطوير الكفاءات المهنية للعامل ، من أجل مواكبة التطور في العملية الإنتاجية خاصة في ظل حركة تكنولوجية رهيبية . وهذه الكفاءات لها تأثير في عمل الفرد والجماعة في المؤسسة ، ويمكن تعريف الكفاءات على انها مزيج من المعرفة والمهارات والخصائص الشخصية ذو الصلة .

يعد الأداء المتوقع من اهم المعايير لاختيار مدير المشروع اذ يتعين شغلها من موظفين ذوي مواصفات عالية للوصول للأداء المتوقع .

وكان الهدف الرئيس للبحث هو دراسة وقياس تأثير كفاءة مدير المشروع في أداء المشروع وتتنوع منه بعض الاهداف الفرعية المتمثلة بتسليط الضوء على الكفاءات القيادية في أداء المشروع المطلوبة حاليا فضلا عن مساعدة القائمين في التوظيف على تحديد متطلبات الكفاءة بشكل فعال و توضيح اثر كفاءة مدير المشروع في نجاح المشروع من خلال الاداء الجيد للمشروع .

تتبع أهمية الدراسة من طبيعة موضوعاتها اذ تناولت مفهوم كفاءة المدير وهو احد الموضوعات المهمة التي حظيت وماتزال تحظى باهتمام بالغ من قبل الباحثين والدارسين في مجال الادارة وتشمل تقديم المبادئ



التوجيهية التي وضعتها تلك المؤسسات والجمعيات في اداء المشروع . فضلا عن النظرة الشاملة للكفاءات الرئيسية التي يجب على مدير المشروع ان يسعى اليها لإدارة المشروع بشكل فعال و اثر كفاءة المدير في أداء المشروعات في عينة البحث .

يعد التعرف على المهارات التي يتمتع بها الموظف او المرشح للشغل مسؤولية مدير المشروع خطوة مهمه في اختياره و قدرته في التعامل مع معطيات ومتطلبات العمل وحل المشكلات التي تواجه لتحقيق الأهداف ضمن الوقت والموارد المتاحة .

تم اختيار عينة من المديرين في شركة ابن ماجد العامه عن طريق مقابلة بعض المديرين في الشركة . وقامت الباحثة باستخدام عدد من الادوات الإحصائية للوصول الى النتائج المطلوبة بمساعدة البرمجيات لنظام (spss) لمعرفة علاقة وتأثير كفاءة المدير في اداء المشروع باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية والتكرارات.

* يتكون البحث من اربعة فصول يتناول الفصل الاول منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة والفصل الثاني (الجانب النظري) يتناول كفاءة المدير ، اداء المشروع.

والفصل الثالث (الجانب العملي) يتكون من نبذه تاريخيه عن شركة ابن ماجد العامه ، الهيكل التنظيمي ، الجانب الاحصائي لاستمارة الاستبانة اما الفصل الرابع فيتكون من الاستنتاجات والتوصيات .



الفصل الأول : منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

تمهيد

يتم من خلال هذا المبحث استعراض الأطر المنهجية التي اتبعتها الباحثة في بحثها وكالاتي :

أولاً: مشكلة البحث

يمثل مدير المشروع رئيس الإدارة العليا في المنظمه ، وبطبيعة عمله يتصل مباشرةً بزملائه في العمل، وهذا الاتصال عنصرٌ أساسي في إدارة المنظمات ، اذ يمكنه القيام بدور فعال في توجيه العاملين في المنظمه ، فهو يتربع على قمة الهرم الوظيفي في المنظمه ،وهو المحرك الاساس حيث يقوم بالأشراف على الامور الادارية والفنية والمالية في المنظمه وتوثيق العلاقات بينه وبين الموظفين واصحاب المصلحة .

من خلال اطلاع الباحثة على بعض الدراسات التي تبين الدور الفعال لمدير المشروع وان كفاءته لها دور فعال ومؤثر في استمرار المشروع وتحقيق الأهداف الرئيسة له المتمثلة في الكلفة و الزمن و الجودة بالإضافة الى عمل زيارة ميدانية الى الشركة ومقابلة بعض مدراء المشاريع وهذا ما دعا الباحثة الى معرفة مدى تأثير هذا المدير في إدارة المشروع من خلال التساؤل الاتي:

«ما هو مدى تأثير كفاءة مدير المشروع في أداء المشروع؟»

ثانياً: اهداف البحث

الهدف الرئيس للبحث هو دراسة وقياس تأثير كفاءة مدير المشروع في أداء المشروع ويتفرع منه الاهداف الفرعية الاتية :-

1- تسليط الضوء على الكفاءات القيادية في أداء المشروع المطلوبة حالياً.

الفصل الأول : منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

2- توضيح اثر كفاءة المدير على نجاح المشروع من خلال الأداء الجيدة .

ثالثا: أهمية البحث

تتبع أهمية الدراسة ما يلي..

طبيعة موضوع الدراسة إذ تناولت مفهوم كفاءة المدير وهو احد الموضوعات المهمة التي حظيت وماتزال

تحظى باهتمام بالغ من قبل الباحثين والدارسين في مجال الادارة ويشمل الاتي .

1- تقديم المبادئ التوجيهية التي وضعتها تلك المنظمات في اداء المشروع . نظرة شاملة للكفاءات الرئيسية

التي يجب على مدير المشروع ان يسعى اليها لإدارة المشروع بشكل فعال.

2- بيان اثر كفاءة المدير في أداء المشروعات في عينة البحث .

رابعا: فرضيات البحث

سوف يتم تقسيم الفرضيات الى فرضيات ارتباط وفرضيات تأثير

1- فرضيات الارتباط

في هذه الفقرة سوف تتم صياغة الفرضيات الخاصة بعلاقة الارتباط بين المتغيرات وكما مبين

في الاتي:

a. الفرضية الرئيسة الاولى (الوجود): يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين كفاءة مدير المشروع و

اداء المشروع.

b. الفرضية الفرعية الاولى(الوجود): يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين الوضوح في التواصل و

اداء المشروع.



الفصل الأول : منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

c. الفرضية الفرعية الثانية (الوجود): يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين تحديد الأدوار و المسؤوليات و اداء المشروع.

d. الفرضية الفرعية الثالثة (الوجود): يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين توصيل التوقعات و اداء المشروع.

e. الفرضية الفرعية الرابعة (الوجود): يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين توظيف عمليات متسقة و اداء المشروع.

f. الفرضية الفرعية الخامسة (الوجود): يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين بناء الثقة و اداء المشروع.

2 - فرضيات التأثير

في هذه الفقرة سوف يتم تقدير واختبار تأثير ابعاد متغير كفاءة مدير المشروع بوصفها متغيرات مستقلة وتأثيرها في متغير أداء المشروع كمتغير تابع اذ سيتم وضع الفرضيات الرئيسة والفرعية الاتية

a. الفرضية الرئيسة الاولى (الوجود): يوجد علاقة تأثير ذو دلالة احصائية بين كفاءة مدير المشروع و اداء المشروع.

b. الفرضية الفرعية الاولى (الوجود): يوجد علاقة تأثير ذو دلالة احصائية بين الوضوح في التواصل و اداء المشروع .

c. الفرضية الفرعية الثانية (الوجود): يوجد تأثير ارتباط ذو دلالة احصائية بين تحديد الأدوار و المسؤوليات و اداء المشروع .

الفصل الأول : منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

d. الفرضية الفرعية الثالثة (الوجود): يوجد تأثير ارتباط ذو دلالة احصائية بين توصيل التوقعات و اداء المشروع.

e. الفرضية الفرعية الرابعة (الوجود): يوجد تأثير ارتباط ذو دلالة احصائية بين توظيف عمليات متسقة و اداء المشروع.

f. الفرضية الفرعية الخامسة (الوجود): يوجد تأثير ارتباط ذو دلالة احصائية بين بناء الثقة و اداء المشروع.

خامسا : حدود البحث

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة بشركة ابن ماجد في البصرة.

الحدود الزمانية : المدة الزمنية التي استغرقت لإنجاز الدراسة ، وهي المدة من 2021/10/10 – 2021/10/30

الحدود البشرية: ان الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل في مديري المشاريع في شركة ابن ماجد العامة والبالغ عددهم 125 مدير مشروع .

سادسا : محددات البحث

١- تطبيق الدراسة على شركة ابن ماجد العامة في البصرة

٢-المتغيرات التي شملتها الدراسة (كفاءة المدير ، الاداء)

٣-المديرون العاملون في الشركة (مديرو الأقسام ،ومديرو المشروعات ، ومديرو الشعب)



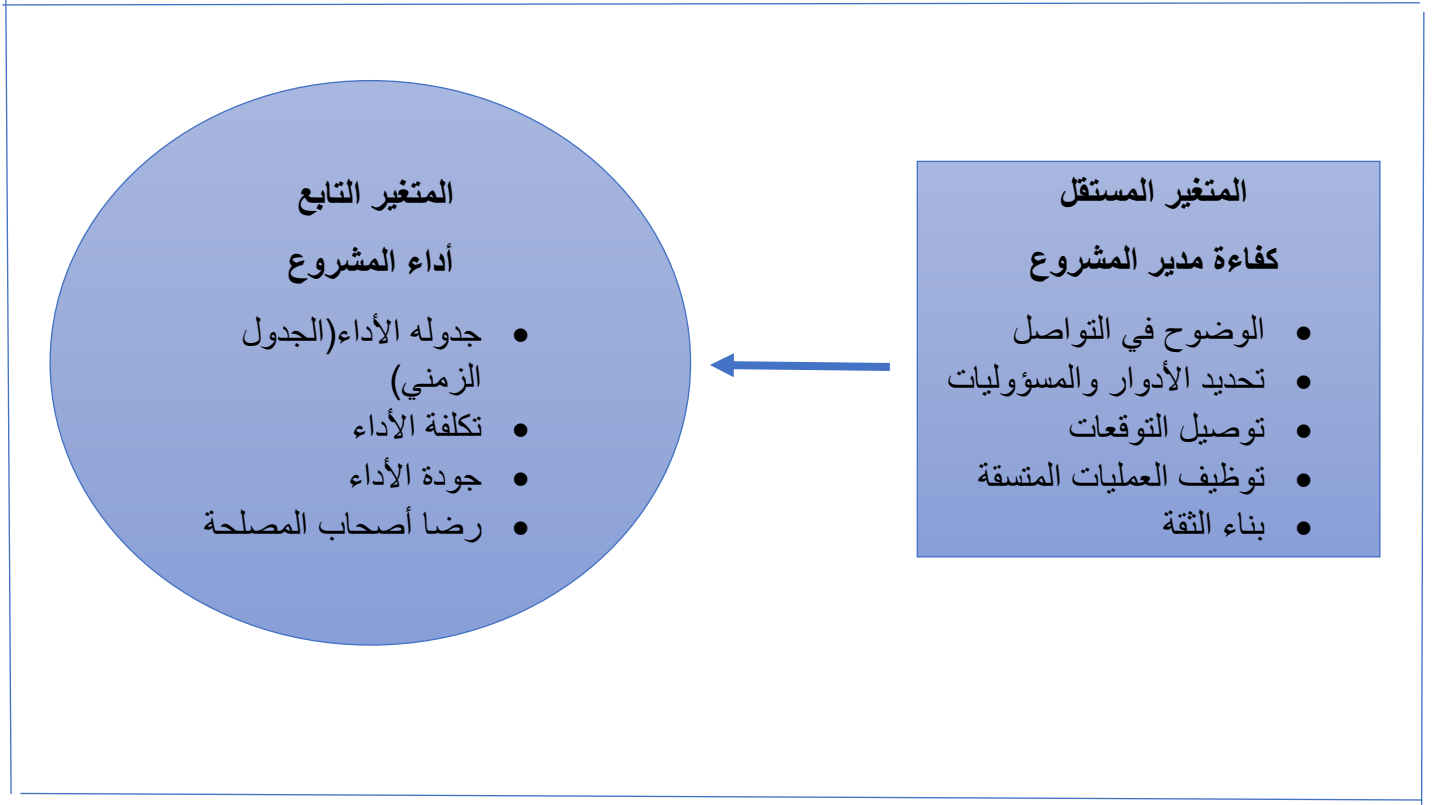
الفصل الأول : منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

سابعاً : ادوات جمع البيانات والمعلومات بالآتي :

1. ما تيسر من المؤلفات والبحوث في مجال متغيرات البحث .
 2. الاستبانة : تعد الاستبانة المصدر الرئيس للبيانات والتي امدت الباحثة بالبيانات والمعلومات الميدانية اللازمة ، وتم اتباع الخطوات الآتية في اعداد الاستبانة وتوزيعها وتجميعها :
- تصميم الاستبانة : لغرض جمع المعلومات والبيانات من أفراد مجتمع البحث فقد تطلب اعداد استبانة خصص الجزء الاول منها الى المعلومات العامة (العمر ، التحصيل الدراسي ، الجنس ...). والجزء الثاني منها يضم الفقرات الموزعه على متغيرات البحث ، و اعتمدت في تصميمها على مقاييس مختبره بصدد متغيراتها ومنتقاة من بحوث ودراسات اجنبية وعربية ، وتمت الاستفادة من مدرج (Likert) الخماسي في الاجابة عن الاستمارة.
- مدى مصداقية الاستبانة : من اهم الشروط الواجب توافرها لبناء المقياس واعتماد نتائجه الصدق لأنه يشير الى خاصية الأداة في قياس ما تهدف لقياسه .فبالرغم من اعتماد الباحثة مقياساً عالمياً ومختبراً في البيئة العراقية الا ان تصميم الاستبانة تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاصات المختلفة للاستفادة من خبرتهم العلمية وتم اعادة صياغة فقرات الاستبانة على وفق توجيهاتهم . وللتأكد من ثبات الاستبانة تم توزيع استمارات الاستبانة على عينة من (125) من مديري المشاريع في شركة ابن ماجد العامة وتم الحصول على (105) استبانات مملوءة وبدون اخطاء .
- مجتمع البحث وادوات المعالجة : تم اختيار عينة من المديرين في شركة ابن ماجد العامة . وقامت الباحثة باستخدام عدد من الادوات الإحصائية للوصول الى النتائج المطلوبة بمساعدة البرمجيات لنظام

الفصل الأول : منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

(spss) لمعرفة علاقة وتأثير كفاءة المدير في أداء المشروع بأستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية والتكرارات.



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر من اعداد الباحثة

أولاً: الدراسات السابقة (كفاءة المدير)

الفصل الأول : منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

1الدراسات العربية:

1- المناصرة ، 2008 . أبعاد التوجه الريادي للمديرين وأثرها على فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية .

هدفت إلى تحليل أثر التوجه الريادي للمديرين في فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية ، حيث تم قياس التوجه الريادي بخمسة أبعاد تمثلت بالبعد الإبداعي ، والبعد نحو المخاطرة ، والبعد الاستباقي ، والبعد العدائي في التنافس ، والبعد الاستقلالي ، تكونت عينة الدراسة من 66 شركة من الشركات المساهمة العامة ، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لأبعاد التوجه الريادي للمديرين في فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات المساهمة المالية .

2- الشربيني (٢٠٢٠).اثر القيادة الخيرة على الاداء الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بهيئة ميناء

دمياط .

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير المدير بأبعاده المختلفة (التحسس الأخلاقي ، الاستغراق الإيجابي ، العمق الروحي) على أبعاد الأداء الوظيفي (الانضباط ، انجاز المهام ، علاقات العمل) وذلك بالتطبيق على العاملين بهيئة ميناء دمياط ، وبلغت عينة الدراسة بعد استبعاد القوائم غير الصحيحة ٢٥٠ مفردة بنسبة استجابة قدرها ٧٧ % ، وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد المدير على الانضباط ، انجاز المهام ، علاقات العمل في هيئة ميناء دمياط .

الدراسات الأجنبية :

الفصل الأول : منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

1- Cintia .,et al .,(2018).It Project Manager Competencles and Team

Commitment: Anew scale Proposal.

((كفاءات مدير المشروع والتزام الفريق: اقتراح مقياس جديد)).

يحتاج مديرو المشروعات إلى تطوير المهارات اللازمة لإدارة الفرق في بيئات مرهقة وصعبة وديناميكية مثل بيئات تكنولوجيا المعلومات .يحتاج مديرو المشروعات أيضاً إلى تطوير التزام الفريق من أجل تحسين أداء فرقهم. ومع ذلك ، فإن بناء التزام الفريق ليس بالمهمة السهلة. لذلك ، تتناول هذه الدراسة السؤال التالي: ما هي كفاءات مدير مشروع تقنية المعلومات (IT) التي تؤثر في التزام الفريق ؟ الهدف الرئيس هو التطوير والتحقق من صحة أداة جديدة لقياس مهارات مدير المشروع والتزام الفريق في بيئات تكنولوجيا المعلومات. لتحقيق هذا الهدف ، نقوم أولاً بإجراء بحث نوعي واستكشافي. في تسلسل، أجرينا مسحاً كمياً إذ جمعنا 484 رداً. فضلاً عن المساهمة في مقياس جديد ، فإن هذا البحث له آثار ذو صلة بممارسة إدارة المشروعات تكنولوجيا المعلومات .يمكن للشركات حتى استخدام هذه الأداة الجديدة لتقييم مديري المشروعات، وقياس بيئة عمل فرقهم ، وكذلك لتنظيم التدريب المؤسسي.

كان معظم المستجيبين من الرجال ، كما هم ممثلون (76%) و (24%) فقط من المشاركين كانوا من النساء. فيما يتعلق بالوظيفية للمستجيبين، تضمنت مجموعة المشاركين جميع أنواع المهن المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات :محللو النظم ، وأصحاب شركات تكنولوجيا المعلومات ،والمديرون التنفيذيون ، والاستشاريون ، والمبرمجون. للامتثال لشرط أساسي للبحث ، عمل جميع المستجيبين في إعدادات مشروع تكنولوجيا المعلومات. فيما يتعلق بتجربة تكنولوجيا المعلومات للمشاركين في الاستطلاع، كان لدى 89% خبرة لا تقل عن خمس سنوات



الفصل الأول : منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

2- Joa o, et al. (2018).Project Managers' Competences: What Do Job

Advertisements and the Academic Literature Say.

((كفاءات مديري المشروع: ماذا تقول إعلانات الوظائف والأدب الأكاديمي)).

تبحث هذه المقالة في الكفاءات الفردية لمديري المشروعات من خلال نهج منهجي يجمع بين مراجعة الأدبيات المنهجية وتحليل فرص العمل. تم إجراء تحليل مقارنة لكفاءات مدير المشروع من الأدبيات وإعلانات الوظائف. كانت المراجعة المنهجية للأدب هي المرحلة الأولى من البحث وتألفت من اعتماد أساليب القياس البليومتري وتحليل المحتوى. وتضمنت المرحلة الثانية تحليل كفاءات مديري المشروعات في عملية الاختيار. وهكذا، تم التحقيق في خمسة مواقع توظيف برازيلية واختيار الموظفين. من خلال مراجعة الأدبيات، كان من الممكن تصنيف الكفاءات وتمييزها في أربع فئات (سياقية، وإدارية، وتقنية، وسلوكية).

كان الغرض من هذه الدراسة هو التحقيق في الكفاءات المطلوبة لمديري المشروعات من خلال تعيين المنظمات، باستخدام إعلانات الوظائف الخاصة بهم. من هذا المنظور، حقق العمل هدفه من خلال تحديد الكفاءات المتوقعة على وفق كل من أدبيات إدارة المشروع وسوق العمل.

كان تحليل الكفاءة مدفوعاً بأربع فئات: السياقية والسلوكية والفنية والإدارية. تم تقسيم هذه الفئات كذلك إلى الكفاءات الرئيسية في كل فئة سمح ذلك بتحديد الكفاءات في المقالات وفي إعلانات الوظائف باستخدام تكرار الكفاءات المدرجة.

3- Muhammad et al. (2021) Role of Project Planning and Project Manager

Competencies on Public Sector Project Success.

((دور تخطيط المشروع وكفاءات مدير المشروع في نجاح مشروع القطاع العام))



الفصل الأول : منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

على الرغم من أن العالم قد تقدم بشكل كبير ، إلا أن الأسباب الأساسية لفشل العديد من مشروعات القطاع العام ما تزال كما هي ، أي ضعف التخطيط وكفاءة مدير المشروع. لذلك ، يصبح من الضروري حتى في العالم المعاصر تقييم وتقييم نموذج يحدد تأثير التخطيط وكفاءة مدير المشروع على نجاح مشروعات القطاع العام. علاوة على ذلك ، تهدف الدراسة الحالية إلى تقييم دور تخطيط المشروع وكفاءة مدير المشروع في نجاح المشروع في سياق منهجية إدارة المشروع التي حددها معهد إدارة المشروعات . في الدراسة الحالية القائمة على المسح ، عينة من 260 مهندس مشروع ، من مؤسسات القطاع العام العاملة في بلوشستان ، التي كانت تعمل في المشروعات من أجل فهم العلاقة بين التركيبات. تم جمع البيانات الكمية لمعالجة الفرضيات المقترحة باستخدام تقنية نمودجة المعادلة الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية. وقد تم الاستدلال من النتائج على أن التخطيط والكفاءة لهما تأثير إيجابي كبير في نجاح مشروعات القطاع العام. من بين الاثنين ، تقرر أن التخطيط المشروعات القطاع العام له دور أكبر في نجاح المشروعات. لذلك ، يتم الاستنتاج بناءً على نتائج الدراسة أنه في المستقبل ، ينبغي إيلاء الاعتبار الواجب للتخطيط وقدرات مدير المشروع .

ثانيا : بعض الدراسات السابقة (الأداء)

دراسات عربية :

1- أبو زيتون ، 2005 " أثر القوى العاملة في الأداء في منظمات الأعمال.

هدفت الدراسة على التعرف إلى ماهية السياسات والمهارات والأساليب والأدوات التي تساعد المديرين في خلق بيئة العمل المناسبة والقادرة على تحويل الاختلافات الناتجة عن تنوع القوى العاملة إلى ميزة تنافسية ، والتعرف إلى متغيرات التنوع مع بيان أهميتها ودورها في التأثير بالعلاقة بين العاملين وتأثير ذلك في مستويات الأداء في المنظمات المبحوثة ومحاولة تعميم ذلك على منظمات الأعمال بشكل عام ، والوقوف على مدى إدراك



الفصل الأول : منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

العاملين لمدى تأثير الاختلافات الناتجة عن تنوع أدائهم وعلاقاتهم التنظيمية ، والتعرف على موضوعية و عدالة الإدارة في التعامل مع الاختلافات الناتجة عن التنوع في القوى العاملة في الشركات المبحوثة . ومن النتائج التي أظهرتها الدراسة أن عمل الرجل والمرأة معاً له نتائج ايجابية على الأداء ، وإن الإدارات والأقسام التي تدار من قبل الرجال هي أكثر فاعلية من تلك التي تديرها النساء وتلعب العمالة الفنية الاجنبية في الشركات المبحوثة دوراً فاعلاً في تحسين كفاءة الاداء من خلال قدرتها على نقل مهارات مختلفة وعالية الى بيئة العمل مما ينعكس ايجابياً على أدائها .

2- البدارين 2006 . مقترح نموذج لنظام تقييم أداء العاملين : دراسة حالة الشركات العاملة في المجال الدولي في الأردن .

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية تقييم الأداء المستخدم في الشركات الأردنية التي تمارس أعمالاً دولية ، والشركات غير الأردنية التي تمارس أعمالاً داخل الأردن في تحقيق الأهداف التي وضع من اجلها ، التعرف على طبيعة العلاقة بين الإجراءات المستخدمة في عملية التقييم والتي تتمثل في نوع الطرائق المستخدمة في عملية التقييم ، ومدى فاعلية المعايير المستخدمة في عملية التقييم ، ومدى استخدام أسلوب مقابلة تقييم الأداء ، ومدى استخدام أسلوب العلانية في عملية التقييم ونوع الجهة التي تتولى عملية التقييم) . ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، تستخدم الشركات المبحوثة طرائق تقييم الأداء التقليدية بصورة أكبر من الطرائق الحديثة للتقييم . لم يساعد استخدام طرق تقييم الأداء الحديثة في زيادة فاعلية نظام تقييم الأداء المستخدم في الشركات المبحوثة في تحقيق الأهداف التي وضع من اجلها .

الفصل الأول : منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

3- دراسة لسعاد بن عطية (2011). بعنوان اثر تطبيق تيسير الموارد البشرية على الاداء في المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة ،دراسة حالة مؤسسة تماسين للأجر بمدينة تڤرت .

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مختلف وظائف ادارة الموارد البشرية و تحديد طرائق تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة عن طريق دراسة ميدانية باستعمال المقابلة , كما توصلت الدراسة الى ان قلة توافر الحوافز المعنوية التي أدت الى عدم استقرار العمال و ذلك يؤثر على الاداء في المؤسسة كما اثبت بان تدريب العاملين في المؤسسة يزيد من إنتاجية المتدرب ويساعده في حل المشكلات التي تواجهه في العمل وتحسن من ادائه ، لان العامل الجديد يواجه مشكلات في العمل خاصة في عملية الإنتاج .

الدراسات الاجنبية

1- Sang.,et al . (2015) .Impact of Measuring Operational–Level Planning

Reliability on Management–Level Project Performance.

((تأثير قياس موثوقية التخطيط على المستوى التشغيلي على أداء المشروع على مستوى الإدارة.))

تم استخدام نظام إدارة القيمة المكتسبة (EVMS) (ونظام التخطيط الأخير)LPS(على نطاق واسع كأدوات فعالة لقياس الأداء لمديري الإنشاءات ووحدات الإنتاج في مشروعات البناء. في حين يقيس EVMS التكاليف على مستوى المشروع وجدولة الأداء ، يقيس LPS النسبة المئوية لإكمال الخطة (PPC)، مما يشير إلى مستوى موثوقية التخطيط. تبحث هذه الورقة في العلاقة بين موثوقية التخطيط على المستوى التشغيلي وأداء المشروع على مستوى الإدارة) أي نجاح أو فشل المشروع(. من خلال تحليل البيانات التجريبية لـ 23 مشروعاً سكنياً لشركة إنشاءات كبيرة ، وجد المؤلفون أنه في حين أن خطة الإنتاج في الجدول الأسبوعي ترتبط ارتباطاً صارماً بالخطة اليومية في المشروعات الناجحة ، لم تتم ملاحظة مثل هذا الارتباط الصارم في



الفصل الأول : منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

المشروعات غير الناجحة. لفهم هذه النتيجة ، أجرى المؤلفون مقابلات مع أصحاب المصلحة في المشروع. مجتمعة ، تشير هذه الدراسة إلى أن التركيز على مؤشرات LPS يؤدي إلى قيام المقاولين من الباطن بالانخراط في سلوكيات قصر النظر مثل تعديل مؤشرات المستوى التشغيلي. ومن ثم ، فإن صلابة خطة الإنتاج على مستوى الإدارة معرضة للخطر. تقدم النتائج الواردة في هذه الورقة رؤى قيمة وتساعد أصحاب المصلحة في المشروع على فهم سمات المؤشرات على المستوى التشغيلي والمستوى الإداري وعلاقتهم. ومن ثم ، فإن صلابة خطة الإنتاج على مستوى الإدارة معرضة للخطر. تقدم النتائج الواردة في هذه الورقة رؤى قيمة وتساعد أصحاب المصلحة في المشروع على فهم سمات المؤشرات على المستوى التشغيلي والمستوى الإداري وعلاقتهم. ومن ثم ، فإن صلابة خطة الإنتاج على مستوى الإدارة معرضة للخطر. تقدم النتائج الواردة في هذه الورقة رؤى قيمة وتساعد أصحاب المصلحة في المشروع على فهم سمات المؤشرات على المستوى التشغيلي والمستوى الإداري وعلاقتهم. ومن ثم ، فإن صلابة خطة الإنتاج على مستوى الإدارة معرضة للخطر. تقدم النتائج الواردة في هذه الورقة رؤى قيمة وتساعد أصحاب المصلحة في المشروع على فهم سمات المؤشرات على المستوى التشغيلي والمستوى الإداري وعلاقتهم.

2-Kasimu.,et al. (2017). Project Communication a Dimension for Improved Project Performance: The Case of Selected Public University Projects.

((دراسة حالة لاختيار المشروعات في الجامعات الحكومية.))

لا يزال تحقيق أداء مشروع ناجح يمثل تحدياً في أوغندا ، على الرغم من أنه يمكن تحسينه من خلال الاتصال المناسب بالمشروع الذي يوضح مهمة المشروع ويمكن أصحاب المصلحة من المشاركة الكاملة في المشروعات . ومع ذلك ، على الرغم من أهمية الاتصال بالمشروع ، فإن العديد من المشروعات في المؤسسات العليا لم تحقق توقعاتها. لذلك ، كان الغرض من الدراسة هو فحص العلاقة بين اتصال المشروع وأداء المشروع في الجامعات الحكومية في أوغندا. تم استخدام تصميم المسح المقطعي في هذه الدراسة لتوفير تحقيق متعمق



الفصل الأول : منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

للعلاقة بين المتغيرات. من أجل تحقيق الأهداف ، تم اعتماد تصميم الارتباط لتحديد العلاقات بين المتغيرات المختلفة وتم تشكيل الاستبانات على هذا الأساس.

انطلاقاً من نتائج دراستنا ، من الواضح أن اتصال المشروع مرتبط بشكل كبير وإيجابي بأداء المشروع ، مما يشير إلى أن التحسينات في اتصالات المشروع ستحسن بشكل واضح أداء المشروع ، وهو ما يتوافق مع النتائج والآراء التي أثارها فضلاً عن ذلك ، تم النظر إلى الاتصال الخاص بالمشروع على أنه مؤشر جيد على أداء المشروع. هذا صحيح لأن المنظمات والمشروعات ذوات التدفق المناسب للمعلومات والوعي الواضح ، ستكون في وضع يمكنها من تلقي نجاح المشروع في نهاية المطاف. تتوافق هذه النتائج أيضاً مع الحجج التي أثارها .الذين لاحظوا أن الاتصال الفعال يوضح أهداف المشروع التي تؤدي بدورها إلى العمل الجماعي وأداء المشروع الفعال. تتوافق وجهة النظر هذه أيضاً مع الذي ذكر أن 95% من جميع تحديات المشروع ترجع إلى ضعف التواصل وأنه يجب أن يتمتع مدير المشروع بمهارات الاتصال ذو الصلة لتقديم الحقائق والتفاصيل والحالة ومتطلبات المشروع بأكثر الطرائق كفاءة. يعد الاتصال أمراً بالغ الأهمية لكي تعمل المشروعات كما هو مخطط لها خاصة عندما يكون المشاركون في المشروع وأصحاب المصلحة على علم دائم وفي الوقت المناسب ، من خلال القناة المفضلة لديهم.

2- Prachi V., I.,& Gangadhar M.,.(2020): Construction project

performance areas for Indian construction projects, International

((مجالات أداء المشروعات البناء للمشروعات البناء الهندية ، الدولية))



الفصل الأول : منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

يهدف فريق إدارة المشروع دائماً إلى تحقيق نتائج ناجحة لمشروعات البناء . الوقت والتكلفة والجودة هي مجالات الأداء التي أقرها معظم الباحثين . ومع ذلك ، هناك مجالات أداء أخرى مهمة في إدارة المشروعات الحديثة . الهدف من الورقة هو تحديد مجالات الأداء التي تؤثر في صناعة البناء الهندية . تم نشر مراجعة شاملة للأدبيات لوضع اللمسات الأخيرة على قائمة مجالات الأداء التي تؤثر في أداء المشروع . تم تطوير أداة مسح لجمع البيانات حول تصور المتخصصين في الصناعة في المجالات المحددة . تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام تحليل المكونات الرئيسية (PCA) ونمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) . كشفت النتائج عن 10 مجالات أداء لأداء المشروع وهي العلاقة مع العملاء ، والسلامة ، والجدول الزمني ، والتكلفة ، والجودة ، والإنتاجية والتمويل والتواصل والتعاون والبيئة ورضا أصحاب المصلحة . تم تحديد صلاحية جميع مجالات الأداء من خلال تحليل عامل التأكيد (CFA) باستخدام اختبار المربعات الجزئية - نمذجة المعادلة الهيكلية (PLS-SEM) . يمكن أن تكون نتائج هذه الورقة بمثابة مبادئ توجيهية في مجال إدارة البناء من أجل تحسين أداء المشروع .

ثالثاً: دراسات سابقة متعلقة بتأثير كفاءة المدير بأداء المشروع

1- قناية (2002) . مفاهيم الإدارة الإستراتيجية لدى القيادات الادارية وأثرها في تطوير أداء

المنشآت ، دراسة ميدانية في بعض المنشآت الخاصة والعامه بالسودان .

استهدفت هذه الدراسة التعرف على مستويات إلمام ومعرفة القيادات الإدارية في المنشآت السودانية

بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية ومن ثم تحديد درجة الممارسة والتطبيق الفعلي لهذه الأساليب

وقياس أثر ذلك في تطور أداء المنشآت في السودان ، هذا إلى جانب الوقوف على نمط وأساليب

القيادة الإدارية السائدة بالمنشآت السودانية وتحديد نوعيتها .



الفصل الأول : منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

2- ابو زيد (2019). العلاقة بين سلوكيات القيادة البارعة والتوجه الريادي والاداء : توسط دور

رأس المال التنظيمي الاجتماعي والمحددات التنظيمية .

يهدف الباحثة بشكل رئيس الى تحديد طبيعة العلاقة بين سلوكيات المدير البارع والتوجه الريادي والاداء في ظل توسط رأس المال التنظيمي الاجتماعي وعمر المنظمة ونمط الملكية ، وتم التطبيق على (٣٧) شركة من الشركات التي تعمل بالصناعات فائقة التكنولوجيا بمصر وبلغت عينة الدراسة ١٨٣ من المديرين ، وباستخدام مجموعة من الاساليب الإحصائية (SPSS/AMOS) لاختبار صلاحية وجودة النموذج ، وظهرت النتائج جودة وملائمة متغيرات النموذج وكذلك ايجابية العلاقة بين اتباع سلوكيات المدير البارعة وتبني التوجه الريادي وتحسين مستوى الاداء ، كما اكدت النتائج توسط مكونات رأس المال التنظيمي والاجتماعي (الثقة والانسجام) للعلاقة ، وفيما يتعلق بالمحددات التنظيمية اشارت النتائج الى تأثير نمط الملكية في اتباع التوجه الريادي وتحسين الاداء في حين لم يظهر تأثير للعمر التنظيمي في طبيعة العلاقة أو التنبؤ بها بشكل واضح .



الفصل الثاني

كفاءة المدير وإدارة المشروعات

المبحث الأول : كفاءة المدير

تمهيد

ان نجاح أي مشروع بغض النظر عن طبيعته وحجمه يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة المدير و الإدارة فالإدارة هي العنصر الديناميكي الذي يبعث الحياة في موارد المشروع لتخلق منه عملاً ناجحاً وقادراً على التكيف مع التغيرات الطارئة التي من شأنها إعاقة المشروع او تأخيره او الحاق الخسارة المادية به .من هذا المنطلق تهدف الدراسة الحالية الى تحديد تأثير كفاءة المدير في أداء المشروع وسوف يتضمن هذا المبحث بعض الأمور التي تتعلق بكفاءة المدير وتوضيحها مثل (المشروع ، إدارة المشروع ، مدير المشروع ، مفهوم كفاءة مدير المشروع ، مسؤوليات ونطاق عمل مدير المشروع ، أهمية كفاءة إدارة المشروع ، المناهج المطبقة في كفاءة المديرين ، متطلبات كفاءة مدير المشروع ، ابعاد كفاءة مدير المشروع) .

أولاً : البنية المعرفية لإدارة المشروع

يتم إنشاء المشروعات بشكل عام من أجل تنفيذ التغيير مع فرد معين لضمان إكمالها بنجاح يميل الدافع وراء المشروعات إلى أن يتناسب مع فئتان: لحل مشكلات مثل الكفاءة التشغيلية المنخفضة ، لتلبية الاحتياجات التنظيمية ، على سبيل المثال ، مساحة مكتبية إضافية ، وتحديد الفرص مثل اختراق سوق منتج جديد. ومن ثم ، تظهر المشروعات باستمرار في العديد من المنظمات التي تتطلب من الإدارة معالجة هذه العوامل لتشغيل المنظمة. هذه المشكلات والاحتياجات والفرص تحتاج إلى تحديد الحلول وتنفيذ هذه الحلول يؤدي إلى تغيير المنظمة .وأن وكيل التغيير الأساسي هو مدير المشروع ويعرف نموذج تنفيذ هذا التغيير باسم عملية إدارة المشروع (Heerkens,2002: 26).

وتشمل إدارة المشروع مجموعه من القواعد والاسس الخاصة بتخطيط المشروع، ووضع برنامج زمني مناسب لتنفيذه واكماله ، والحصول على الموارد اللازمة له ، واتخاذ القرار المناسب، والقيام بعملية الرقابة ، وإعادة التخطيط ، وكل ذلك بفعالية تامة ، كما تساعد تلك المجموعة من المبادئ والأساليب والطرائق على

إتمام المشروع على وفق البرنامج الزمني المحدد ، وضمن حدود الموازنة المرسومة ، باختصار ، فإن الهدف من إدارة المشروع هو جعل كلفة المشروع، ومدة تنفيذه وجودته اقرب ما تكون الى الكمال.

ثانيا: ما هو المشروع؟

يعرّف معهد إدارة المشروع (PMI) المشروع بأنه "وصف شيء ليس جزءاً من العمل اليومي كما أنه يشير الى هدف معين" (PMI, 2013b, :3) لذلك يمكننا تعريف المشروع على انه سلسلة من الأنشطة التي لها هدف محدد ليتم اكمالها ضمن مواصفات معينه .وتحديد تواريخ البدء والانتهاه ولها حدود تمويل مواردها الأموال والأشخاص والمعدات . أي انه مسعى مؤقت لإنتاج سلعه او خدمة فريده من نوعها على وفق (pinto 2020:26) يمكن معاملة المشروعات على انها مجموعه من الأنشطة والمهام التي :-

- لديها غرض محدد يجب إكماله ضمن شروط محددة
- حددت تواريخ البدء والانتهاه .
- لديها قيود التمويل ، إن وجدت.
- توظيف الموارد البشرية (الأشخاص) وغير البشرية (على سبيل المثال ، المال).
- متعدد الوظائف (يتقاطع مع جميع المجالات الوظيفية).

المشروعات معقدة ، عمليات مرة واحدة ؛ مقيدة بالميزانية والجدول الزمني والموارد ؛ تم تطويره لحل هدف أو مجموعة أهداف واضحة ، ومركزة على العميل. على الرغم من أن كل مشروع يبني منتجاً أو خدمة أو نتيجة فريدة ، إلا أن نتيجة المشروع يمكن أن تكون ملموسة أو غير ملموسة. في حين أن بعض مخرجات المشروع وأنشطة المشروع قد تتضمن عناصر متكررة ، فإن هذه التكرارات لا تغير الجوانب الأساسية والفريدة من عمل المشروع (Pinto, 2020:26)

ثالثا: ادارة المشروع

يعرّف معهد إدارة المشروعات إدارة المشروع على أنها "تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتلبية متطلبات المشروع". (PMI, 2013b:5) لا يمكن الحصول على التطبيق الكفء لهذه المهارات والأدوات والتقنيات إلا بعد الخضوع لخبرة عملية (Heerkens, 2002:15).



يعد تطوير خطة إدارة المشروع نشاطًا متكررًا ويتم تطويره أكثر فأكثر طوال دورة حياة المشروع بسبب إمكانية التغيير يمكن أن تكون هذه التغييرات فيما يتعلق بمتطلبات المشروع أو أهداف المشروع. تشير دورة حياة المشروع إلى كل مرحلة من مراحل المشروع - مرحلة البدء (يتم تحديد الحاجة إلى المشروع) ، ومرحلة التخطيط (يتم تطوير حل المشروع للحاجة المحددة بشكل أكبر) ، ومرحلة التنفيذ (أداء العمل المحدد) ، ومرحلة الإغلاق (الإنهاء) (Gopinathan, 2020:6) .

رابعاً: مدير المشروع

يعرّف معهد إدارة المشروعات مدير المشروع بأنه "الشخص المعين من قبل المنظمة المنفذة لقيادة الفريق المسؤول عن تحقيق أهداف المشروع" (PMI, 2013b:16) يعد تقديم الخدمات بفعالية وكفاءة هو الدور الرئيس لمدير المشروع ، يعد مدير المشروع هو الشخص المسؤول عن إكمال المشروع في غضون وقت وميزانية محددين وتقديم معايير الجودة أو الأداء المطلوبة من المتوقع أن يفي مدير المشروع بأهداف التكلفة وأهداف الجدول الزمني وأهداف الوظيفة وأهداف الجودة والتأكد من تشغيل المشروع بكفاءة علاوة على ذلك ، يجب أن يكون مديرو المشروعات على دراية بديناميكيات إدارة المشروع حتى يكونوا قادرين على إدارة أعضاء الفريق بشكل مناسب، تعد المشروعات ضرورية لنمو المنظمة وبقائها. إنها تخلق قيمة من خلال العمليات التجارية المعززة وهي حاسمة في تطوير منتجات وخدمات جديدة ، وتوفر مسارًا للشركات للاستجابة للمنافسة والتغيرات البيئية وتغيرات السوق. ومن ثم ، يتحول دور مدير المشروع إلى ما وراء المجال التشغيلي إلى دور أكثر استراتيجياً (Cesarotti, et al , 2019:13)

لأكثر من ثلاثة عقود ، تمت دراسة دور مديري المشروعات من قبل العديد من الباحثين مع مجالات تركيز مختلفة مثل رضا الزبائن ، وبناء فريق المشروع ، وإدارة التغييرات. على سبيل المثال ، استكشفت إحدى الدراسات دور مدير المشروع في تأمين رضا الزبائن في دراسة ، تم اجراء مسح ل 151 فريق مشروع لتقييم دور مدير المشروع في بناء فريق المشروع سلطت دراسة أخرى الضوء على دور مدير المشروع في إدارة التغييرات في حين سعت دراسة أخرى إلى تقديم فهم لأدوار مدير مشروع البناء (Sommerville, et al,2010:38)

من أجل تلبية حاجة استراتيجية تنظيمية ، يتم وضع دور مدير المشروع بشكل أكبر نحو الدور الإداري والقيادي بدلاً من رؤية الدور كمسؤول عن المشروع في حين يحتاج مديرو المشروع إلى التفاعل مع أصحاب المصلحة من أجل إنجاز العمل ، فمن الضروري أن يمتلك مدير المشروع بعض المهارات الشخصية مثل القدرة على القيادة والتواصل وبناء الثقة واتخاذ القرار ، تؤدي قيادة المشروع دوراً مهماً للغاية في بناء الثقة والهدف النهائي لمدير المشروع هو بناء الثقة لإدارة النتائج أن غالبية مديري المشروع يدركون دورهم كمتصلين رئيسيين ومن أجل مساعدة الفرق في تحقيق الأداء ، يتم استخدام أدوات وأدوات اتصال معينة من قبل مديري المشروع. نظراً لأن كل مشروع يعد فريداً ، فمن الضروري لمدير المشروع تحديد المهارات الأساسية لهذا المشروع وتطبيقها على وفق ذلك في الوقت نفسه ، هناك توقع ضمني أن يعمل مدير المشروع كعامل تحسين ومن ثم يسهم في الكفاءة التراكمية لإدارة المشروع بشكل عام ، تتمثل مسؤولية مدير المشروع في تلبية الاحتياجات ويمكن أن تكون هذه الاحتياجات مرتبطة بالمهام ، أو احتياجات فريق ، أو احتياجات فرد تؤدي عوامل مثل متطلبات سوق العمل والتقنيات المتغيرة والمتطلبات التنظيمية دوراً مهماً في تحديد دور مدير المشروع وستستمر في التغيير على وفق ذلك (Ahsan, et al, 2013:46)

خامساً: مفهوم كفاء مدير المشروع

وفق رأي (Loufrani–Fedida & Missonier 2015:1021)، الكفاءة هي "قدرة الفرد أو الفريق أو المنظمة على تعبئة الموارد ودمجها (أي المعرفة والمهارات والمواقف) من أجل تنفيذ نشاط في موقف ما تعد الكفاءات القيادية لمدير المشروع كعوامل حاسمة للفشل أو النجاح وسيلة لتقييم أداء المشروع يمكن للقادة أن يكونوا فعالين في بعض المواقف ولكن ليس في جميع الظروف. فحص عدد من الدراسات تأثير الكفاءات القيادية لمدير المشروع (الفكرية ، الإدارية ، والعاطفية) على نجاح المشروع من أجل إنشاء خط أساس للكفاءة، من الضروري تقييم القدرات الحالية لمدير المشروع يمكن تصنيف الكفاءات بثلاث طرائق هي:

- (1) الكفاءات الصعبة (على سبيل المثال مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار في مجالات متخصصة مثل الوقت والنطاق وإدارة الجودة) .
- (2) الكفاءات اللينة (على سبيل المثال المهارات الشخصية).
- (3) الكفاءات المفاهيمية (على سبيل المثال: التنسيق الاستراتيجي ودمج جميع الأنشطة المتعلقة بالمشروع).



الفصل الثاني : الاطار النظري كفاءة المدير وإدارة المشروعات

من الضروري لمديري المشروعات امتلاك كفاءات في المجالات التي لها تأثير كبير على نجاح المشروع كما يجب توافر خصائص فعالة لمدير المشروع تتألف من القدرة على حل المشكلات، والنتائج في التوجيه ، والطاقة والمبادرة ، والثقة بالنفس ، والمنظور ، والتواصل ، والقدرة على التفاوض. وجدت دراسة تبحث في التناقضات المحتملة بين نتائج الأبحاث السابقة ومعايير الممارسة بشأن كفاءات مديري المشروعات أن إحدى عشرة كفاءة تعد ضرورية لمدير المشروع وتشمل هذه الكفاءات الرئيسية التواصل والقيادة والعمل الجماعي والتعاون والمرونة وحل المشكلات والتوجه نحو الهدف ، وتطوير الآخرين ، والتأثر والتأثير ، وإدارة أصحاب المصلحة ، وأدارة التكاليف ، لقد أسست معايير إدارة المشروعات مثل PMBOK مكانة ثابتة في التدريس والممارسة والتعلم في إدارة المشروعات . أن هذه الكفاءات غير كافية لتوضيح النطاق الواسع من الكفاءات التي لاحظها الآخرون كما هو موضح انفا. نتيجة لذلك ، تحتاج بعض الكفاءات المهمة لإدارة المشروع مثل مهارات الاتصال وحل المشكلات والقيادة إلى المعالجة الكافية في معايير إدارة المشروع (Moradi, et al2019:35).

من المثير للاهتمام أنه مع الإضافة المنتظمة للكفاءات الجديدة ، يواجه مديرو المشروعات قوائم بالكفاءات غير الإنسانية أو غير الواقعية. في الوقت نفسه ، مع الأخذ في الاعتبار اتساع مجال إدارة المشروع ، فإن أدوار مدير المشروع تخضع لتغييرات مستمرة حتى بعد العديد من الدراسات القوية والفعالة لإدارة المشروعات ، العلاقة بين ماتزال كفاءات مدير المشروع ونجاحه غير مفهومة جيداً (Rosa, et al,) (2016:279)

الثلاث مهارات أساسية لمدير المشروع - المهارات الفنية والمفاهيمية والبشرية. فحصت دراسة أجراها مديراً لمشروعات تكنولوجيا المعلومات من خلال استبانات تطلب من كل مرشح تقييم أهمية كل مهارة. وكانت أفضل المهارات التي صنفتها المرشحون هي مهارات الإدارة والتوجيه ، تليها مهارات الاتصال ، ومهارات التعامل مع الآخرين مثل الصبر والدبلوماسية تم إجراء دراسة أخرى لتحديد كفاءات مدير مشروع تكنولوجيا المعلومات لتحقيق نجاح مشروع تكنولوجيا المعلومات ، وقد تم تحديد إدارة الفريق ، والمعرفة بمجال الأعمال ، والتواصل ، وإدارة المشروعات، ومهارات الأشخاص بوصفها أكثر الكفاءات والمهارات التقنية ذو الصلة ، والتي تعد أقل صلة نسبياً يمكن ملاحظة أن هناك اختلافات في الكفاءات تعد ضرورية. يمكن أن يكون هذا بسبب عوامل مثل أهداف المنظمة أو متطلبات المشروع أو طلب السوق المتصور (Reza 2015:2827).



سادسا: مسؤوليات ونطاق عمل مدير المشروع

يحتاج مدير المشروع الى التفاعل مع أصحاب العمل من اجل انجاز العمل ، فمن الضروري أن يمتلك مدير المشروع بعض المهارات المعرفية تم تقديم ثمان مهارات معرفية متضمنه لمسؤوليات ونطاق مدير المشروع لأعطاء فكرة عامه (Ahsan et al.,2013:33) .

1- إدارة تكامل المشروع:

تتضمن دمج عدد كبير من التقنيات. وهي تتراوح من تطوير المشروع المؤجر إلى إغلاق المشروع. تتضمن إدارة تكامل المشروع فهم ادارة المشروع بشكل عام كصورة كبيرة. يعرّف دليل (PMBOK, 2004:4) إدارة تكامل المشروع على أنها "العملية والأنشطة التي تدمج العناصر المختلفة لإدارة المشروع، والتي يتم تحديدها وتعريفها ودمجها وتوحيدها وتنسيقها ضمن مجموعة عمليات إدارة المشروع." يشمل مجال المعرفة هذا ما يلي:

- تطوير ميثاق المشروع
- تطوير بيان المشروع الأولي
- تطوير خطة إدارة المشروع
- توجيه وإدارة تنفيذ المشروع
- مراقبة عمل المشروع والتحكم فيه
- دمج التحكم في التغيير
- إغلاق عمليات إدارة المشروع

2- إدارة نطاق المشروع:

وهي الإدارة التي تحدد ما يجب تضمينه وما لا يجب تضمينه في المشروع. يمكن تعريف إدارة نطاق المشروع على أنها "العملية" التي ستساعد في تحديد وتعريف مخرجات المشروع فضلا عن الأنشطة اللازمة لتحقيقها ، يعد فهم حدود مشروع معين أمراً ضرورياً لإكمالها ضمن قيود الوقت والتكلفة والجودة المحددة.(جير ، 2005 :6) يتم تسليط الضوء على المجالات التالية لإدارة نطاق المشروع:

- تخطيط النطاق
- تعريف النطاق



• إنشاء اسابيع عمل المشروع

• التحقق من النطاق

• نطاق مراقبة عملية إدارة المشروع

3- إدارة وقت المشروع:

وهي الإدارة التي تتعامل مع الوقت وتساعد المديرين على العمل بكفاءة أكبر. يعد الوقت أحد القيود الرئيسية عند التعامل مع المشروعات، إلى جانب التكلفة والجودة. تضمن القدرة على إدارة الوقت أن المشروعات سوف تكتمل خلال المدة المخططة لها. أسهم تطوير تكنولوجيا المعلومات بشكل كبير في إدارة الوقت ، حيث تساعد برامج مثل Microsoft Project في تصور حالات التأخير حتى يمكن اتخاذ الإجراءات .(جبر ، 2005 :6). إن عملية إدارة الوقت تشمل:

• تعريف النشاط

• تسلسل النشاط

• تقدير موارد النشاط

• تقدير مدة النشاط

• تطوير الجدول

• مراقبة الجدول الزمني

4- إدارة تكلفة المشروع:

وهي الإدارة التي تضمن اكتمال المشروعات في حدود الميزانية أو بأقل تكلفة ممكنة دون المساس بالقيدين الآخرين، الوقت والجودة. يتم من خلالها إدارة المعلومات المتعلقة بالتكلفة ، والتي يمكن أن تكون مالية أو غير مالية او كليهما. يؤدي الافتقار إلى كفاءة إدارة التكلفة إلى تجاوز تكلفة المشروع (Ahsan et al.,2013:33) . الاجراءات التالية تساعد في إدارة التكلفة بشكل جيد :

• تقدير التكاليف

• ميزانية التكلفة

• مراقبة الكلفة



5- إدارة جودة المشروع:

هي كل شيء عن الإدارة والعمل الجاد ، فهي لا تعتمد على الحظ أو الثقة. يوضح هذا المؤلف أن الجودة هي عملية مستمرة تتضمن التخطيط والنظر بعناية في العناصر المساهمة والعمليات والأدوات المنضبطة. علاوة على ذلك ، يمكن رؤية الجودة من منظورين مختلفين ، أي واسع وضيق. ينظر المنظور الواسع إلى الجودة على أنها "ملائمة للغرض" في حين يدرك المنظور الضيق "درجة توافق المخرجات والعملية". كل من هذه المنظورات يجب أن تؤخذ في الاعتبار لإدارة الجودة في المشروعات . المجالات التالية تمثل إدارة الجودة: (9 : APM,2006) .

• **تخطيط الجودة** : منهجية يمكن استخدامها عندما يعرض الموقف واحدًا أو أكثر من الخصائص التالية: لم تكن الخدمة موجودة من قبل. متطلبات العميل غير معروفة. أداء الخدمة / العملية الحالية غير قادرين على تلبية متطلبات الزبائن.

• **أداء وضمن الجودة** : عملية تدقيق متطلبات الجودة ونتائج قياسات مراقبة الجودة لضمان استخدام معايير الجودة المناسبة والتعريفات التشغيلية. الفائدة الرئيسية من هذه العملية هي أنها تسهل تحسين عمليات الجودة.

• **إجراء مراقبة الجودة** : عملية لضمان مستوى معين من الجودة في منتج ما ، سواء كان منتجًا أو خدمة. يعني التحكم القياس ، وهذه وظيفة رئيسية في عملية "أداء مراقبة الجودة". يقيس المنتجات أو الخدمات لتحديد ما إذا كانت تلبى معايير الجودة.

6- إدارة مخاطر المشروع:

هي جانب أساسي من جوانب إدارة المشروعات لأن المشروعات عادة ما يتم تنفيذها في بيئة من عدم اليقين. هناك العديد من الأدوات والتقنيات التي تساعد المديرين في إدارة المخاطر. من بينها تحليل المخاطر ، وسجل المخاطر ، ونموذج المخاطر ، وإدارة المخاطر النشيطة من أجل التخفيف من المخاطر المحتملة وضمن الانتهاء من المشروعات بنجاح. تتمثل المساهمة الرئيسية لإدارة مخاطر المشروع في زيادة احتمالية وتأثير الأحداث الإيجابية وتقليل احتمالية وتأثير الأحداث السلبية. وهي تشمل ما يلي: (11 : APM, 2006)

• **تخطيط إدارة المخاطر** : وثيقة مكتوبة توضح تفاصيل عملية إدارة المخاطر في المؤسسة. تبدأ هذه العملية بإنشاء فريق من أصحاب المصلحة عبر المؤسسة لمراجعة المخاطر المحتملة على المنظمة.

• **تعريف المخاطر** : عملية تحديد المخاطر التي من المحتمل أن تمنع البرنامج أو المؤسسة أو الاستثمار من تحقيق أهدافها. يتضمن توثيق وإبلاغ القلق.

• **التحليل النوعي للمخاطر**: يميل التحليل النوعي للمخاطر إلى أن يكون أكثر ذاتية . إنه يركز على تحديد المخاطر لقياس كل من احتمالية وقوع حدث خطر معين في أثناء دورة حياة المشروع والأثر الذي سيحدثه على الجدول الزمني العام في حالة حدوثه.

• **التحليل الكمي للمخاطر**: عملية التحليل العددي لتأثير المخاطر المحددة على أهداف المشروع الإجمالية. الفائدة الرئيسية من هذه العملية هي أنها تنتج معلومات كمية عن المخاطر لدعم اتخاذ القرار من أجل تقليل عدم اليقين في المشروع.

• **تخطيط الاستجابة للمخاطر**: عملية تطوير الخيارات وتحديد الإجراءات لتعزيز الفرص وتقليل التهديدات لأهداف المشروع. يتضمن تحديد وتعيين الأفراد أو الأطراف لتحمل المسؤولية عن كل استجابة مخاطر متفق عليها.

• **مراقبة المخاطر والتحكم فيها** :يشير إلى عملية التحديد المستمر للمخاطر وإنشاء أفضل الطرائق للتعامل مع تلك المخاطر.

7- إدارة مشتريات المشروع:

هي أحد الأنشطة الرئيسية في ادارة المشروع حيث أنها تتضمن بشكل عام حصة كبيرة من ميزانية المشروع. تشير إدارة مشتريات المشروع إلى عمليات الحصول على المنتجات أو الخدمات أو النتائج الضرورية لتنفيذ العمل في المشروع. كما يسלט الضوء على المكونات التالية لإدارة مشتريات المشروع:(Herkens.,2002)

• **خطة الشراء والاستحواذ** : الغرض من عملية الشراء والاقتناء للخطة هو تحديد احتياجات المشروع التي يمكن تلبيتها بشكل أفضل من خلال الشراء والحصول على المنتجات أو الخدمات أو النتائج خارج منظمة المشروع. تتضمن هذه العملية النظر فيما ما إذا كان يتم الحصول عليها ، وكيف ، وماذا ، وكميتها ، ومتى يتم الحصول عليها. عندما يحصل المشروع على المنتجات والخدمات والنتائج المطلوبة لأداء المشروع من خارج المنظمة المنفذة ، يتم تنفيذ العمليات من مشتريات الخطة وعمليات الاستحواذ من خلال إقفال العقد لكل عنصر يتم شراؤه أو الحصول عليه.



الفصل الثاني : الاطار النظري كفاءة المدير وإدارة المشروعات

- **خطة التعاقد:** تشير إلى عملية إجراء توثيق دقيق للمنتجات والخدمات وجميع سلسلة متطلبات النتائج فضلا عن قائمة دقيقة وشاملة للبائعين المحتملين في المستقبل.
- **طلب ردود البائع :** هو عندما يحصل مدير المشروع على عروض الأسعار والعطاءات والعروض من البائع. يجب أن تتضمن ردود البائع كيفية الوصول إلى متطلبات المشروع والتكاليف المرتبطة بها.
- **تحديد البائع :** البائعون الذين تم اختيارهم لتقديم مجموعة متعاقد عليها من الخدمات أو المنتجات.
- **إدارة العقود :** عملية إنشاء عقد بين صاحب العمل والمقاول. تنتهي العملية عندما يتم الاتفاق على العقد ويوقع الجميع على الخط المنقط. يتم إنشاء هذه المستندات لحماية جانبي الاتفاقية في حالة حدوث خطأ ما أو الحاجة إلى التغيير.
- **إنهاء العقد :** عملية استكمال جميع المهام والشروط المذكورة على أنها قابلة للتسليم ومعلقة في الصياغة الأولية للعقد ، من أجل إغلاق العقد بشكل نهائي وقاطع ، يجب أن يكون البائع قد أكمل جميع مكونات تسليمه.

8- الكفاءة المتعلقة ببرمجيات إدارة المشروعات

الكفاءة المتعلقة ببرمجيات إدارة المشروعات هي كفاءة أساسية لإدارة المشروعات في العصر الحديث. "تشتمل البرمجيات على مجموعة كاملة من البرامج والإجراءات والروتينات المرتبطة بتشغيل نظام الكمبيوتر." ينطبق التعريف نفسه على استخدام برامج إدارة المشروعات على الرغم من أن بعضها قد يحتوي على تطبيقات خاصة بالمشروع. مع تطور تكنولوجيا المعلومات ، يظهر هذا البرنامج في الآونة الأخيرة بهدف مساعدة المديرين على تخطيط أنشطة المشروع وتقديرها وتتبعها وتصورها بطريقة منهجية. نظرًا لأن إدارة المشروعات تتضمن عمومًا إدارة عدد من المشروعات في وقت واحد ، فليس من السهل على مديري المشروعات إدارة مئات الأنشطة بدون برامج. بعض برامج إدارة المشروعات المستخدمة على نطاق واسع هي: Microsoft Project و Microsoft Visio و Suretrack (Herken.,2002).

سابعاً: أهمية كفاءة إدارة المشروع

ترتبط المشروعات ارتباطًا وثيقًا بنجاح الأعمال أكثر من أي وقت مضى، على سبيل المثال، حيث يكون لمشروع واحد تأثير كبير في معدل دوران المنظمة الإجمالي، يمكن أن يؤدي فشل المشروع إلى فشل تنظيمي.



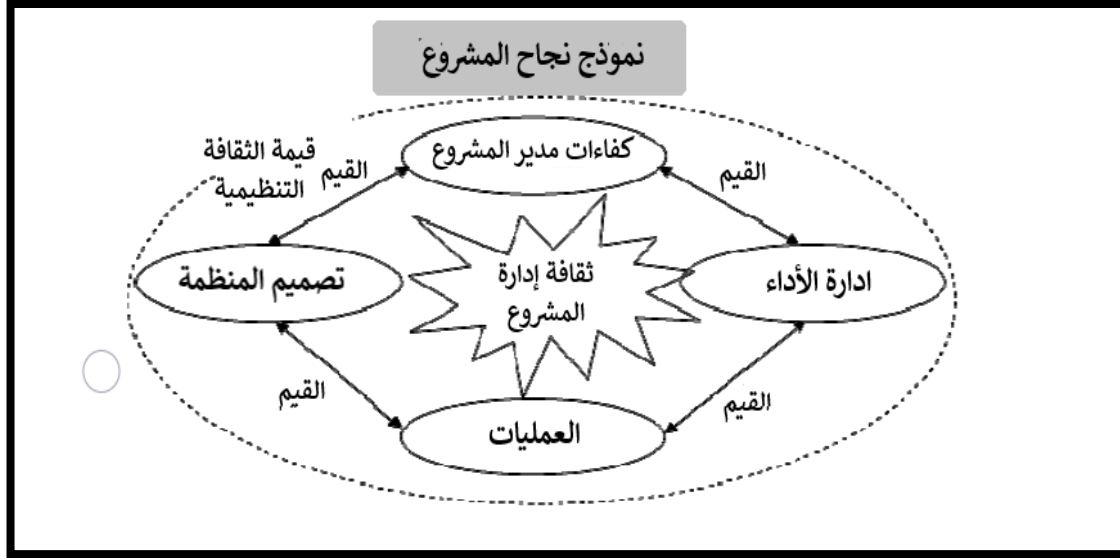
تصبح أهمية مديري المشروعات الأكفاء في مثل هذا السيناريو أكثر وضوحاً من أي وقت مضى. أبرزت الدراسات مدى أهمية مدير المشروع ، إذ يربط هؤلاء المؤلفون فشل المشروع بسوء إدارة المشروع. كما يتم ربط أيضاً أداء المشروع وحتى الأداء التنظيمي مع موظفي إدارة المشروعات الأكفاء. يتم عرض هذه العلاقات في

اذ أن كفاءة مدير المشروع تسهم بشكل واضح في نجاح المشروع. مدير المشروع المختص ، على عكس المدير غير الكفؤ، لديه فرصة أكبر لإكمال المشروع بنجاح. ومع ذلك ، فإن العلاقة الموضحة في هذا النموذج خطية ويمكن أن تؤدي إلى الاعتقاد بأن كفاءة إدارة المشروع هي الجانب الوحيد الذي يسهم في أداء المشروع.

تم تقديم نموذج أكثر ديناميكية واكتمالاً ، والذي يربط أيضاً الكفاءات بنجاح المشروع، بواسطة (Kendra & Taplin 2004:35). يأخذ النموذج الثقافي لنظامهم المفتوح لنجاح المشروع في الاعتبار العوامل الثقافية ويستند إلى أربعة جوانب رئيسية: كفاءات مدير المشروع ، وأنظمة قياس الأداء ، وعملية الأعمال ، وتصميمات المنظمة. يعتمد نموذج (Kendra & Taplin 2004) على أربعة أبعاد ، وهي عناصر التصميم التنظيمي الجزئي والكلية ؛ لكل منها اعتبارات فنية واجتماعية.

نموذج (Kendra & Taplin ,2004) أكثر اكتمالاً ويظهر أن العناصر الأخرى تسهم أيضاً في أداء المشروع. بشكل خاص يوضح أهمية الثقافة والقيم التنظيمية. ومع ذلك ، فإنه يعترف أيضاً بكفاءات مدير المشروع كأحد العناصر الرئيسية التي تؤدي إلى نجاح المشروع. يتم عرض النموذج الثقافي للنظام المفتوح لنجاح المشروع في الشكل 3.





الشكل (2) النموذج الثقافي للنظام المفتوح لنجاح المشروع

Source: Kendra, K., & Taplin, L. J. (2004). Project success: A cultural framework. *Project Management Journal*, 35(1), p 35

ثامنا: المناهج المطبقة في كفاءة المديرين

يمكن تقديم ثلاثة مناهج رئيسة في أدبيات كفاءات المدير : (Khanaposhtayi &Abyan, 2015)

• النهج السلوكي

• النهج المعياري

• النهج الموقفي (الظرفي)

1- النهج السلوكي

على وفق هذا النهج، يتم تقديم الكفاءة على أساس المصطلحات السلوكية ويشار في الغالب إلى إدخال السلوكيات المرتبطة بالأداء العالي. يشير هذا النهج إلى نشر اختبار الكفاءة بدلاً من اختبار الذكاء في عام 1973. تستند النماذج المختلفة لهذا النهج إلى دراسة سلوك الأشخاص ذوي الأداء المتفوق. في هذا النهج، يتم تحديد الكفاءات من خلال طرائق مختلفة تستند إلى السمات الشخصية الرئيسية مثل العادات وخصائص الشخصية والمعرفة والمهارة ودافع الفرد في الأعمال المرتبطة بالأداء العالي.



2- النهج المعياري

يعتمد هذا النهج على التحليل الوظيفي للوظيفة أو منصب المنظمة ، ويقدم الحد الأدنى من معايير الأداء في المناصب الإدارية لضمان جودة محددة في الوظيفة. يرتبط هذا النهج بتعريف الحد الأدنى من مستوى الأداء المقبول في الوظيفة يبدو أن هذا النهج يؤكد مخرجات الوظيفة الحقيقية ، وتركيز هذا النهج على الوظيفة ، وليس العامل الذي يقوم بذلك. يتم تحديد الكفاءات اللازمة لكل وظيفة أو منصب بناءً على العملية بناءً على تحليلات الواجب للوظيفة. بشكل عام ، هذه العملية هي تحديد الأدوار والعناصر الرئيسية للوظيفة ، والوصف الدقيق للمعايير المقبولة ومعايير أداء العمل وتحديد الكفاءات المطلوبة عند استيفاء المعايير ، وهذا النهج يؤكد ما لا ينبغي أن يكون عليه. ومن ثم ، فإن المستوى الأدنى يحدد الأداء المقبول في الوظيفة أو الوظيفة وليس مستوى الأداء العالي. تم إنشاء هذا النهج في السنوات الثلاثين الأخيرة في إنجلترا وتم تطوير معاييرها لما يقرب من 85 % من القوى العاملة. يتم انتقاد هذا النهج في الغالب ، واليوم تفضل المؤسسات التجارية في إنجلترا استخدام نماذج الكفاءة السلوكية.

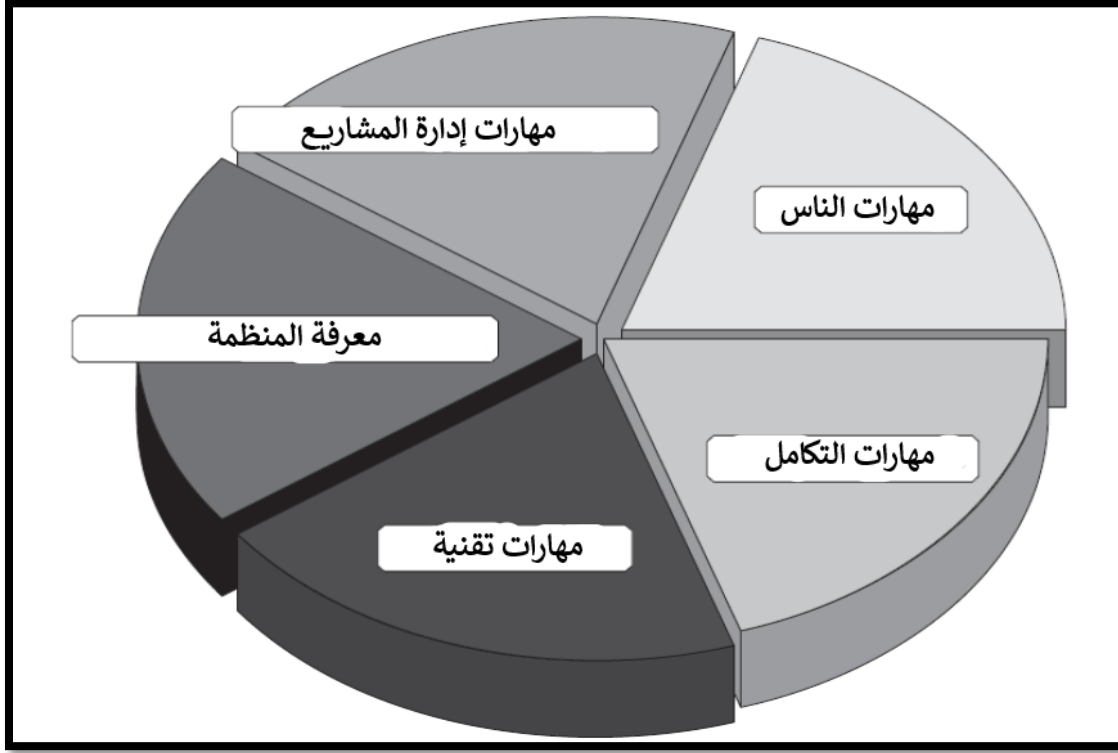
3- المناهج الظرفية (الموقفية)

هذا النهج هو مجموعة فرعية من النهج السلوكي ولكنه يؤكد في الغالب على نقطة ما إذا كانت العوامل الظرفية يمكن أن تكون فعالة على الكفاءات الفردية ذو الأداء العالي؟ الجانب المشترك للبحوث والمشروعات في النهج الظرفية هو التأكيد على أهمية العوامل الظرفية وهدفها هو تقديم العلاقة بين العوامل الظرفية المحددة والكفاءات المطلوبة للأداء الإداري العالي. في هذا النهج ، يطبق بعض الباحثين تعريفات الكفاءة بناءً على السلوك وتشمل النهج السلوكي. الفرق هو أن الهدف من دراستهم هو الكشف عن هذه المشكلة وهي ما إذا كانت العوامل الظرفية فعالة على الكفاءات المطلوبة ذو الأداء العالي أم لا؟ يركز مؤلفو هذا النهج في الغالب على الثقافات والقيم وتأثيرها في الوظيفة التنظيمية. تقيم دراستهم القيم من خلال أسلوب الثقافة والقيادة والنشاط التنظيمي. نظرًا لأن إدراك التنوع الثقافي له أهمية كبيرة بالنسبة للمديرين ، فإن هؤلاء الباحثين لا يعدون الأداء الإداري العالي على وجه التحديد .

تاسعا: متطلبات كفاءات مديري المشروعات

من اجل تلبية متطلبات العمل، يعتمد مديرو المشروعات غالبًا على أنشطة تعليمية مختلفة تساعد في تحديد المسارات والآليات ؛ يكتسب مديرو المشروعات هؤلاء المهارات المطلوبة التي توفر مسارات لتلبية

الاحتياجات التدريبية لمديري المشروعات في المستقبل ولكي يكون ناجحًا؛ يحتاج مدير المشروع إلى أن يكون قوياً في خمسة مجالات (De Guerrero, los Ríos, 2012:21). هذه المناطق موضحة في الشكل (4).



الشكل (3) متطلبات كفاءات مديري المشروعات

Source: Omran, A., & Suleiman, A. (2017). Identifying the competence components of the construction project managers in the Palestinian construction industry. The Engineering Project Organization Journal, 7(2), 2–27. P: 5

تستخدم بعض الدراسات نهجًا بحثيًا ظاهريًا لتحديد أن مديري المشروعات تصوروا إدارة المشروع كخطيطة ومراقبة وتنظيم وتنسيق والتنبؤ بالمشكلات المحتملة وإدارتها. تم تحويل هذه المفاهيم إلى الكفاءات الرئيسية التي يحتاجها مدير المشروع لإنجاز الأعمال. على سبيل المثال ، هناك حاجة إلى أربع قدرات لفهم التخطيط والتحكم؛ وتشمل هذه القدرة على التخطيط، والمعرفة الكافية، والقدرة على التواصل والقدرة على إدارة الفريق. على الرغم من أن مديري المشروعات بشكل عام لا يزالون يركزون بشدة على المنظور التقليدي "الموضوعي" أو "الصعب" ، إلا أن هناك تركيزًا متزايدًا على العوامل "الذاتية" أو "الأكثر ليونة" التي تعد



ضرورية لجميع المساعي المهنية ، حاولت دراسات أخرى تطبيق أطر مفاهيمية راسخة من تخصصات أخرى (مثل إدارة الموارد البشرية) لاستكشاف ملف كفاءات مديري المشروعات . وأن نموذج المهمة السياقية له صلة تجريبية للتطبيق في القطاعات القائمة على المشروعات إذ تم تحديد القدرات النسبية لمديري المشروعات . سلطت بعض الدراسات الضوء على المهارات الشخصية لمديري المشروعات(التي يُنظر إليها على أنها سلوكيات الأداء السياقي) بوصفها منبئات أكثر أهمية لأداء مديري المشروعات من المهارات الصعبة (يُنظر إليها على أنها سلوكيات أداء المهام).

تقوم دراسات اخرى بتقييم الكفاءات السلوكية لمديري المشروعات وكفاءات المهام الوظيفية التي تسهم في الأداء المتفوق لمديري المشروعات . أشارت نتائجهم إلى أن كفاءات المهام الوظيفية خاصة للغاية بالصناعة التي يعملون فيها وأن الكفاءات السلوكية لمديري المشروعات تكون في الغالب عامة بطبيعتها. ذكر معهد إدارة المشروعات(2013, PMI) في نسخته الأخيرة من PMBOK إن إدارة المشروع الفعالة تتطلب أن يمتلك مدير المشروع الكفاءات التالية: المعرفة والأداء والشخصية.

أيضًا ذكر (2013, PMI) أن مديري المشروعات الفعالين يحتاجون إلى توازن بين المهارات الأخلاقية والشخصية والمفاهيمية التي تساعدهم على تحليل المواقف والتفاعل بشكل مناسب ، وهذه المهارات الشخصية المهمة مثل: القيادة ، وبناء الفريق ، والتحفيز ، والتواصل ، والتأثير ، واتخاذ القرار ، والوعي السياسي والثقافي ، والتفاوض ، وبناء الثقة ، وإدارة الصراع ، والتدريب. كما يجب أن يكون لدى مديري المشروع المعرفة والمهارات الأساسية لإدارة المشروعات، وذكروا أن الكفاءة المهنية في إدارة المشروع تتحقق من خلال الجمع بين المعرفة التي تم الحصول عليها في أثناء التدريب ، والمهارات التي تم تطويرها من خلال الخبرة والتطبيق من المعرفة المكتسبة (Suleiman, & Omran ,2017:5).

عاشرا: ابعاد كفاءة مدير المشروع

تم استكشاف عدد من الأبعاد في نماذج الكفاءة لتحديد أبعاد كفاءة مدير المشروع عبر الأشخاص والمواقف تعمل هذه الدراسة على تفعيل أبعاد كفاءة مدير المشروع وأداء المشروع من أجل دراسة العلاقة بين كفاءة مدير المشروع وأداء المشروع (انظر الشكل I المخطط الفرضي). يتم اختيار هذه الابعاد الخمسة المتعلقة

بالأشخاص لأنها تمثل الخمسة الأكثر شيوعاً التي تمت الإشارة إليها في العديد من الدراسات البحثية السابقة
(Ahmed, & Anantatmula2017 :5)

1-تحديد الأدوار والمسؤوليات

يمكن للشخص المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب أن يحسن أداء المشروع. إن تحديد الأدوار والمسؤوليات الواضحة مهم في المشروعات التي توجه جميع العوامل الأخرى تقريباً نحو نجاح المشروع ، سواء بشكل مباشر أم غير مباشر (Anantatmula,2010:16). يقترح (Day, 1998:437) أنه يجب على مديري المشروع تحديد أدوار ومسؤوليات أعضاء فريق المشروع بوضوح لتجنب أي تضارب. تعد الأدوار والمسؤوليات غير الواضحة إحدى المشكلات الرئيسية في إدارة أنشطة المشروع في أثناء بدء المشروع ، يصبح من الضروري تحديد وتقليل الأسباب الأساسية للصراعات والفجوات والازدواجية في أدوار ومسؤوليات فريق المشروع ، والتي تعد بالغة الأهمية لأداء المشروع لا يمكن تحسين أداء المشروعات بدون تحديد واضح للأدوار والمسؤوليات (Fayek &Elbarkouky ,2011:441)ومع ذلك فإن الأدوار والمسؤوليات غير الواضحة تؤثر في أداء المشروع وقد تؤدي إلى فشل المشروع التغييرات المتكررة والسريعة في الأدوار والمسؤوليات ، تماماً كما هو الحال مع الهيكل التنظيمي ، ليست حيوية في أداء المشروع يجب أن يكون مدير المشروع قادراً على التعرف على نقاط القوة لدى الأفراد ومواءمة نقاط القوة هذه مع مسؤوليات محددة في فريق المشروع. أصبح تحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل لا لبس فيه أمراً ضرورياً لمديري المشروعات لإدارة المشروعات ومن ثم ، يجب فحص العلاقة بين تحديد الأدوار والمسؤوليات وأداء المشروع (Anantatmula & Ahmed,2017:5).

2-توصيل التوقعات

حددت الدراسات السابقة عدداً من عوامل نجاح المشروع، والتي تشمل التواصل الكافي مع أعضاء فريق المشروع وأصحاب المصلحة في المشروع مع التركيز الواضح على ما هو متوقع وإدارة المشكلات غير المتوقعة وبعبارة أخرى، فإن إيصال التوقعات يؤكد مسؤوليات أعضاء فريق المشروع وأصحاب المصلحة من حيث أخلاقيات العمل المطلوبة، والمخرجات ، وأداء العمل ومع ذلك ، يجب مناقشة مخرجات المشروع مع الزبون في المراحل المبكرة لتحديد حدود المشروع بوضوح والتي تحدد ما يتم تضمينه وما لم يتم تضمينه في نطاق المشروع. يجب أن يكون مدير المشروع فعالاً في توثيق توقعات أصحاب المصلحة أو الزبائن لتحقيق النتائج المرجوة وتجنب عدم اليقين. في المشروعات، تضمن عملية إدارة الاتصال جمع معلومات المشروع وتوليدها

الفصل الثاني : الاطار النظري كفاءة المدير وإدارة المشروعات

وتخزينها والتخلص منها في الوقت المناسب. ومع ذلك ، فمن الأهمية بمكان توضيح ما هو متوقع من أصحاب المصلحة الخارجيين والداخليين ، بما في ذلك أعضاء فريق المشروع يجب على مديري المشروعات التواصل بشكل فعال لإنشاء جسر بين أصحاب المصلحة المتنوعين المشاركين في المشروع ، ومشاركة مستويات مختلفة من الخبرة ، وإنشاء خلفيات ثقافية وتنظيمية مختلفة ، وبناء بيئة من الثقة لتحقيق نتائج المشروع يجب على مدير المشروع توصيل توقعات الزبائن مع فريق المشروع لتحديد الأدوار والمهام، وتحديد مستوى المساءلة ، وتحديد مسؤوليات أعضاء الفريق الفرديين، وخلق بيئة من الثقة بين أعضاء الفريق لدعم الفريق في أوقات الأزمات (Anantatmula & ,Ahmed2017:5).

3-توظيف عمليات متسقة

العملية عبارة عن مجموعة من المهام أو الأنشطة المترابطة التي يتم الاضطلاع بها لتحقيق نتائج محددة. لإنجاز أنشطة المشروع ، يستخدم مديرو المشروعات إدارة المشروع كتطبيق للمعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات في أثناء بدء العمليات والتخطيط والتنفيذ والمراقبة والتحكم والإغلاق يتم تحديد ثلاثة عوامل – الأشخاص الكفؤين ، وفريق المشروع ، والمنظمات الصديقة المشروعات التي تعزز الممارسات والعمليات المتسقة الضرورية لتحقيق التطور في إدارة المشروعات المعقدة. يجب أن يضمن مدير المشروع الاختيار المناسب ونشر عمليات إدارة المشروع المتسقة أثناء تنفيذ المشروع لتحسين الأداء والكفاءة وتخفيف المخاطر وتقليل الغموض ونجاح المشروعات . ومع ذلك ، يجب اتباع المدخلات والمخرجات والأدوات والأساليب المطلوبة لعمليات إدارة المشروع بروح. تمامًا كما هو الحال مع تحديد الأدوار والمسؤوليات ، يعد تطوير عمليات إدارة مشروع متسقة أحد أهم الخطوات لقيادة وإدارة المشروعات بنجاح يحتاج مديرو المشروعات إلى التخلص من العمليات غير الضرورية والمعلومات الزائدة عن الحاجة من أجل إنشاء تخطيط فعال وسلس للمشروع يحدد مديرو المشروعات العلاقات المتداخلة بين العمليات ويطورون استراتيجيات لتحسين أداء المشروع (Anantatmula ,2015).

4-الوضوح في التواصل

يمكن أن يؤثر الاتصال في أداء المشروع في مجال إدارة المشروع. يتركز الوضوح في الاتصال على إيصال الرسالة إلى المتلقي بحيث يتم استلامها على النحو المنشود. يعتبر الاتصال عاملاً تمكينياً مهماً وعامل نجاح حاسم في المشروعات يجب أن يمتلك مديرو المشروعات قدرات اتصال ممتازة لخلق الانسجام بين أعضاء



الفريق وتسهيل مشاركة أصحاب المصلحة. حددت الدوافع والعوائق المختلفة لأداء المشروع ؛ تشمل العوامل المحركة الكفاءة القيادية لمدير المشروع في حين تشمل العوائق العمليات الضعيفة وقنوات الاتصال الضعيفة بين أصحاب المصلحة في المشروع. يؤثر الاتصال بشكل مباشر في أداء المشروع والتواصل الوثيق للحفاظ على المشروعات المسار السريع. يعتمد أداء المشروع عالي المستوى على اتصالات غنية بالمشروع تشجع علاقات عمل فعالة ومستدامة للتواصل الواضح وفي الوقت المناسب تأثير كبير في تحقيق أهداف المشروع ومهامه. من ناحية أخرى ، قد يؤدي الاتصال غير الفعال إلى زحف النطاق ، مما قد يؤدي إلى تكلفة غير ضرورية وتجاوزات في الجدول الزمني فضلا عن عدم رضا الزبائن (Ahmed, & Anantatmula, 2017:6)

5 - بناء الثقة

الثقة هي العنصر الأساسي لتسهيل التفاعل البشري خلال المراحل الأولى من المشروع. يعد الاتصال عاملاً مهماً في تنمية الثقة بين المرؤوسين وأصحاب المصلحة في المشروع ، فالثقة عامل مؤثر ومهم في أداء المشروع للعمل بشكل تعاوني ومعالجة المشكلات المحددة خلال المشروع بكفاءة. يجب أن يطور مدير المشروع بيئة من الثقة في المشروعات، ويحتاج أعضاء الفريق إلى إظهار سلوك جدير بالثقة وأن الثقة هي أهم جانب من جوانب القيادة لتحفيز الفريق ، وتخفيف المخاطر ، وحل النزاعات بين أصحاب المصلحة ، وضمان إنجاز أهداف المشروع. يجب على مديري المشروعات تطوير علاقة ثقة بين أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة الآخرين بحيث يؤدي أعضاء الفريق مهام المشروع عن طيب خاطر (Strahorn & Brewer, 2015:281) في المشروعات، تتمثل إحدى الكفاءات القيادية المهمة في تنمية الثقة بين أعضاء فريق المشروع وأصحاب المصلحة الرئيسيين. ومن المعروف أن الثقة تؤثر في أداء المشروع تنشئ هذه العلاقة بيئة من الثقة بين أعضاء فريق المشروع وأصحاب المصلحة الآخرين في المشروع. تعزز الثقة الرغبة بين أعضاء الفريق والمرؤوسين لإنجاز أنشطة المشروع ، والتي تؤثر في النهاية في أداء المشروع. الثقة هي عملية ذو اتجاهين في المشروعات إذ يقبل كل من مدير المشروع وأصحاب المصلحة في المشروع مستوى معيناً من الضعف المتبادل. يجب أن يظهر مدير المشروع (المؤتمن) سلوكاً موثقاً به في حين يحتاج أصحاب المصلحة (الوصي) أيضاً إلى إظهار سلوك جدير بالثقة (Ahmed, & Anantatmula, 2017:2).



المبحث الثاني : أداء المشروعات

اولا: مفهوم اداء المشروع

يعد الأداء هو احد المصطلحات الادارية التي تكاد ان تكون المصطلح الاكثر تداولاً في أدبيات مختلف العلوم الادارية ، اذ تداولته معظم الكتابات بشكل مباشر او غير مباشر بوصفه يمثل الهدف الأساسي الذي تسعى إلى تحسينه جميع ادارات المنظمات العامة والخاصة والمشاركة ، و نظرا لأهميته لكونه يعكس مستوى النجاح الذي تحققه أو تسعى لتحقيقه هذه المنظمات ، فإن ضبط مفهومه يبقى ضرورة ملحة و إشكالية بالغة الأهمية أمام المديرين في هذه المنظمات والباحثين.

هناك من يربط الأداء بإنجازات المنظمة ككل، اذ ينظرون إليه من زاوية مؤشرات البعد التشغيلي فقط ، وخاصة البعد المالي ليغلب على المؤشرات قياسه جوانب الربحية و العائد على الاستثمار ، وسنحاول في الاتي إيضاح مفهوم الأداء مع إبراز مختلف أبعاده ويرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة بوصفه الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وأن الأداء الوظيفي يشير إلى محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة . (بحر وأبو سويرح, 2010: 6).

يقابل الأداء لغة اللفظ اللاتيني " Performer " التي تعطي كلية الشكل لشيء ما ، و التي اشتق منها اللفظ الانجليزي " Performance " التي يعني انجازات العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه . (مزهودة , 2005 : 86)

عندما تناول (Tomas) مفهوم الأداء فرقا بين كل من السلوك, والإنجاز , والأداء , فعرف السلوك بأنه ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها, كعقد الاجتماعات وأداء النشاطات والمهام المكلفين بها وجميع الأعمال التي يمارسونها في سبيل انجاز الأعمال الموكلة لهم, وعرف الإنجاز بأنه ما يبقى من أثر أو نتائج بعد توقف الأفراد عن العمل, كالمخرجات النهائية لأعمالهم ونشاطاتهم, وعرف الأداء بأنه



التفاعل بين السلوك والإنجاز , فهو ليس السلوك وحده أو الإنجاز وحده بل هو تكاملهما معاً (الجيهان, 2009: 57).

يُعرف (Humaidi, & Asarani, 2012: 770) أداء المشروع على أنه تلبية أهداف التكلفة والوقت والالتزام بمواصفات المنتج. الجدول(1) مفاهيم أداء المشروع على وفق آراء بعض الكتاب والباحثين

الجدول(1) مفاهيم أداء المشروع على وفق آراء بعض الكتاب والباحثين

المفهوم	الباحث والسنة
عملية القياس الكمي لكفاءة وفعالية الإجراء	Neely et al. 2005
مقايضة بين عدة أبعاد، على وجه التحديد ما يتم عمله (النطاق والجودة) مقابل الموارد (الوقت والتكلفة) المستخدمة لإنجاز العمل	Morris and Pinto, 2010
تلبية أهداف التكلفة والوقت والالتزام بمواصفات المنتج.	(Humaidi, & Asarani, 2012: 770)
معياري شائع في إدارة المشروعات لتقييم حجم الاختلاف عن خط الأساس للنطاق الأصلي	PMI 2013
تحسين أهداف الأداء، واكتشاف التباينات واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لم تتحقق الأهداف	(Choong, 2014:76)

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على الادبيات الواردة في الجدول

ثانياً: العلاقة بين ادارة الجودة وإدارة المشروعات

أصبحت أنظمة إدارة المشروعات التقليدية التي تتبع حصرياً معايير النجاح المتمثلة في التكلفة والوقت والجودة وتلبية المتطلبات الفنية غير الفعالة. إذ انها تحتاج نهجاً مشتركاً بإضافة التركيز على توقعات أصحاب المصلحة المتعددين (رضا الزبائن). لأن احتياجات أصحاب المصلحة غالباً ما تكون صعبة الإدارة والقياس وهناك أحياناً مقاومة لتجاوز المعايير التقليدية بسبب الضغوط التجارية(Chan, et al. 2003:128).

يتضح في الأدبيات أن إدارة الجودة الشاملة وإدارة المشروعات هما نهجان رئيسان للإدارة يتم تنفيذهما في المنظمات لتحقيق التحسين المستمر والنجاح التنظيمي. وقد تم العثور على علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي. وبالمثل ، تم العثور على إدارة المشروعات لتكون أداة فعالة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات التي تدير التغيير التنظيمي والتخطيط المنهجي ، وتنفيذ ومراقبة الأنشطة بطريقة منهجية (Mantel, 2003:7) .

تشير الأدبيات إلى وجود ارتباط ثنائي الاتجاه بين إدارة المشروع وإدارة الجودة الشاملة معترف به كمنهجية فعالة لتنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات. وبالمثل ، تؤدي إدارة الجودة الشاملة دورًا في توفير بيئة تسهل على المنظمات الاستفادة من إدارة المشروعات . توفر هذه النتائج أساسًا لقياس ممارسات إدارة المشروع باستخدام نماذج إدارة الجودة الشاملة المعروفة.

ثالثًا: أهمية اداء المشروعات

تتجلى أهمية اداء المشروعات في أنه يعكس نجاح المنظمة أو فشلها، وكذلك معرفة موقعها وإمكاناتها بالمقارنة مع الآخرين الذين يمكن عددهم روادا في مجال عملهم ، ويمكن أن نحدد أهمية اداء المشروعات من خلال المقارنات بين المنظمات، وإصدار الحكم على الاستراتيجيات والهياكل وانجاز الأهداف من النتائج التي يحصل عليها من اداء المشروعات ومن خلال الاطلاع على أدبيات اداء المشروعات والدراسات المتعلقة به يمكن تحديد عدد من النقاط التي تشير إلى أهمية اداء المشروعات (Kamaruddin, et al, 2015:17) وكما يلي:

1. يعبر عن فاعلية المنظمة وقدرتها على صنع النتائج الجديدة وتحقيق طلبات المجموعة المهمة بالمنظمة.
2. اداء المشروعات هو المحور المركزي لتخمين نجاح أو فشل المنظمات في قراراتها وخططها، لا سيما الخطط الاستراتيجية.



3. يعد اداء المشروعات مؤشراً جوهرياً في قدرة المنظمة التي تعكس مدى النجاح الذي تحققه في

استثمار الموارد المادية والبشرية والفنية والمعلوماتية المتاحة لها لتقديم منتجات وخدمات جديدة

4. مساعدة المديرين في تشخيص الأداء الجيد من اجل ضمان معرفة الوقت المناسب لتدخلها إذ ما

بدأ العمل بالتدهور.

كما يحدد. (Zattini, 2017: 81) أهمية التعرف على مستوى اداء المشروعات بالاتي:

1. مدى مواجهة خطر تحديات البيئة.
2. ملاءمة الإجراءات الاستراتيجية في ضوء الأهداف والموارد.
3. التأكد من أن المعنيين بتنفيذ الخطط هم على معرفة جيدة بها.
4. التحقق من التنسيق بين أجزاء الأعمال والسياسات.
5. مناقشة مدى ملاءمة تقسيمات الهيكل التنظيمي في تنفيذ الأهداف.
6. معرفة حال المشاركين في تنفيذ الاستراتيجية وملاحظة الدوافع والاتجاهات لدى المرؤوسين.

رابعاً: أهداف اداء المشروعات

تم تحديد بعض الأهداف التي من الممكن إن يحققها اداء المشروعات وكالاتي.

1. معرفة مستوى انجاز ا لمنظمة للوظائف المكلفة بأدائها مقارنة بالوظائف المدرجة في خطتها الإنتاجية،

فضلا عن معرفة مواقع الخلل والضعف في نشاط المنظمة ، والعمل على تلافيتها من خلال وضع الحلول

المناسبة لها بعد تحليلها ومعرفة مسبباتها. (Faraghi, 2012:15) .

2. تحديد مسؤولية كل جزء من أجزاء المنظمة ، وتحديد انجازاته سلبا وإيجابا مما يولد المنافسة بين الأقسام

ويرفع من مستوى أدائها، وكذلك الوقوف على مدى استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائدا

اكبر بتكاليف اقل بنوعية جيدة،(Robbins & Stebhen, 2017:77).

3. تكوين قاعدة معلوماتية كبيرة، تستخدم في رسم السياسات والخطط العلمية المتوازنة والدافعية، فضلا عن

إعطاء صورة واضحة للإدارة العليا، مما يمكنها من إجراء مراجعة تقييمية شاملة، (Kamaruddin, et

al, 2015:19)



ويضيف (Slack,et,al.,2014:44) اهداف الاداء التي تعد عنصراً مهماً لأي منظمة، اذ يجب ان تكون هناك اهداف محددة لمقارنة الاداء الفعلي معها. تتضمن اهداف الاداء ما يأتي :

1. يمثل مؤشراً رقمياً يمكن قياس التقدم على اساسه.
 2. الاطار الزمني الذي يمكن للهدف ان يتحقق خلاله.
 3. الموارد التي تحتاجها الشركة لتحقيق الاهداف.
- الاهداف المرتبطة بالنتائج هي اهداف اداء، ولا بد من تحديدها اولاً لأن تحقيق مستويات اداء معينة له اهمية رئيسة للمنظمة. وقد لا تكون اهداف الاداء دائماً قابلة للقياس فقد توضع اهداف للتطوير الشخصي مثل تحسين المهارات، وان كل شخص في اي مجال لابد ان تكون لديه اهداف تطوير الشخصية لأن تحقيق هذه الاهداف سوف لا يحسن الاداء الكلي للعمل فقط ولكنه ايضاً سيزيد الرضا الشخصي ويمكن الوصول الى اهداف الاداء لأية عملية من خلال تحديد اصحاب مصالح العملية (Stakeholders) ويمثلون مجموعات من الناس الذين لديهم اهتمام بالعملية وقد يؤثرون بنشاطات العملية وبعض اصحاب المصالح داخليون مثل العمال، وبعضهم الاخر خارجيون مثل المجتمع او حملة الاسهم، والذين يكون لديهم علاقة اتصال مباشر مع المنظمة مثل المجهزين للعملية والزبائن الذين يتسلمون منتجاتها وخدماتها (Slack,et,al.,2014:44).

خامساً: محددات اداء المشروعات

يقع اداء المشروعات تحت تأثير مجموعة من المحددات التي تعكس مستويات الأداء في المنظمات، بالآتي:

1- القدرات التنظيمية والتعلم

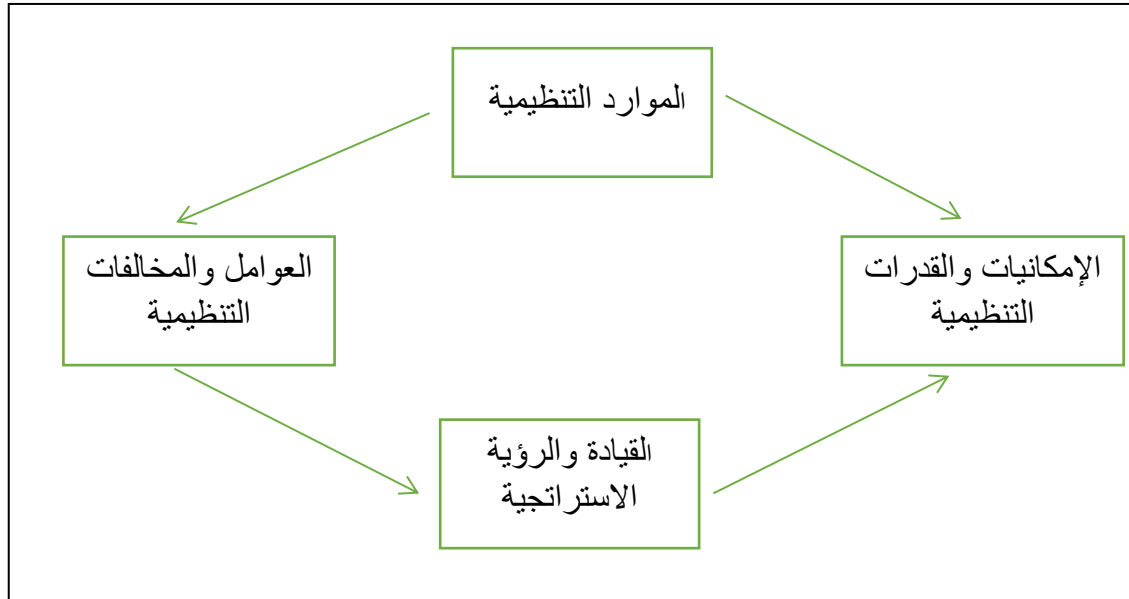
المنظمة التي تتمكن من ربط مقدرتها التنظيمية مع بيئتها المتغيرة، سوف تحصل على أفضل أداء ترغب به، فالمنظمة التي يتوافر لديها مرؤوسون مبتكرون يتمتعون بكفاءة عالية في الأداء ، ونظام معلومات جيد ، وقنوات توزيع كفوءة، سوف تتمكن من الاستجابة للبيئة من خلال توجيه الأفراد وتحفيز قدراتهم، (Macpherson, et al 2004:88).

2-الموارد التنظيمية:

تعد كل من الموارد البشرية والمادية والرأسمالية والتكنولوجية الأكثر تأثيراً في الأداء المبتكر وإن هذه الموارد إذا ما استطاعت المنظمة من امتلاكها جميعاً، استطاعت إن تحقق عوائد غير اعتيادية عندما يكون غيرها من المنظمات عاجزة وغير قادرة على تقليد مواردها،(Wright & McMaha,1998:200).

3-القيادة والرؤية

تعد (رؤية المنظمة) عاملاً من عوامل النجاح لأية منظمة ، فمن خلالها تعزز المنظمة قدرتها على إثارة الحماس والإبداع والتغيير، وتكون بمثابة مورد نادر ،ومن اجل إن تصل المنظمة إلى الموقع الذي تسعى إليه، لا بد من تنفيذ القيادة لرؤية واضحة وتنافسية، وتؤثر هذه المحددات في تباين الأداء في إطار نموذج الإدارة المشاركة،(Higgins:2007:273). وإن هدف الإدارة هو توحيد قدرات المنظمة مع بيئتها المتغيرة بصورة مستمرة وتوحيد محددات أداء المنظمة لبناء مقدرات مستمرة من خلال القيادة والرؤية الاستراتيجية. وكما موضحة بالشكل(6) .



شكل(4) توحيد قدرات المنظمة مع البيئة المتغيرة

Source: Kamaruddin, N. K., Adi, M., Nazir, M., & Arif, N. (2015). Transformational leadership towards encouraging innovative workforce behavior among enterprise so

4- وقد أضاف بعض الباحثين محددات أخرى لأداء المشروعات يمكن تلخيصها كما يأتي :

أ- نوع الإدارة:

يختلف مستوى أداء المشروعات باختلاف الإدارة فالمنظمات التي يديرها المالكون قد تقدم مستوى أداء أفضل من تلك المنوطة إدارتها لأشخاص آخرين اقل استعداداً من المالكين، (Seiner, 2002:20).

ب- الموارد البشرية:

تشمل اتجاهات المرؤوسين ، ودوافعهم ، وميولهم ، ورغباتهم ، والصراع ، وبيئة العمل ، وسبل معالجة مشكلات العمل، جميعها عوامل ذو تأثير كبير في أدائهم تتعكس على الأداء المبتكر ، (Brooks-Shesler, 2012:6)

ج- مخرجات المنظمة:

وهي مدى ملاءمة مخرجات المنظمة مع البيئة الخارجية، إذ إن هذا العامل مهم لصنع نوع من الملاءمة بين المنظمة وبيئتها، . (Kamaruddin, et al 2015:21)

د- العوامل التنظيمية **Organizational Factors**

وتشمل الآتي:

1- **حجم المنظمة** هو انعكاس لحجم الموارد المتاحة، فالحجم الكبير يقلل من تأثير الأفراد على المنظمة سواء اكانوا من داخل المنظمة او من خارجها، كما إن حجم المنظمة يمكن أن ينعكس على إنتاجها وتحقيق نسبة ربحية عالية، (Brooks-Shesler, 2012:6) .

2- **تحويل مدخلات المنظمة إلى مخرجات** ، فمن خلال استخدام التكنولوجيا المتقدمة تتمكن المنظمة من تقديم منتجات أفضل وبكلفة اقل ويمكنها تحسين مركزها التنافسي وزيادة الأرباح وتحسين الأداء المبتكر، (Faraghi, 2012:16).



هـ- العوامل البيئية Environmental Factors

تعد المنافسة إحدى العوامل التي لها تأثير في أداء المشروعات ، فالمنظمة التي تعمل في قطاع ضعيف المنافسة، تكون اقل تأثراً بالمتغيرات البيئية وأكثر قدرة على التأثير في البيئة الخارجية، والعكس يحدث عندما تكون المنافسة شديدة في القطاع الذي تعمل فيه،(Faraghi, 2012:16).

فقوة المنافسة تدفع المنظمة إما إلى الخروج من السوق لعدم قدرتها على مجاراة منافسيها، أو إن تعمل على تطوير أدائها بالشكل الذي يسمح لها بالبقاء وبالنمو.

والعامل الآخر يتمثل بالحصة السوقية للمنظمة فكلما ارتفع حجم مبيعاتها في البيئة الخارجية ازداد حجم الإيراح المتحققة، وهذا سيضع المنظمة في مركز مالي جيد ينعكس بتأثير ايجابي على الأداء، من خلال القدرة على الإنفاق على أوجه تعزيز قوة المنظمة وعناصرها مما يرفع أداءها، وفي الأحوال جميعها فان على المنظمة وبيئتها تحقيق الانسجام بين المرؤوسين كافة في القسم الواحد، ومختلف الأقسام كذلك وهذا يساعد على حصول استقرار نفسي أكثر لدى المرؤوسين وازدياد كفاءتهم وأدائهم ، الأمر الذي ينعكس على أداء المنظمة وتطورها،(Brooks-Shesler, 2012:7)

يشير(Faraghi, 2012:16)،إلى ان العوامل المؤثرة في أداء المشروعات تتعلق بمتغيرات مرتبطة) بالتعلم، والقيادة، والمرونة، والثقافة، والصلاحية) وبدورها تؤثر في العمليات الداخلية التي تؤديها المنظمة، مع الأخذ بنظر العناية هيكلية المنظمة ونظامها الداخلي.

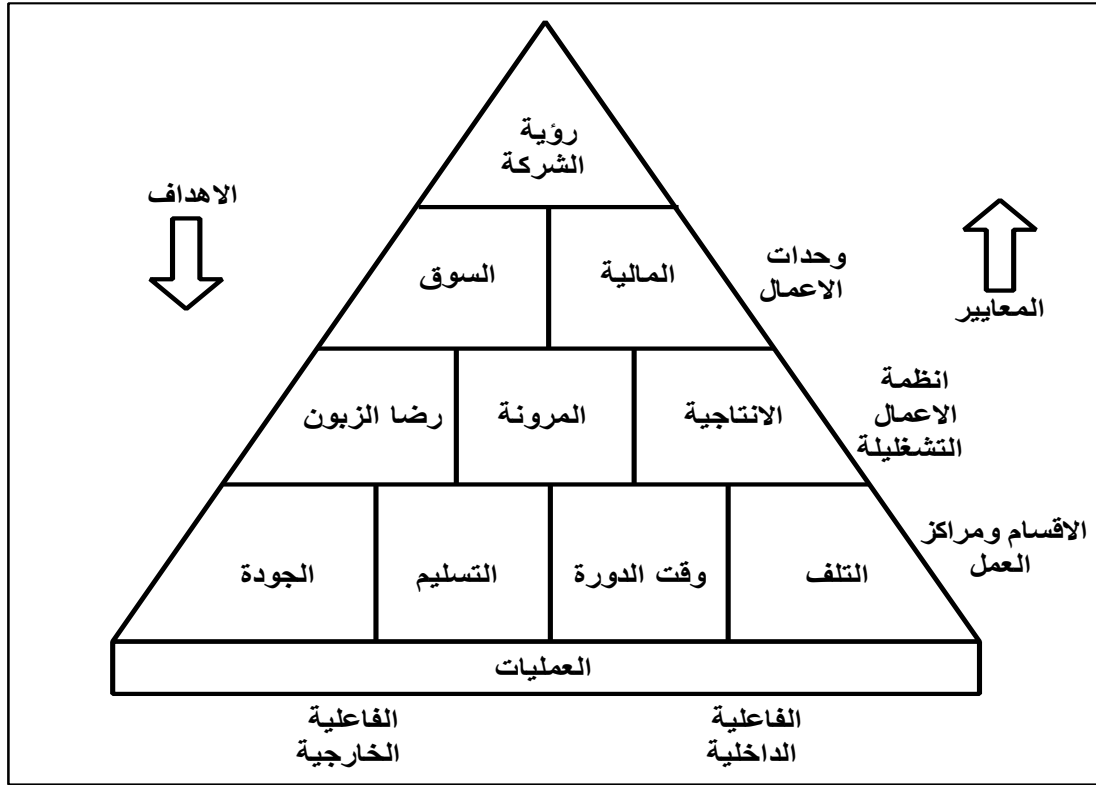
سادسا: نماذج أداء المشروع

يمكن التعرف بشكل أكبر على مفهوم أداء المشروع وطبيعة تكوينه ولبيان العوامل التي من المحتمل ان تساعد في تحقيقه وماهي النتائج المتوقعة جراء الحصول عليه. نستعرض مجموعة من النماذج التي وضعها عدد من الباحثين وكما يلي: -

1- نموذج هرم الأداء (Lynch and Cross 1991)



النموذج يحدد العلاقة بين الاستراتيجية ومخرجات العملية التشغيلية من خلال الأهداف التي تكون من الأعلى الى الأسفل والمقاييس التي تكون من الأسفل الى الأعلى، ويغطي الهرم أربعة مستويات من الأهداف من اعلى الى أسفل تبدأ من رؤية المنظمة والوحدات التجارية ونظم التشغيل للإدارات ومركز العمل، في إطار يدمج فعالية المنظمة الخارجية (الجانب الأيسر من الهرم) والكفاءة الداخلية (الجانب الأيمن من الهرم)



الشكل (5) نموذج هرم الاداء

Source: Parks, T. J., Cross, L. F., & Lynch, L. J. (1991). An NMR method for quantitative determination of the carbonaceous mesophase content of a petroleum pitch. *Carbon*, 29(7), p 923

2- نموذج (Biazzo and Garengo, 2012) Excellence Model

يتكون النموذج من مجموعة من المبادئ الرئيسية وهي كما يلي:

أ- التوجه نحو النتائج: Results orientation لكي تكون المنظمة قادرة على الحفاظ على موقع ناجح هذا يعتمد على قدرتها لمقابلة توقعات أصحاب المصالح (زبائن، موردين، عاملين، مساهمين، والمجتمع بشكل عام) وبطريقة متوازنة.

ب- التركيز على الزبائن Customer focus الزبون هو المحكم النهائي لجودة السلع والخدمات، ومن ثم يجب ان تكون احتياجات الزبائن مفهومة تماما ولدى المنظمة قدرة على رصد وقياس رضا الزبائن.

ت- القيادة وثبات الغرض Leadership and constancy of purpose موقف قيادة المنظمة يجب ان يكون واضحاً وموحداً ويُقدم البيئة التي تُمكن العاملين من التفوق.

ث- الإدارة بواسطة العمليات والحقائق Management by processes and facts تكون المنظمة أكثر فعالية عندما تكون أنشطتها مفهومة ومترابطة وتدار بمنهجية وبنى عملية اتخاذ القرار على معلومات موثوقة.

ج- التطوير ومشاركة العاملين People development and involvement يجب ان تُقيم إمكانات العاملين وهيئة سياق ثقافي يسهم في دعم ونشر ومشاركة قيم الثقة والانتباه والتعلم والتحسين المستمر.

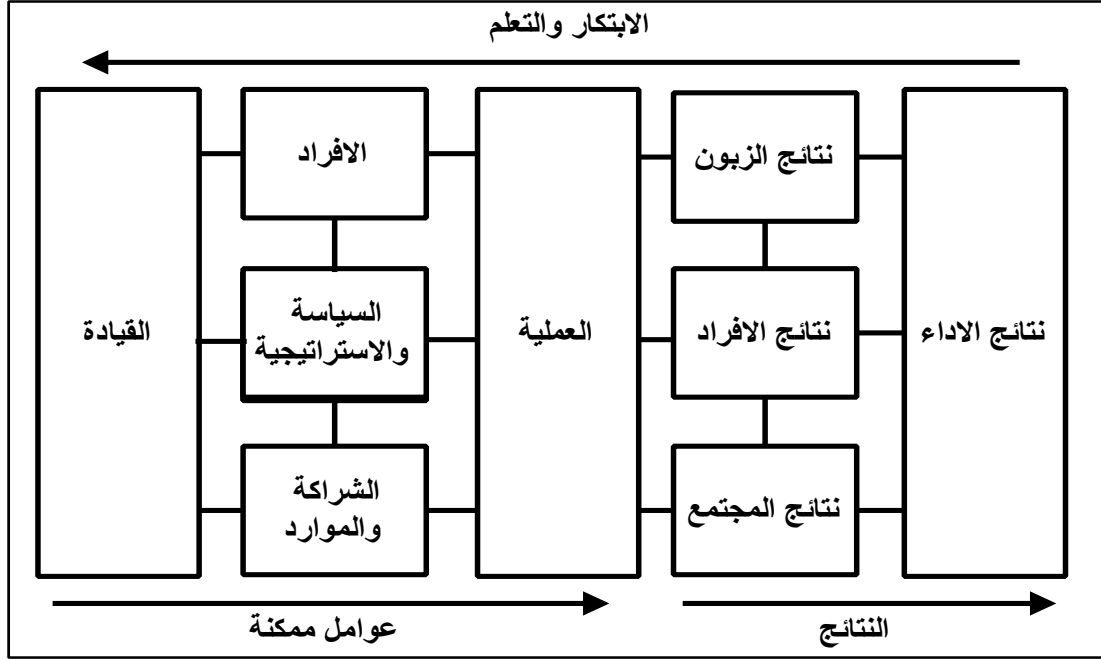
ح- التعلم والابتكار والتحسين المستمر Continuous learning, innovation and improvement السلوكيات التنظيمية الروتينية غير كافية للبحث وتنفيذ التحسينات المستمرة اذ يجب تشجيع ودعم الابداع والابتكار.

خ- تطوير الشراكة Partnership development تكون المنظمة أكثر فعالية عندما تؤسس العلاقات التي تحقق لها القيمة المضافة من اجل بناء الثقة وتبادل المعرفة والتكامل.

د- المسؤولية الاجتماعية للشركة Corporate social responsibility اذ يجب ان يكون للمنظمة وعاملها علم تام بالأثر الذي تمتلكه انشطتهم على المجتمع والبيئة والالتزام تجاه المجتمع.

الشكل التالي يوضح عمل هذه المبادئ اذ يتكون من جانبين النتائج والتمكين يمثل التمكين ما تفعله المنظمة في حين تمثل النتائج ما تحققه المنظمة وتمثل الأسهم الطبيعة الديناميكية للنموذج اذ تساهم عمليات الابتكار والتعلم بتحفيز الأنماط المرضية في النتائج والتي تؤدي الى تحسين التمكين الذي بدوره يحسن النتائج .





الشكل (8) نموذج التميز

Source: Biazzo, S., & Garengo, P. (2012). *Performance Measurement with the Balanced Scorecard*. Springer p

سابعاً : مقاييس اداء المشروع

قياس الأداء مهمة تقوم بها معظم المنظمات بطرائق مختلفة إذ تم استخدام العديد من المداخل لقياس الاداء لأن مفهومه جذب المزيد من الاهتمام من قبل الباحثين والممارسين (Navon,2007:176) يعرف (Neely and plattss,2005: 207) قياس الأداء على انها عملية قياس كفاءة وفعالية الإجراءات المتبعة من قبل المنظمة كما يعرف (McAdam,2004: 465) مقاييس الأداء على انها تطوير مؤشرات وجمع البيانات ووصفها وتقديم تقرير تحليل الأداء . تاريخياً ظلت المقاييس المالية هي الأداة الوحيدة بيد إدارة المنظمات لقياس الأداء والذي يتعلق بجمع المعلومات فيما يتعلق بالتقارير المالية ربع السنوية في نموذج المحاسبة الذي وضع منذ قرون، وما تزال بعض المنظمات تستخدم هذا النموذج، على الرغم من فشله في حساب المبالغ الطائلة التي من الممكن ان تحصل عليها المنظمة من الموجودات غير الملموسة (Kaplan & Norton, 1992) منذ عام 1980م كانت المقاييس المالية مثل الربح والعائد على الاستثمار المعلمات البارزة في قياس الأداء، إذ لم تكن المنظمات تعتمد على ولاء الزبائن وان تحفيز العاملين امر مهم لنجاح المنظمة (Kaplan & Norton,1992:7) ولكن في ظلل ديناميكية السوق اليوم اصبح من الضروري حساب الموجودات غير

الملموسة والفكرية مثل جودة السلع والخدمات واطراف الفريق المهرة ورضا الزبائن وكذلك قيمة اسم العلامة التجارية وبراءات الاختراع والملكية الفكرية (Kaplan & Norton,1992:89).

اذ شهدت انظمة قياس اداء المشروع نموًا في استخدامها وشعبية كبيرة على مدى السنوات العشرين الماضية اذ ان المنظمة تعتمد على مجموعة من الانظمة لقياس الاداء وذلك لعدة اسباب اهمها هو تحقيق الرقابة والسيطرة على المنظمة وهذا لن يتم بواسطة الانظمة المحاسبية التقليدية اذ ان ادارة الاداء تعني ترجمة الخطط الى افعال نتيجة التنفيذ او هي عملية ادارة استراتيجية المنظمة ضمن ثلاثة خيارات رئيسة تعبر عنها التساؤلات التالية:

- ماهي السلع او خطوط الخدمة التي يجب ان نقدمها؟
- ماهي الاسواق او الزبائن التي يجب ان نخدمها؟
- كيف يمكننا تحقيق الربح؟

اليوم هناك ادلة متزايدة على ان المقاييس غير المالية أصبحت مهمة للمنظمات وزبائنهم والمستثمرين وأصحاب المصالح، الامر الذي يجبر المنظمات على تبني نهج اكثر توازنا لقياس الأداء (Keegan et al, 1989: 83) اذ ان الحكم فقط على المعلومات المالية لم يعد كافيا لفهم ديناميكية بيئة الاعمال Latham, (1994:63).

ثامنا ابعاد اداء المشروع

تشير الأدبيات المتعلقة بإدارة المشروع إلى أن النماذج الجديدة لأداء المشروع يجب أن تكون متعددة الأبعاد. يعتمد أداء المشروع على الكفاءة القيادية، وعمليات الرقابة التنظيمية، والأهمية المتصورة للأداء السابق. فيما يتعلق بعملية التحكم، يزيد الأداء الموجه نحو العملية من إمكانية دمج أفضل الموارد المتاحة المطلوبة لتحقيق أهداف المشروع. علاوة على ذلك ، هناك جانبان رئيسان يعملان على تحسين أداء المشروع في أثناء التنفيذ: (أ) عمليات إدارة المشروع و (ب) علاقة العمل بين أصحاب المصلحة في المشروع ، وكلاهما مرتبطان بقيادة المشروع. الجدول (2) ابعاد اداء المشروع حسب اراء بعض الكتاب والباحثين.

الجدول (2) ابعاد اداء المشروع

الاهداف الكاتب	الكلفة	الجدولة	جودة الاداء	اتجاه المحفظة	الإفصاح والإبلاغ	رضا اصحاب المصالح	فعالية وكفاءة إدارة المشروع	احادي البعد
Slack, et,al., 2004	/	/	/			/		
Krajewski, et,al., 2007	/	/				/		
Ahmed, & Anantatmula, 2017)	/	/	/			/		
Sirisomboonsuk, et al, .2018)				/	/		/	
Haq, et al, 2018)		/	/					
Jagtap, & Kamble,(2019)								/
المجموع	7	8	6			6		

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على ماورد في الادبيات.

بناء على ماورد في الجدول (2) نلاحظ أن هناك اتفاقاً بين الكتاب حول ابعاد (الجدولة والكلفة والجودة ورضا اصحاب المصالح)، يُفسر هذا الاتفاق مدى اهمية هذه الابعاد وبنسبة اكبر من الابعاد الاخرى للمنظمات لتحقيق اداء متميز، التمتع بميزة تنافسية وموقع متميز في مجالات عمله.

1- جدولة الأداء

للأداء فيما يتعلق بالوقت تأثير كبير في المشروعات ويمكن أن يسهم بشكل كبير في الأداء العام للمشروع أن الجدول الزمني هو عامل رئيس يؤثر في أداء المشروع لأنه يتطلب التعاون بين أصحاب المصلحة عبر المشروعات، وهذا التعاون أيضاً يستغرق وقتاً طويلاً . يمكن أن يتأثر أداء الجدول الزمني بالعديد من العوامل

التي تؤدي إلى إجراءات الجدول الزمني المنقحة ، مثل تقديرات الجدول الزمني وآليات التحكم في الجدول الزمني وتقديرات الجودة ووثائق التصميم والعوامل البيئية وإدارة المشروع ومهارات القيادة (Ahmed & Anantatmula, 2017 3) ..

2- تكلفة الأداء

تُعد الكلفة احد اهم الاهداف التي تركز عليها معظم المنظمات للوصول الى اداء عالٍ ومتميز، فهي تسعى من خلال عمليات الكلفة المنخفضة الى تقديم خدمة او انتاج منتج بأقل كلفة ممكنة من اجل ارضاء الزبائن الخارجيين والداخليين، ان خفض الاسعار يؤدي الى زيادة الطلب على المُنتجات او الخدمات الا انه يعمل على خفض هامش الربح اذا تعذر انتاج المُنتج او الخدمة بكلفة اوطأ (Krajewski,et al.,2007:51)

يمكن أن تؤثر التكلفة فقط على كفاءة المشروع ولكن لها تأثير كبير في أصحاب المصلحة في المشروع على غرار الجدول الزمني للأداء ، يمكن أن يتأثر أداء التكلفة بسبب سوء تخطيط المشروع ، وتقديرات التكلفة السيئة ، وآليات التحكم في التكلفة غير الفعالة التي تؤدي إلى ميزانية المشروع المنقحة (Ahmed & Anantatmula, 2017: 3)

3- جودة الأداء

فضلا عن الجدول الزمني وأداء التكلفة ، يعد أداء الجودة بعداً حاسماً في أداء المشروع. يتعلق أداء الجودة بتلبية المتطلبات الجمالية والوظيفية والقانونية للمشروع ونتائج المشروع. قد تكون متطلبات المشروع بسيطة أو معقدة. تتحقق الجودة إذا كان المشروع المكتمل يتوافق مع المتطلبات المحددة. لتحسين أداء المشروع ، يجب على مديري المشروعات التركيز على معايير الجودة المطلوبة في جميع أنشطة وعمليات المشروع (Ahmed & Anantatmula, 2017: 3).

تهتم المنظمات جميعها بالجودة بوصفها هدفاً مهماً وأساسياً إذ انها تعني "عمل الاشياء بشكل صحيح" ولكن الاشياء التي تحتاجها العملية لتقوم بها بشكل صحيح لابد ان تكون ملائمة لنوع العملية. ادراك الزبون لمنتجات وخدمات عالية الجودة يعني رضاه ،وبناء عليه هناك احتمال قوي لعودة الزبون فهي مؤثر مهم ورئيس لرضا



اوعدم رضا الزبون، والجودة ضمن العملية تعني الاستمرار في انتاج منتجات وخدمات ضمن خصائص معينة فإن ذلك لن يقود الى رضا الزبون وحسب وانما يجعل العمل اسهل داخل العمليات (Slack,et al., 2014:45)

4-رضا أصحاب المصلحة

يعتمد أداء المشروع على الاتصال الفعال والتنسيق بين جميع أصحاب المصلحة في المشروع. لا يمكن قياس أداء المشروع بشكل مطلق حتى يتم تسليم نتيجة المشروع واستخدامها من قبل العميل أو العميل لإنجاز المشروع بنجاح ، يحتاج مديرو المشروع إلى التركيز على مزايا العملاء واحتياجات العملاء وتوقعات أصحاب المصلحة ، فضلا عن التكلفة والوقت و مواصفات الجودة يوضح أصحاب المصلحة في المشروع المتطلبات خلال مرحلة التخطيط الأولية والتوقعات خلال مرحلة تنفيذ المشروع. التكلفة والوقت لهما تأثير كبير في كفاءة المشروع وأصحاب المصلحة في المشروع(Ahmed & Anantatmula, 2017: 3)..



المبحث الأول : نبذة تعريفية عن شركة ابن ماجد

مقدمة

شركة ابن ماجد العامة شركة متخصصة بتصنيع المعدات الهندسية الثقيلة لسد متطلبات شركات القطاع النفطي فضلا عن كل من قطاع الكهرباء والقطاع الصناعي مع تخصصها بتصنيع السفن البحرية والقطع النهرية والسدود الحديدية تخصصها بتصنيع الهياكل والجسور والمقاطع الحديدية. تمتلك الشركة الإمكانيات البشرية كافة والخبرة الفنية اللازمة لتنفيذ عمليات التشييد الموقعي وإعادة التأهيل للمشروعات النفطية ,محطات القدرة الكهربائية, الجسور الحديدية والمنصات الحديدية لتصدير النفط.

- تاريخ الشركة

تأسست شركة ابن ماجد العامة في عام 1990

شيدت بواسطة الشركات العراقية وجهزت لمدة سنتين بالمكائن والمعدات المستوردة من خارج العراق التوسعات والاضافات للشركة هي:

- انشاء مصنع لتصنيع المبادلات الحرارية.
- صيانة وتصلح المكائن والمعدات للجهات كمكائن الدرفلة والكريانات
- الطاقة التصميمية الانتاجية للشركة كانت (5000) طن حديد سنويا ازدادت الى (7000) طن سنويا
- توقفت الشركة للمدة (2003-2004) بسبب العمليات العسكرية التي حدثت في 20/3/2003 وعمليات السلب والنهب التي رافقتها

- بيانات ومعلومات الشركة

5-1 موقع الشركة

تقع الشركة بالقرب من مركز مدينة محافظة البصرة بحوالي 600 كم جنوب العراق .

المساحة الكلية (91108) م² تشمل (20500) م² مشغولة للمصانع والادارة.

التركيب وإمكانية الشركة

شركة ابن ماجد العامة للمعدات الهندسية الثقيلة (IMSCHEM) هي الشركة ذو الخبرة الوحيدة في جنوب العراق المتخصصة في تصنيع كل انواع الصناعات الهندسية الثقيلة باستخدام كل انواع اللحام والقطع والدرفلة ولكل انواع الصفائح الكربون ستيل والسلتينس ستيل وسبائك الحديد والالمنيوم والبراص لسد احتياجات كل من



الفصل الثالث : الجانب العملي نبذة تعريفية عن المنظمة عينة البحث والاحصاء الوصفي

شركات قطاعات النفط والصناعة والكهرباء فضلا عن الصناعات البحرية السدود والجسور الحديدية. تمتلك الشركة الامكانيات البشرية كافة والخبرة اللازمة لإنجاز التشييد الموقعي واعادة التأهيل للمشروعات النفطية والصناعية والكهربائية وكذلك تشييد الجسور الحديدية ومنصات تصدير النفط.

- تعد الشركة مركزاً متخصصاً واستشارياً في اعمال اللحام كافة ويوجد في الشركة مدرسة للحام تنظم الدورات وتعطي شهادات موثوق بها لدى القطاعات الاخرى.
- انشاء مسفن لغرض انشاء وصيانة القطع البحرية والنهرية.

4-5 الخامات

- مواصفات واسعار المعادن تعتمد على النوع والكمية للمعدن الخام المراد استخدامه.
- معدل سعر الصفيح والمقاطع الحديدية هو 1850000 دينار/طن.
- السعر لكل طن لأسلاك اللحام 3000000 دينار/طن.
- فضلا عن احجار القطع والغازات الصناعية.
- الساندويج بانل لتصنيع الكرفانات.

5-5 الطاقة الانتاجية.

الطاقة التصميمية الانتاجية : 11000طن

الطاقة المتوفرة : 9000 طن

ان منتجات شركة ابن ماجد هي منتجات مهمة وهناك تزايد في الطلبات على منتجات وخدمات الشركة حسب ظروف العمل الراهنة والظروف المستقبلية والتطور الاقتصادي في البلد وتهدف الشركة الى الوصول للطاقة القصوى 11000 طن وأكثر.

المعطيات الاقتصادية

نقاط القوة في الدعوة

حاجة السوق المحلية:

الشركات المدرجة بالاتي هم الزبائن الرئيسون في البصرة جنوب العراق شركة مصافي الجنوب.





شركة نفط الجنوب.

شركة الحفر العراقية.

شركة المشروعات النفطية.

الشركة العامة للأسمدة الجنوبية.

الشركة العامة لصناعة البتروكيماويات.

الشركة الامة للحديد والصلب في البصرة

المديرية العامة لتوليد الطاقة الكهربائية في البصرة

المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية في البصرة

مديرية العقود الحكومية في محافظة البصرة

مديرية مجاري محافظة البصرة

مديرية ماء البصرة

الشركة العامة للسكك الحديدية في البصرة

الشركة العامة لموانئ العراق.

قطاع البلديات والاشغال.

قطاع الكهرباء.

قطاع الموارد المائية.

وزارة الدفاع.

وزارة الداخلية.

الشركات الأجنبية العاملة مع وزارة النفط ضمن جولات التراخيص مثل شركة الـ (BP) وشركة (Exxon)

(Mobil وغيرها).

القطاع الخاص

- يقع مكتب الشركة الرئيس بالقرب من مركز محافظة البصرة اي انه قريب من الزبائن وكل الخدمات المطلوبة وطرائق الاتصالات والمنافذ الحدودية البرية والجوية والبحرية
- وجود الخبرة العلمية الجيدة والأيدي العاملة



- شركة ابن ماجد هي الشركة ذو الخبرة الوحيدة المتخصصة في جنوب العراق والتي لديها علاقات عمل جيدة مع الزبائن الدائمين في البلد فضلا عن الزبائن المحتملين والذين سيشاركون في المشروعات الجديدة او يستثمرون في جنوب العراق او على مستوى البلد.
- الأسعار تنافسية لمنتجات الشركة.
- موقع الشركة بالقرب من الموانئ والمطارات ومحطات السكك الحديد.
- الخامات تجهز حسب حاجة المشروعات او الحاجة للمعدات على الاغلب عن طريق الاستيراد اما الخامات الثانوية فتجهز من الأسواق المحلية.
- الكلفة اللازمة لإعادة التأهيل للوصول الى الطاقة الصوى هي 27 مليون دولار.
- تقوم الشركة بتجهيز الاسواق بنسبة 50% في جنوب العراق و20% على مستوى عموم اسواق العراق.

وندرج في أدناه أهم المشروعات المنفذة من قبل شركتنا :-

ت	اسم المشروع	الجهة المستفيدة
1	مشروع تجهيز ونصب خزانات عدد/8 سعة 58000 طن	شركة نفط الجنوب
2	مد ولحام أنبوب الغاز الاستراتيجي المقطع ال2	شركة نفط الجنوب
3	مد ولحام أنبوب الغاز الاستراتيجي المقطع ال3	شركة نفط الجنوب
4	مد ولحام أنبوب الغاز الاستراتيجي المقطع ال4	شركة نفط الجنوب
5	مد ولحام أنبوب الغاز الاستراتيجي المقطع ال5	شركة نفط الجنوب
6	تجهيز وتصنيع ونصب خزان سعة 5000 م3 في محطة الطوبه	شركة نفط الجنوب
7	تصنيع خزان ارطاوي 5000م3	شركة نفط الجنوب
8	تصنيع معدات النفط الرطب عدد/20	شركة نفط الجنوب
9	تجهيز وتصنيع ونصب خزان سعة 5000 م3 في محطة نفط نهر بن عمر	شركة نفط الجنوب
10	تصنيع ونصب خزان سعة 5000 م3 في محطة DS4	شركة نفط الجنوب

شركة نفط الجنوب	تصنيع ونصب خزان سعة 12500م ³ في محطة DS2	11
شركة نفط الجنوب	صيانة خزان في محطة عزل غاز اللحييس سعة 5000م ³	12
الشركة العامة للأسمدة الجنوبية	أعادة الحياة للمبادلة E-306	13
الشركة العامة للأسمدة الجنوبية	أعادة الحياة للمبادلة E-205	14
شركة نفط ميسان	تصنيع ونصب خزان سعة 10000م ³ عدد/3 في بزركان	15
شركة مصافي الوسط	تصنيع ونصب فرن تكرير النفط الخام للوحدات المنقلة سعة 1000 برميل	16
شركة نفط ميسان	تصنيع ونصب خزان سعة 5000م ³ عدد/3	17
محطة كهرباء النجيبية	تصنيع وعاء طارد للغازات مع منظومة أنابيب ورفع الوعاء القديم	18
BP	مد ولحام وربط أنابيب آبار عدد/10	19
شركة الحفر العراقية	تجهيز وتصنيع مخيم عدد/4 يتكون من 120 كرفان	20
المديرية العامة للطرق والجسور في بغداد	أعادة تأهيل جسر الصرافية	21
مديرية طرق وجسور البصرة	تجهيز ونصب جسر التنمية على شط العرب	22
شركة مصافي الجنوب	تصنيع ونصب خزان سعة 5000م ³ عدد/3 في مصفى ميسان	23
وحدة أعمار محافظة البصرة	أنشاء كرفانات المدارس	24
الصناعات البتروكيمياوية	مشروع إعادة تأهيل وحدة الويست	25
شركة نفط الجنوب	تجهيز ونصب خزان ماء الموقفية سعة 1000 م ³	26
الشركة العامة للأسمدة الجنوبية	تجهيز ونصب خزان الحامض سعة 500 م ³	27
الشركة العامة للأسمدة الجنوبية	تجهيز ونصب خزان ال (RO) سعة 900 م ³	28
الشركة العامة للأسمدة الجنوبية	صيانة خزان سعة 10000م ³	29
الشركة العامة للأسمدة الجنوبية	اعادة تجميع المبادلة E-412	30
شركة نفط الجنوب	مد وربط ولحام أنبوب حلغاية	31

شركة نفط الجنوب	تصنيع خزان سعة 55 م3 عدد/10	32
شركة نفط الجنوب	تصنيع ونصب خزان سعة 1000 م3 عدد/9	33
وحدة أعمار محافظة البصرة	تنفيذ جسر مزيرعة العائم	34
وحدة أعمار محافظة البصرة	أعادة تأهيل منظومة مأخذ المياه لمحطة كهرباء الهارثة	35
وحدة أعمار محافظة البصرة	تنفيذ جسر عائم في منطقة الشرش	36
شركة مصافي الجنوب	تصنيع ونصب خزان سعة 5000م3 عدد/3	37
شركة مصافي الجنوب	تصنيع ونصب خزان سعة 100م3 في مصفى ميسان	38
شركة نفط الجنوب	مد وربط ولحام انبوب الماء الصناعي حمرة دير	39
شركة نفط الجنوب	مد وربط ولحام انبوب ارطاوي النخيلة	40
شركة مصافي الجنوب	تصنيع مبردة الهواء 613-c عدد/15	41
شركة مصافي الجنوب	تنفيذ الاعمال المدنية للخزان الاقي	42
شركة نفط الجنوب	مد ولحام وربط أنبوب غاز محطة حقن ماء كرمة علي	43
شركة نفط الجنوب	مد ولحام وربط أنبوب غاز محطة حقن ماء الرميلة الشمالية	44
شركة نفط الجنوب	مد ولحام الأنبوب الناقل للنفط في حقل مجنون	45
شركة نفط الجنوب	أعادة تأهيل منصة السكن لميناء العمية	46
شركة نفط الجنوب	تصنيع مسطحات حديدية	47
شركة نفط الجنوب	مد ولحام وربط أنابيب جريان بأقطار مختلفة	48
شركة نفط الجنوب	مد ولحام انبوب جريان 8 انج	49
شركة نفط الجنوب	تصنيع مقاطع حديدية	50
شركة نفط الجنوب	تصنيع مسطحات حديدية لمهبط طائرات ميناء العمية	51
شركة الحفر العراقية	تصنيع خزانات عدد/20 مختلفة القياسات	52
شركة الحفر العراقية	تفكيك ونقل ونصب كرفانات لمخيم الناصرية وتصنيع سقائف للمولدات	53

54	تجهيز مضخات مجانية عدد/4 مع الادوات الاحتياطية	الشركة العامة للزيوت النباتية
55	تجهيز مضخات حامض السلفونيك عدد/5 مع الادوات الاحتياطية	الشركة العامة للزيوت النباتية
56	تجهيز ميازين عدد/6 مع لوحة السيطرة مع ادوات احتياطية لمدة سنة	الشركة العامة للزيوت النباتية
57	تبديل سقف مخازن السكر الابيض والسكر الخام عدد/5	الشركة العامة لصناعة السكر
58	تجهيز 170 طاقم ضخ عائم يدار بمحرك كهرباء مع كافة الادوات الكهربائية	وزارة الموارد المائية
59	تجهيز 112 طاقم ضخ عائم يدار بمحرك كهرباء مع كافة الادوات الكهربائية	وزارة الموارد المائية
60	تجهيز معدات نهريّة	وزارة الموارد المائية
61	تصنيع ونصب خزان سعة 5000م ³ عدد/1 في مصفى ذي قار	شركة مصافي الوسط
62	اعادة تأهيل وتطوير ماكينة الورق الصحي	الشركة العامة للصناعات الورقية
63	عقد تجميع سيارات	الشركة العامة لصناعة السيارات
64	درفلة صفيح 500 طن	شركة المشروعات النفطية
65	درفلة صفيح 550 طن	شركة المشروعات النفطية

7 وصف الشركة والعملية الانتاجية

1-7 المسلك التكنولوجي يعتمد على المعدة و او تفاصيل المشروع والمواصفات الفنية ,المواد الخام ,براعة

اليد العاملة وكالتالي :

- اعداد قوائم بالمواد الخام المطلوبة.
- فحص المواد الخام.
- اعداد الرسومات الخاصة بالمشروع وتوزيعها على المصانع.
- اعداد المخططات التفصيلية.



- اعداد طريقة تجميع المعدة او المشروع فضلا عن مسلك مواصفات اللحام الفنية.
- اعداد طريقة لتغير درجات الحرارة.
- تحديد طريقة الفحص وطريقة متابعة السيطرة النوعية خلال العمل.

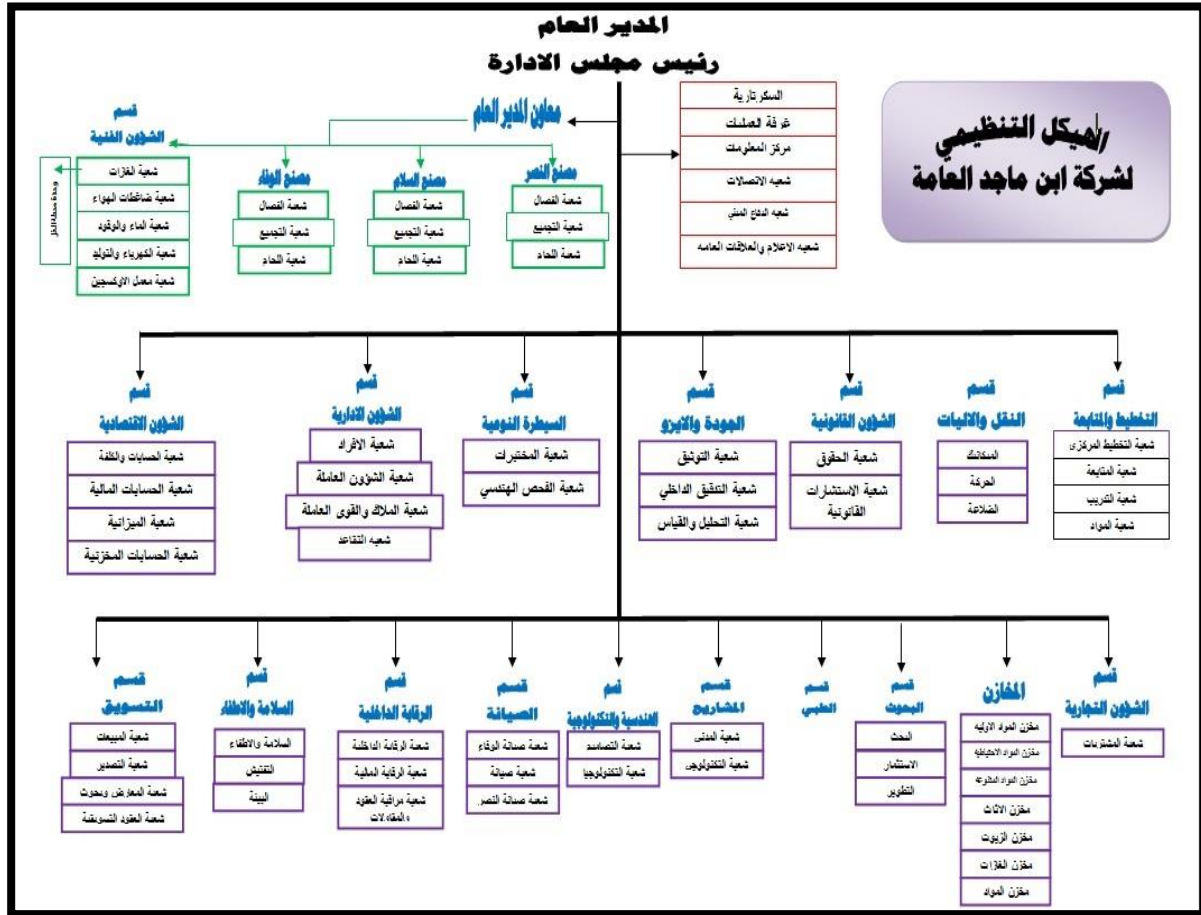
2-7 شركة ابن ماجد لديها القدرة على انتاج وتنفيذ التالي:

- تصنيع ونصب وصيانة أنواع الخزانات النفطية والغاز السائل وخزانات مياه الشرب والسوائل الصناعية كافة.
- تصنيع ونصب معدات النفط الرطب والغاز السائل.
- تصنيع ونصب وصيانة المبادلات الحرارية بمختلف أنواعها.
- تصنيع ونص أوعية الضغط العالي بمختلف أنواعها وإحجامها.
- تصنيع ونصب معدات مصافي النفط الخام مثل أبراج التقطير وافران التسخين وأبراج التبريد.
- نصب الهياكل والمنشآت الحديدية لمنصات تصدير النفط الخام.
- تنفيذ شبكات النفط الخام والمنتجات النفطية.
- تصنيع ونصب مجاري الهواء والغازات والمقاطع الحديدية لمحطات توليد الطاقة الكهربائية
- نصب الأجزاء الضغطية للمراجل البخارية لمحطات توليد الطاقة الكهربائية
- تصنيع أبدان الزوارق والقطع البحرية والنهرية للاستخدامات المدنية والعسكرية.
- تصنيع ونصب المعدات التخصصية لمصانع البتروكيمياويات والأسمدة والورق والحديد والصلب.
- تصنيع ونصب المراجل البخارية لغاية (10) طنان.
- تصنيع ونصب الروافد الحديدية والفتحات الملاحية الخاصة بالجسور
- تصنيع ونصب الروافد الحديدية للسدود والبطانة الحديدية للإنفاق.
- تصنيع ونصب معدات وحدات تصفية المياه.
- تصنيع ونصب معامل الثلج والغاز والسائل.



8-1 الهيكل التنظيمي لشركة ابن ماجد

الهيكل التنظيمي



المبحث الثاني : الإحصاء الوصفي

أولاً : الاحصاء الوصفي

في هذه الفقرة تم حساب المؤشرات الاحصائية الوصفية لإجابات العينة لمعرفة طبيعة تفاعل افراد العينة مع فقرات استمارة الاستبانة اذ استخدم الوسط الحسابي لبيان مدى قبول او رفض افراد العينة لفقرات استمارة الاستبانة كما تم حساب الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمعرفة مدى تجانس اجابات العينة بالنسبة لفقرات الاستبانة ولبيان مدى ادراك افراد العينة مع الاسئلة تم حساب معامل شدة الاجابة كما تم حساب الاعداد والنسبة للإجابات وتم توضيح النتائج كما يلي

الوصف الاحصائي لمحور الوضوح في التواصل

تم حساب المقاييس الاحصائية الوصفية (الوسط الحسابي ، معامل الاختلاف ، الانحراف المعياري ، شدة الاجابة والنسب المئوية) لإجابات العينة لمحور الوضوح في التواصل وكما موضح بالجدول ادناه

جدول(3): الاحصاءات الوصفية لمحور الوضوح في التواصل

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتفق تماما	النسبة	اتفق	النسبة	محايد	النسبة	لا اتفق	النسبة	لا اتفق تماما	النسبة	شدة الاجابة
Q11	4.467	0.599	13%	59	56%	36	34%	10	10%	0	0%	0	0%	90%
Q12	4.343	0.739	17%	59	56%	31	30%	7	7%	8	8%	0	0%	93%
Q13	3.971	0.673	17%	33	31%	48	46%	16	15%	4	4%	4	4%	81%
Q14	3.933	0.640	16%	28	27%	56	53%	14	13%	0	0%	7	7%	80%
Q15	3.571	0.993	28%	29	28%	25	24%	35	33%	9	9%	7	7%	60%
Q16	3.943	0.564	14%	25	24%	56	53%	17	16%	7	7%	0	0%	84%

الجدول من اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

الفصل الثالث : الجانب العملي نبذة تعريفية عن المنظمة عينة البحث والاحصاء الوصفي

ويبين الجدول (3) ان الوسط الحسابي لكل فقرة من الفقرات اكبر من الوسط الحسابي الفرضي وهذا يؤشر بوجود اتفاق لأفراد العينة على فقرات الاستبانة ، كما نلاحظ من القيم الصغيرة لمعاملات الانحراف المعياري ان هنالك تجانساً في الاجابات وهذا ما يؤكد معامل الاختلاف اذ تراوحت نسب التجانس حسب هذا المؤشر (72%-87%) . كما اظهرت ش

دة الاجابة ان هنالك استيعاباً وتفهماً كبيراً نسبياً لأسئلة الاستبانة.

الوصف الاحصائي لمحور تحديد الأدوار و المسؤوليات

تم حساب المقاييس الاحصائية الوصفية (الوسط الحسابي ، معامل الاختلاف ، الانحراف المعياري ، شدة الاجابة والنسب المئوية) لإجابات العينة لمحور تحديد الأدوار و المسؤوليات وكما موضح بالجدول ادناه الاتي:

الجدول (4) : الاحصاءات الوصفية لمحور حديد الأدوار و المسؤوليات

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتفق تماماً	النسبة	اتفق	النسبة	محايد	النسبة	لا اتفق	النسبة	لا اتفق تماماً	النسبة	شدة الاجابة
Q21	4.390	0.639	15%	55	52%	39	37%	8	8%	3	3%	0	0%	92%
Q22	4.467	0.569	13%	56	53%	42	40%	7	7%	0	0%	0	0%	93%
Q23	4.429	0.620	14%	57	54%	36	34%	12	11%	0	0%	0	0%	89%
Q24	4.210	0.482	11%	32	30%	63	60%	10	10%	0	0%	0	0%	90%
Q25	3.981	0.563	14%	28	27%	55	52%	14	13%	8	8%	0	0%	87%

الجدول من اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

الفصل الثالث : الجانب العملي نبذة تعريفية عن المنظمة عينة البحث والاحصاء الوصفي

ويبين الجدول (4) ان الوسط الحسابي لكل فقرة من الفقرات اكبر من الوسط الحسابي الفرضي وهذا يشير إلى وجود اتفاق لأفراد العينة على الفقرات الاستبانة ، كما نلاحظ من القيم الصغيرة لمعاملات الانحراف المعياري ان هنالك تجانساً في الاجابات وهذا ما يؤكد معامل الاختلاف اذ تراوحت نسب التجانس حسب هذا المؤشر (85%-89%) . كما اظهرت شدة الاجابة ان هنالك استيعاباً وتفهماً كبيراً نسبياً لأسئلة الاستبانة.

الوصف الاحصائي لمحور توصيل التوقعات

تم حساب المقاييس الاحصائية الوصفية (الوسط الحسابي ، معامل الاختلاف ، الانحراف المعياري ، شدة الاجابة والنسب المئوية) لإجابات العينة لمحور توصيل التوقعات وكما موضح بالجدول ادناه الاتي :

جدول(5): الاحصاءات الوصفية لمحور توصيل التوقعات

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتفق تماما	النسبة	اتفق	النسبة	محايد	النسبة	لا اتفق	النسبة	لا اتفق تماما	النسبة	شدة الاجابة
Q41	3.990	0.700	18%	36	34%	42	40%	21	20%	2	2%	4	4%	76%
Q42	4.019	0.635	16%	34	32%	57	54%	3	3%	4	4%	7	7%	91%
Q43	4.105	0.563	14%	33	31%	59	56%	4	4%	9	9%	0	0%	96%
Q44	4.010	0.623	16%	33	31%	47	45%	20	19%	3	3%	2	2%	79%

الجدول من اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

ويبين الجدول (5) ان الوسط الحسابي لكل فقرة من الفقرات اكبر من الوسط الحسابي الفرضي وهذا يشير الى وجود اتفاق لأفراد العينة على الفقرات الاستبانة ، كما نلاحظ من قيم الصغيرة لمعاملات الانحراف المعياري ان هنالك تجانساً في الاجابات وهذا ما يؤكد معامل الاختلاف اذ تراوحت نسب التجانس حسب

الفصل الثالث : الجانب العملي نبذة تعريفية عن المنظمة عينة البحث والاحصاء الوصفي

هذا المؤشر (82%-86%) . كما اظهرت شدة الاجابة ان هنالك استيعاباً وتفهماً كبيراً نسبياً لأسئلة الاستبانة.

الوصف الاحصائي لمحور توظيف عمليات متسقة

تم حساب المقاييس الاحصائية الوصفية (الوسط الحسابي ، معامل الاختلاف ، الانحراف المعياري ، شدة الاجابة والنسب المئوية) لإجابات العينة لمحور توظيف عمليات متسقة وكما موضح بالجدول ادناه الاتي:

الجدول(6): الاحصاءات الوصفية لمحور توظيف عمليات متسقة

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتفق تماماً	النسبة	اتفق	النسبة	محايد	النسبة	لا اتفق	النسبة	لا اتفق تماماً	النسبة	شدة الاجابة
Q41	4.229	0.456	11%	31	30%	67	64%	7	7%	0	0%	0	0%	93%
Q42	4.038	0.403	10%	22	21%	75	71%	2	2%	2	2%	4	4%	94%
Q43	4.105	0.495	12%	29	28%	66	63%	5	5%	2	2%	3	3%	92%
Q44	3.933	0.350	9%	12	11%	84	80%	2	2%	4	4%	3	3%	95%

الجدول من اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

ويبين الجدول (6) ان الوسط الحسابي لكل فقرة من الفقرات اكبر من الوسط الحسابي الفرضي وهذا يؤشر بوجود اتفاق لأفراد العينة على الفقرات الاستبانة ، كما نلاحظ من القيم الصغيرة لمعاملات الانحراف المعياري ان هنالك تجانساً في الاجابات وهذا ما يؤكد معامل الاختلاف اذ تراوحت نسب التجانس حسب هذا المؤشر (88%-91%) . كما اظهرت شدة الاجابة ان هنالك استيعاباً وتفهماً كبيراً نسبياً لأسئلة الاستبانة.

الوصف الاحصائي لمحور بناء الثقة

الفصل الثالث : الجانب العملي نبذة تعريفية عن المنظمة عينة البحث والاحصاء الوصفي

تم حساب المقاييس الاحصائية الوصفية (الوسط الحسابي ، معامل الاختلاف ، الانحراف المعياري ، شدة الاجابة والنسب المئوية) لإجابات العينة لمحور بناء الثقة وكما موضح بالجدول ادناه الاتي:

الجدول(7): الاحصاءات الوصفية لمحور بناء الثقة

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتفق تماما	النسبة	اتفق	النسبة	محايد	النسبة	لا اتفق	النسبة	لا اتفق تماما	النسبة	شدة الاجابة
Q51	4.076	0.704	17%	40	38%	40	38%	18	38%	7	17%	0	0%	83%
Q52	3.133	1.084	35%	11	10%	42	40%	16	40%	22	15%	14	13%	72%
Q53	3.638	0.964	26%	26	25%	42	40%	10	40%	27	10%	0	0%	91%
Q54	3.895	0.696	18%	29	28%	43	41%	27	41%	5	26%	1	1%	73%

الجدول من اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

وبين الجدول (7) ان الوسط الحسابي لكل فقرة من الفقرات اكبر من الوسط الحسابي الفرضي وهذا يشير الى وجود اتفاق لأفراد العينة على فقرات الاستبانة ، كما نلاحظ من القيم الصغيرة لمعاملات الانحراف المعياري ان هنالك تجانساً في الاجابات وهذا ما يؤكد معامل الاختلاف اذ تراوحت نسب التجانس حسب هذا المؤشر (73%-83%) . كما اظهرت شدة الاجابة ان هنالك استيعاباً وتفهماً كبيراً نسبياً لأسئلة الاستبانة.

الوصف الاحصائي لمحور جدولة الأداء (الجدول الزمني)

تم حساب المقاييس الاحصائية الوصفية (الوسط الحسابي ، معامل الاختلاف ، الانحراف المعياري ، شدة الاجابة والنسب المئوية) لإجابات العينة لمحور جدولة الأداء (الجدول الزمني) وكما موضح بالجدول ادناه الاتي:



الجدول(8): الاحصاءات الوصفية لمحور جدولة الأداء (الجدول الزمني)

شدة الاجابة	النسبة	لا اتفق تماما	النسبة	لا اتفق	النسبة	محايد	النسبة	اتفق	النسبة	اتفق تماما	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
96%	0%	0	8%	8	4%	4	30%	31	59%	62	16%	0.709	4.400	Q61
93%	0%	0	24%	25	8%	8	51%	54	17%	18	24%	0.865	3.619	Q62
92%	0%	0	10%	10	9%	9	41%	43	41%	43	17%	0.710	4.133	Q63
90%	2%	2	10%	10	9%	9	44%	46	36%	38	17%	0.703	4.029	Q64

الجدول من اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

ويبين الجدول (8) ان الوسط الحسابي لكل فقرة من الفقرات اكبر من الوسط الحسابي الفرضي وهذا يؤشر بوجود اتفاق لأفراد العينة على الفقرات الاستبانة ، كما نلاحظ من قيم الصغيرة لمعاملات الانحراف المعياري ان هنالك تجانس في الاجابات وهذا ما يؤكد معامل الاختلاف اذ تراوحت نسب التجانس حسب هذا المؤشر (57%-84%) . كما اظهرت شدة الاجابة ان هنالك استيعاب وتفهم كبير نسبيا لاسئلة الاستبانة.

الوصف الاحصائي لمحور جدولة الأداء (الجدول الزمني)

تم حساب المقاييس الاحصائية الوصفية (الوسط الحسابي ، معامل الاختلاف ، الانحراف المعياري ، شدة الاجابة والنسب المئوية) لإجابات العينة لمحور جدولة الأداء (الجدول الزمني) وكما موضح بالجدول ادناه





جدول(9): الاحصاءات الوصفية لمحور جدولة الأداء (الجدول الزمني)

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتفق تماما	النسبة	اتفق	النسبة	محايد	النسبة	لا اتفق	النسبة	لا اتفق تماما	النسبة	شدة الاجابة
Q71	4.152	0.630	15%	39	37%	51	49%	7	7%	8	8%	0	0%	93%
Q72	3.695	0.918	25%	29	28%	34	32%	23	22%	19	18%	0	0%	78%
Q73	3.457	0.943	27%	18	17%	40	38%	21	20%	24	23%	2	2%	78%

الجدول من اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

ويبين الجدول (9) ان الوسط الحسابي لكل فقرة من الفقرات اكبر من الوسط الحسابي الفرضي وهذا يشير بوجود اتفاق لأفراد العينة على الفقرات الاستبانة ، كما نلاحظ من قيم الصغيرة لمعاملات الانحراف المعياري ان هنالك تجانس في الاجابات وهذا ما يؤكد معامل الاختلاف اذ تراوحت نسب التجانس حسب هذا المؤشر (73%-82%) . كما اظهرت شدة الاجابة ان هنالك استيعاب وتفهم كبير نسبيا لأسئلة الاستبانة.

الوصف الاحصائي لمحور أداء التكلفة

تم حساب المقاييس الاحصائية الوصفية (الوسط الحسابي ، معامل الاختلاف ، الانحراف المعياري ، شدة الاجابة والنسب المئوية) لإجابات العينة لمحور أداء التكلفة وكما موضح بالجدول ادناه





جدول(10): الاحصاءات الوصفية لمحور أداء التكلفة

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتفق تماما	النسبة	اتفق	النسبة	محايد	النسبة	لا اتفق	النسبة	لا اتفق تماما	النسبة	شدة الاجابة
Q81	4.152	0.581	14%	36	34%	57	54%	4	4%	8	8%	0	0%	96%
Q82	4.029	0.500	12%	27	26%	54	51%	24	23%	0	0%	0	0%	77%
Q83	3.905	0.497	13%	18	17%	67	64%	12	11%	8	8%	0	0%	89%
Q84	4.133	0.479	12%	29	28%	61	58%	15	14%	0	0%	0	0%	86%

الجدول من اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

ويبين الجدول (10) ان الوسط الحسابي لكل فقرة من الفقرات اكبر من الوسط الحسابي الفرضي وهذا يشير الى وجود اتفاق لأفراد العينة على فقرات الاستبانة ،كما نلاحظ من القيم الصغيرة لمعاملات الانحراف المعياري ان هنالك تجانس في الاجابات وهذا ما يؤكد معامل الاختلاف اذ تراوحت نسب التجانس حسب هذا المؤشر (86% - 88%). كما اظهرت شدة الاجابة ان هنالك استيعاباً وتفهماً كبيراً نسبياً لأسئلة الاستبانة.

الوصف الاحصائي لمحور رضا أصحاب المصلحة

تم حساب المقاييس الاحصائية الوصفية (الوسط الحسابي ، معامل الاختلاف ، الانحراف المعياري ، شدة الاجابة والنسب المئوية) لإجابات العينة لمحور رضا أصحاب المصلحة وكما موضح بالجدول ادناه الاتي:



الجدول(11): الاحصاءات الوصفية لمحور رضا أصحاب المصلحة

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتفق تماما	النسبة	اتفق	النسبة	محايد	النسبة	لا اتفق	النسبة	لا اتفق تماما	النسبة	شدة الاجابة
Q91	4.143	0.571	14%	35	33%	58	55%	4	4%	8	8%	0	0%	96%
Q92	4.048	0.599	15%	33	31%	52	50%	12	11%	8	8%	0	0%	89%
Q93	3.962	0.482	12%	22	21%	65	62%	10	10%	8	8%	0	0%	91%

الجدول من اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss

ويبين الجدول (11) ان الوسط الحسابي لكل فقرة من الفقرات اكبر من الوسط الحسابي الفرضي وهذا يشير الى وجود اتفاق لأفراد العينة على فقرات الاستبانة ، كما نلاحظ من القيم الصغيرة لمعاملات الانحراف المعياري ان هنالك تجانساً في الاجابات وهذا ما يؤكد معامل الاختلاف اذ تراوحت نسب التجانس حسب هذا المؤشر (85% - 88%) . كما اظهرت شدة الاجابة ان هنالك استيعاباً وتفهماً كبيراً نسبياً لأسئلة الاستبانة.

ثانيا : اختبار التوزيع الطبيعي:(Normality of Tests)

يستخدم هذا الاختبار لتحديد مدى اعتدالية البيانات (تتبع التوزيع الطبيعي ام لا) ، وإجراء هذا الاختبار ضروري لتحديد الاساليب الاحصائية المناسبة . ويتم اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات من خلال اختباري (Smirnova) (Kolmogorov للعينات الكبيرة) أكبر من أو يساوي 50 واختبار (Wilk-Shapiro) (للعينات الصغيرة) أقل من 50 . يتم في هذا الاختبار اختبار الفرضية التي تشير الى ان البيانات جاءت من مجتمع يتتبع التوزيع الطبيعي ضد الفرضية البديلة ، ان العينة تم سحبها من مجتمع لا يتتبع التوزيع الطبيعي ويبين الجدول الاتي نتائج اختبار (Smirnova-Kolmogorov) لمحاور استمارة الاستبانة.

جدول (12): نتائج اختبار الاعتدالية (التوزيع الطبيعي) لمحاور استمارة الاستبانة

Asymp. Sig. (2-tailed)	Test Statistic	Std. Deviation	Normal Parameters ^{a,b}	المتغيرات
			Mean	
0.023	0.086	0.593	4.038	الوضوح
0.022	0.092	0.548	4.055	تحديد الادوار
0.023	0.011	0.542	4.076	التوظيف
0.02	0.035	0.661	4.031	التوصيل
0.02	0.035	0.766	3.686	البناء
0.02	0.082	0.808	4.045	الجدولة
0.011	0.1	0.847	3.768	الاداء
0.022	0.075	0.645	4.055	الجوده
0.021	0.0965	0.644	4.026	رضا اصحاب المصالح

يبين الجدول (12) نتائج اختبار (Smirnova-Kolmogorov) اذ اظهرت نتائج الاختبار ان قيم sig لكل المحاور تجاوزت القيمة المعنوية (0.05) وهذا يدل على ان متغيرات الدراسة تتصف بالاعتدالية (تتبع التوزيع الطبيعي) وعلية سوف يتم استخدام الاساليب الاحصائية المعلمية والتي تشترط التوزيع الطبيعي للبيانات.

تبين من الوصف الاحصائي للإجابات اتقاق العينة مع فقرات استمارة الاستبانة وهذا ما مؤشر من قيم الاوساط الحسابية لجميع الفقرات اذ تجاوزت قيمة الوسط الحسابي الافتراضي فضلا عن وجود تجانس في الاجابات وهذا ما بينته قيم معاملات الانحراف المعياري ومعاملات الاختلاف واوضحت قيم شدة الاجابة وضوح في صياغة اسئلة استمارة الاستبانة وادراك أفراد العينة لهذه الاسئلة ، ومن اختبارات التوزيع الطبيعي



تبين ان البيانات تسلك على وفق السلوك العشوائي الطبيعي وهذا يعني امكانية استخدام الاساليب الاحصائية المعلمية لتحليل واختبار مخطط الدراسة.

اختيار نموذج الدراسة

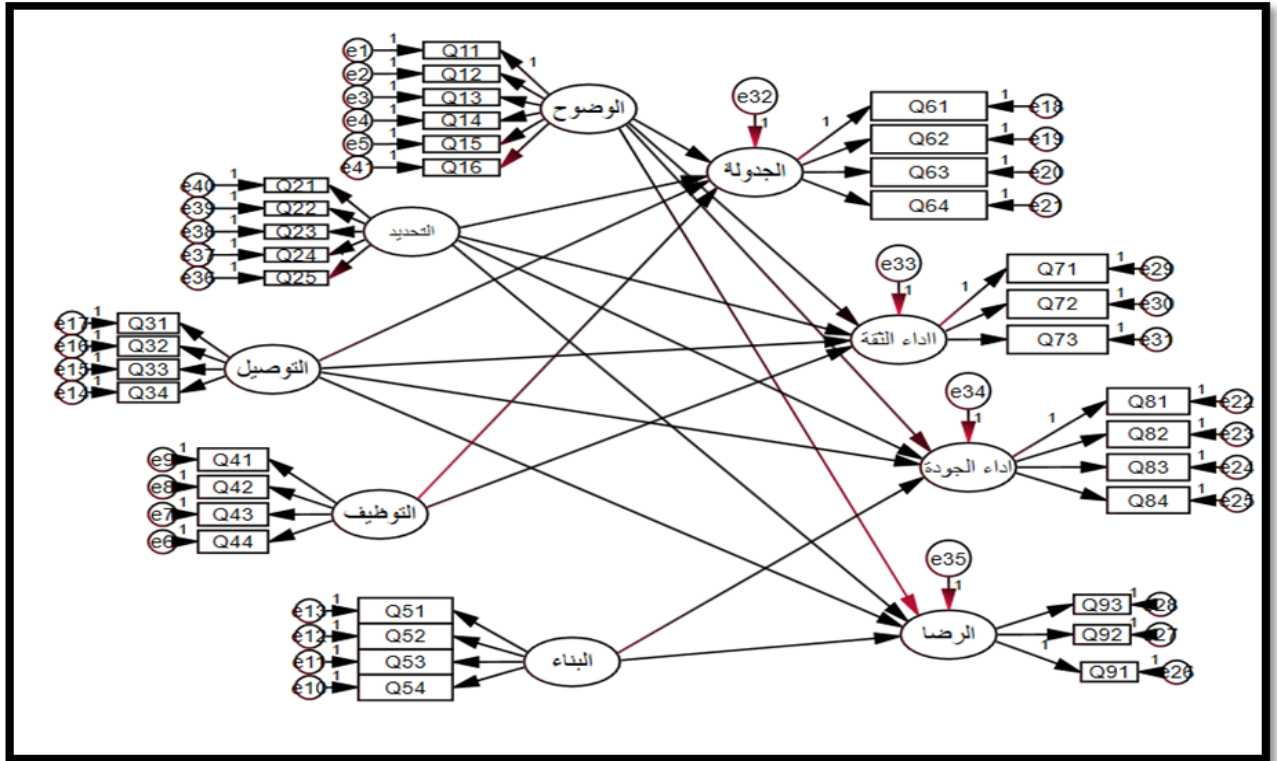
في هذه الفقرة سيتم اعتماد اسلوبين لدراسة وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة اذ سيتم استخدام بناء نموذج معادلات بنائية في هذه الفقرة سيتم اعتماد اسلوبين لدراسة وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة اذ سيتم استخدام بناء نموذج معادلات بنائية (Structural Equation Model) ويتم من خلالها تمثيل وتقدير واختبار شبكة من العلاقات بين المتغيرات اذ سيتم استخدام الحزمة البرمجية Amos والحزمة البرمجية SmartPLS اما الاسلوب الثاني فهو الاسلوب التقليدي والمتمثل بدراسة العلاقة بين المتغيرات وبصورة مفردة (اختبار الفرضيات)

نموذج المعادلات البنائية Structural Equation Model

تستخدم النمذجة بالمعادلات البنائية لتمثيل واختبار العلاقات بين المتغيرات اذ تقسم المتغيرات في نماذج المعادلات البنائية الى مجموعتين تمثل المجموعة الاولى بالمتغيرات المقاسة وتتمثل بالاسئلة وقرارات اداة القياس اما المجموعة الثانية فهي المتغيرات الكامنة اذ تتمثل بالمحاور والنمذجة بالمعادلات البنائية وهو اسلوب احصائي لاختبار الفرضيات حول العلاقات للمتغيرات المقاسة والمتغيرات الكامنة ويعرف نموذج المعادلات البنائية بانه نموذج مفترض للعلاقة الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات المقاسة والكامنة.

يمثل الشكل (9) نموذج المعادلات البنائية المقترح من قبل الباحثة اذ يمثل المتغيرات والعلاقة بين المتغيرات المقاسة و الكامنة





الشكل (6) نموذج المعادلات البنائية المقترح من قبل الباحثة اذ يمثل المتغيرات والعلاقة بين المتغيرات المقاسة و الكامنة
ثبات البنية العاملية:

يقصد بالثبات مدى مساهمة المتغير المقاس في تفسير عاملة مع الاخذ بالحسبان قيم الاخطاء في القياس ويتم تقدير ثبات البنية العاملية باحتساب الثبات المركب Campsite Reliability لكل متغير كامن وأشار هير واخرون الى ان القيمة المقبولة للثبات المركب يجب ان تتجاوز 0.70 . يبين الجدول (13) نتائج قيم الثبات المركب Campsite Reliability (CR) لمحاور استمارة الاستبانة

الجدول (13): نتائج قيم معامل الثبات المركب لمحاور استمارة الاستبانة

المحور	Campsite Reliability
الوضوح في التواصل	0.726
تحديد الأدوار و المسؤوليات	0.742
توصيل التوقعات	0.778
توظيف عمليات متسقة	0.782
بناء الثقة	0.744
جدولة الأداء (الجدول الزمني)	0.730
أداء الجودة	0.753
رضا أصحاب المصلحة	0.739

الجدول من اعداد الباحثة اعتماد على مخرجات الحزمة البرمجية Smart LPS

يبين الجدول (13) قيم معامل الثبات المركب Composite Reliability لمحاور اداة القياس اذ . أوضح هير وآخرون (Hair et al, 2014) ان القيمة المقبولة للثبات يجب ان تكون اكبر من (0.70) وبما ان قيمة الثبات المركب لكل المحاور تجاوزت الحد الادنى للقيمة المقبولة فهذا يشير الى ثبات البنية العاملية للنموذج المقترح .



ثالثا : الموثوقية (الاتساق الداخلي):

يقصد بالموثوقية النموذج قدرة اداة القياس في عكس البنية لما يقيسه بصورة ثابتة أو هو قدرة ثبات الاجابة لأفراد العينة في حالة اعادة الاختبار بشرط ثبات جميع الظروف الأخرى وتعد طريقة احتساب معامل Alpha Cronbach من اهم الطرائق وأكثرها استخدام في قياس الموثوقية او الاتساق الداخلي لإجابات عينة الدراسة.

الموثوقية لمحور الموضوع في التواصل

تم حساب معامل الفاكورنباخ لمحور الموضوع في التواصل وكانت النتائج كما مبينه في الجدول (14)

الجدول (14): نتائج قيمة معامل الفا كورنباخ لمحور الموضوع في التواصل

Cronbach's Alpha if Item Deleted	Corrected Item–Total Correlation	
0.892	0.509	Q11
0.851	0.555	Q12
0.838	0.592	Q13
0.869	0.501	Q14
0.864	0.535	Q15
0.835	0.620	Q16
N of Items	Cronbach's Alpha	
6	0.899	



الفصل الثالث : الجانب العملي نبذة تعريفية عن المنظمة عينة البحث والاحصاء الوصفي

يبين الجدول (14) نتائج قياس الموثوقية او الاتساق الداخلي لفقرات محور **الوضوح في التواصل** اذ يظهر الجدول وجود ترابط مقبول بين الفقرات والمحور اذ تجاوزت قيم معاملات الارتباط لكل الفقرات الحد الادنى المقبول (0.40) ، كما نلاحظ وجود تقارب بين قيم فقرة Cronbach's Alpha if Item Deleted مع معامل كورنباخ الفا وهذا يدل على الثبات لجميع الفقرات وحذف اي فقرة من الفقرات لا يحسن من الثبات للمحور . ان قيمة معامل الفاكورنباخ للمحور فقد بلغت (0.899) وهذ القيمة تشير الى وجود اتساق

داخلي ومقبول لمحور **الوضوح في التواصل**

الموثوقية لمحور تحديد الأدوار و المسؤولية

تم حساب معامل الفاكورنباخ لمحور **تحديد الأدوار و المسؤولية** وكانت النتائج كما مبينه في الجدول (15)

الجدول (15): نتائج قيمة معامل الفا كورنباخ لمحور **تحديد الأدوار و المسؤولية**

Cronbach's Alpha if Item Deleted	Corrected Item–Total Correlation	
0.818	0.494	Q11
0.761	0.450	Q12
0.694	0.656	Q13
0.715	0.613	Q14
0.632	0.785	Q15
N of Items	Cronbach's Alpha	
5	0.773	



الفصل الثالث : الجانب العملي نبذة تعريفية عن المنظمة عينة البحث والاحصاء الوصفي

يبين الجدول (15) نتائج قياس الموثوقية او الاتساق الداخلي لفقرات محور **تحديد الأدوار و المسؤوليات** اذ يظهر الجدول وجود ترابط مقبول بين الفقرات والمحور اذ تجاوزت قيم معاملات الارتباط لكل الفقرات هذا المحور الحد الادنى المقبول (0.40) ، كما نلاحظ وجود تقارب بين قيم فقرة Cronbach's Alpha if Item Deleted مع معامل كورنباخ الفا وهذا يدل على الثبات لجميع الفقرات وحذف اي فقرة من الفقرات لا يحسن من الثبات للمحور . ان قيمة معامل الفا كورنباخ للمحور قد بلغت (0.773) وهذه القيمة تشير الى وجود اتساق داخلي ومقبول لمحور **تحديد الأدوار و المسؤوليات**

الموثوقية لمحور توصيل التوقعات

تم حساب معامل الفا كورنباخ لمحور **توصيل التوقعات** وكانت النتائج كما مبينه في الجدول (16)

الجدول (16) : نتائج قيمة معامل الفا كورنباخ لمحور **توصيل التوقعات**

Cronbach's Alpha if Item Deleted	Corrected Item–Total Correlation	
0.717	0.486	Q11
0.713	0.460	Q12
0.734	0.671	Q13
0.751	0.482	Q14
N of Items	Cronbach's Alpha	
4	0.852	

يبين الجدول (16) نتائج قياس الموثوقية او الاتساق الداخلي لفقرات محور **توصيل التوقعات** اذ يظهر الجدول وجود ترابط مقبول بين الفقرات والمحور اذ تجاوزت قيم معاملات الارتباط لكل الفقرات هذا المحور الحد الادنى المقبول (0.40) ، كما نلاحظ وجود تقارب بين قيم فقرة Cronbach's Alpha if Item Deleted مع معامل كورنباخ الفا وهذا يدل على الثبات لجميع الفقرات وحذف اي فقرة من الفقرات لا يحسن



الفصل الثالث : الجانب العملي نبذة تعريفية عن المنظمة عينة البحث والاحصاء الوصفي

من الثبات للمحور . ان قيمة معامل الفا كزرنباخ للمحور قد بلغت (0.852) وهذه القيمة تشير الى وجود اتساق داخلي ومقبول لمحور توصيل التوقعات

الموثوقية لمحور توظيف عمليات متسقة

تم حساب معامل الفا كورنباخ لمحور توظيف عمليات متسقة وكانت النتائج كما مبينه في الجدول (17)

الجدول (17): نتائج قيمة معامل الفا كورنباخ لمحور توظيف عمليات متسقة

Cronbach's Alpha if Item Deleted	Corrected Item–Total Correlation	
0.755	0.543	Q11
0.788	0.500	Q12
0.784	0.620	Q13
0.574	0.641	Q14
N of Items	Cronbach's Alpha	
4	0.820	

يبين الجدول (17) نتائج قياس الموثوقية او الاتساق الداخلي لفقرات محور توظيف عمليات متسقة اذ يظهر الجدول وجود ترابط مقبول بين الفقرات والمحور اذ تجاوزت قيم معاملات الارتباط لكل فقرات هذا المحور الحد الادنى المقبول (0.40) ، كما نلاحظ وجود تقارب بين قيم فقرة Cronbach's Alpha if Item Deleted مع معامل كورنباخ الفا وهذا يدل على الثبات لجميع الفقرات وحذف اي فقرة من الفقرات لا يحسن من الثبات للمحور . ان قيمة معامل الفا كزرنباخ للمحور فقد بلغت (0.820) وهذه القيمة تشير الى وجود اتساق داخلي ومقبولة لمحور توظيف عمليات متسقة



الموثوقية لمحور بناء الثقة

تم حساب معامل الفاكورنباخ لمحور بناء الثقة وكانت النتائج كما مبينه في الجدول (18)

الجدول (18): نتائج قيمة معامل الفا كورنباخ لمحور بناء الثقة

Cronbach's Alpha if Item Deleted	Corrected Item–Total Correlation	
0.784	0.410	Q11
0.703	0.549	Q12
0.722	0.516	Q13
0.736	0.505	Q14
N of Items	Cronbach's Alpha	
4	0.803	

يبين الجدول (18) نتائج قياس الموثوقية أو الاتساق الداخلي لفقرات محور بناء الثقة اذ يظهر الجدول وجود ترابط مقبول بين الفقرات والمحور اذ تجاوزت قيم معاملات الارتباط لكل فقرات هذا المحور الحد الأدنى المقبول (0.40) ، كما نلاحظ وجود تقارب بين قيم فقرة Cronbach's Alpha if Item Deleted مع معامل كورنباخ الفا وهذا يدل على الثبات لجميع الفقرات وحذف اي فقرة من الفقرات لا يحسن من الثبات للمحور . ان قيمة معامل الفا كورنباخ للمحور فقد بلغت (0.803) وهذه القيمة تشير الى وجود اتساق داخلي ومقبولة لمحور بناء الثقة

الموثوقية لمحور جدولة الأداء (الجدول الزمني)

تم حساب معامل الفاكورنباخ لمحور جدولة الأداء (الجدول الزمني) وكانت النتائج كما مبينه في الجدول (19)

الجدول (19) : نتائج قيمة معامل الفا كورنباخ لمحور جدولة الأداء (الجدول الزمني)

Cronbach's Alpha if Item Deleted	Corrected Item–Total Correlation	
0.827	0.689	Q11
0.862	0.609	Q12
0.773	0.818	Q13
0.815	0.717	Q14
N of Items	Cronbach's Alpha	
4	0.859	

يبين الجدول (19) نتائج قياس الموثوقية أو الاتساق الداخلي لفقرات محور جدولة الأداء (الجدول الزمني) اذ يظهر الجدول وجود ترابط مقبول بين الفقرات والمحور اذ تجاوزت قيم معاملات الارتباط لكل فقرات هذا المحور الحد الأدنى المقبول (0.40) ، كما نلاحظ وجود تقارب بين قيم فقرة Cronbach's Alpha if Item Deleted مع معامل كورنباخ الفا وهذا يدل على الثبات لجميع الفقرات وحذف اي فقرة من الفقرات لا يحسن من الثبات للمحور . ان قيمة معامل الفا كورنباخ للمحور قد بلغت (0.859) وهذه القيمة تشير الى وجود اتساق داخلي ومقبولة لمحور جدولة الأداء (الجدول الزمني)

الموثوقية لمحور أداء الجودة

تم حساب معامل الفا كورنباخ لمحور أداء الجودة (الجدول الزمني) وكانت النتائج كما مبينه في الجدول (

(20

الجدول (20): نتائج قيمة معامل الفا كورنباخ لمحور أداء الجودة

Cronbach's Alpha if Item Deleted	Corrected Item–Total Correlation	
0.713	0.664	Q11
0.793	0.749	Q12
0.838	0.537	Q13
N of Items	Cronbach's Alpha	
3	0.812	

يبين الجدول (20) نتائج قياس الموثوقية أو الاتساق الداخلي لفقرات محور أداء الجودة اذ يظهر الجدول وجود ترابط مقبول بين الفقرات والمحور اذ تجاوزت قيم معاملات الارتباط لكل فقرات هذا المحور الحد الأدنى المقبول (0.40) ، كما نلاحظ وجود تقارب بين قيم فقرة Cronbach's Alpha if Item Deleted مع معامل كورنباخ الفا وهذا يدل على الثبات لجميع الفقرات وحذف اي فقرة من الفقرات لا يحسن من الثبات للمحور . ان قيمة معامل الفا كورنباخ للمحور فقد بلغت (0.859) وهذه القيمة تشير الى وجود اتساق داخلي ومقبولة لمحور أداء الجودة

الموثوقية لمحور رضا أصحاب المصلحة

تم حساب معامل الفا كورنباخ لمحور رضا أصحاب المصلحة وكانت النتائج كما مبينه في الجدول (21)

الجدول (21) : نتائج قيمة معامل الفا كورنباخ لمحور رضا أصحاب المصلحة

Cronbach's Alpha if Item Deleted	Corrected Item–Total Correlation	
0.871	0.877	Q11
0.903	0.840	Q12
0.906	0.834	Q13
N of Items	Cronbach's Alpha	
3	0.921	

يبين الجدول (21) نتائج قياس الموثوقية أو الاتساق الداخلي لفقرات محور رضا أصحاب المصلحة اذ يظهر الجدول وجود ترابط مقبول بين الفقرات والمحور اذ تجاوزت قيم معاملات الارتباط لكل فقرات هذا المحور الحد الادنى المقبول (0.40) ، كما نلاحظ وجود تقارب بين قيم فقرة Cronbach's Alpha if Item Deleted مع معامل كورنباخ الفا وهذا يدل على الثبات لجميع الفقرات وحذف اي فقرة من الفقرات لا يحسن من الثبات للمحور . ان قيمة معامل الفا كورنباخ للمحور قد بلغت (0.912) وهذا القيمة تشير الى وجود اتساق داخلي ومقبولة لمحور رضا أصحاب المصلحة

رابعا : صدق البنية العاملية للنموذج المقترح

ان التحليل العاملي التوكيدي يعتبر احد الاساليب المستخدمة لقياس صدق البنية العاملية ويتم اللجوء الى التحليل العاملي التوكيدي في حالة توافر لدى الباحثة المعرفة النظرية والتجريبية لبناء الانموذج اذ يفترض الانموذج التوكيدي بوجود علاقات بين المتغيرات المشاهدة او المقاسة والمتغيرات الكامنة وبعد بناء النموذج سوف يتم اختبار علاقات النموذج باستخدام اساليب احصائية مختلفة ، ان الصدق البنائي في التحليل العاملي التوكيدي ينقسم الى نوعين الاول يعرف بالصدق التقاربي والنوع الثاني يعرف بالصدق التمايزي.

الفصل الثالث : الجانب العملي نبذة تعريفية عن المنظمة عينة البحث والاحصاء الوصفي

ان الصدق لاداة القياس يقصد به قدرة هذه الاداة على القياس الدقيق لمتغيرات النموذج او انه قدرة المقياس لقياس الشيء الذي وضع لاجله تطابق النموذج النظري مع النموذج الحقيقي يعد شرط اساسا لتحقيق الصدق.

الصدق التقاربي:

يقصد بالصدق التقاربي العلاقة بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات المشاهدة ويقاس الصدق التقاربي اما بقياس التشعبات للمتغيرات المشاهدة على المتغيرات الكامنة والتي لا تتجاوز حسب هير وآخرون (Hair & all, 2017: 111) (0.708) او باستخدام متوسط التباين المستخلص (Average Variance Exteracted) ويعرف هذا المؤشر بانه القيمة المتوسطة لمربع تشعبات كل فقرة على المحور ويعكس هذا المقياس درجة التباين المستخرج للمتغير الكامن من قبل عبارات هذا المتغير. أوضح هير وآخرون (Hair et al, 2017) أنه يجب أن يكون متوسط التباين المستخرج (AVE) أعلى من 0.5 واقل من الثبات المركب CR ليكون مقبولاً

تشعبات المتغيرات المشاهدة على المتغيرات الكامنة

تقيس التشعبات مدى ارتباط المتغير الكامن بالمتغيرات المشاهدة فاذا كانت قيمة التشعب اكثر من 0.708 فتعد ارتباطات عالية واذا كانت بين (0.5-0.7) فتعد ارتباطات مقبولة ويبين الجدول قيم التشعبات بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات المشاهدة لاستمارة الاستبانة



الجدول (22) نتائج قيم التشبعات للمحاور وفقرتها

الفقرة	المحور	قيمة التشبع	القرار
Q11	الوضوح في التواصل	0.746	ارتباط مقبول
Q12	الوضوح في التواصل	0.829	ارتباط عالٍ
Q13	الوضوح في التواصل	0.675	ارتباط ضعيف
Q14	الوضوح في التواصل	0.861	ارتباط عالٍ
Q15	الوضوح في التواصل	0.799	ارتباط مقبول
Q16	الوضوح في التواصل	0.770	ارتباط مقبول
Q21	تحديد الأدوار و المسؤوليات	0.777	ارتباط مقبول
Q22	تحديد الأدوار و المسؤوليات	0.741	ارتباط مقبول
Q23	تحديد الأدوار و المسؤوليات	0.790	ارتباط مقبول
Q24	تحديد الأدوار و المسؤوليات	0.788	ارتباط مقبول
Q25	تحديد الأدوار و المسؤوليات	0.869	ارتباط عالٍ
Q31	توصيل التوقعات	0.859	ارتباط عالٍ
Q32	توصيل التوقعات	0.807	ارتباط عالٍ
Q33	توصيل التوقعات	0.802	ارتباط عالٍ
Q34	توصيل التوقعات	0.710	ارتباط مقبول

ارتباط مقبول	0.759	توظيف عمليات متسقة	<---	Q41
ارتباط مقبول	0.705	توظيف عمليات متسقة	<---	Q42
ارتباط عالٍ	0.850	توظيف عمليات متسقة	<---	Q43
ارتباط عالٍ	0.872	توظيف عمليات متسقة	<---	Q44
ارتباط مقبول	0.734	بناء الثقة	<---	Q51
ارتباط عالٍ	0.812	بناء الثقة	<---	Q52
ارتباط عالٍ	0.842	بناء الثقة	<---	Q53
ارتباط مقبول	0.749	بناء الثقة	<---	Q54
ارتباط مقبول	0.777	جدولة الأداء (الجدول الزمني)	<---	Q61
ارتباط عالٍ	0.863	جدولة الأداء (الجدول الزمني)	<---	Q62
ارتباط عالٍ	0.855	جدولة الأداء (الجدول الزمني)	<---	Q63
ارتباط مقبول	0.716	جدولة الأداء (الجدول الزمني)	<---	Q64
ارتباط عالٍ	0.877	أداء التكلفة	<---	Q71
ارتباط مقبول	0.737	أداء التكلفة	<---	Q72
ارتباط مقبول	0.766	أداء التكلفة	<---	Q73
ارتباط عالٍ	0.903	أداء الجودة	<---	Q81
ارتباط مقبول	0.771	أداء الجودة	<---	Q82

ارتباط عالٍ	0.857	أداء الجودة	<---	Q83
ارتباط عالٍ	0.816	أداء الجودة	<---	Q84
ارتباط عالٍ	0.828	رضا أصحاب المصلحة	<---	Q91
ارتباط عالٍ	0.809	رضا أصحاب المصلحة	<---	Q92
ارتباط عالٍ	0.904	رضا أصحاب المصلحة	<---	Q93

الجدول من اعداد الباحثة اعتماد على مخرجات برنامج Amos

يبين الجدول (22) قيم التشبعات بين كل محور من المحاور وفقرات ذلك المحور وكما مبين من الجدول نلاحظ ان الغالبية العظمى من التشبعات ضمن الفترة (0.6-0.9) وهذا يدل على وجود ترابط مقبول بين الفقرة والمحور .

خامسا : متوسط التباين المستخلص

فضلا عن قيم التشبعات سوف يتم استخدام متوسط التباين المستخرج (AVE) لقياس صدق البنية العملية للنموذج المقترح . ان مقياس متوسط التباين المستخلص هو عبارة عن الوسط الحسابي للارتباط التربيعي المتعدد بين متغيرات المشاهدة والمتغير الكامن أوضح هير وآخرون (Hair et al, 2014) أنه يجب أن يكون متوسط التباين المستخرج (AVE) أعلى من 0.5 واقل من الثبات المركب CR ليكون مقبولاً ويوضح الجدول (23) متوسط التباين المستخرج والثبات المركب لمتغيرات الدراسة الكامنة .

الجدول (23) متوسط التباين المستخرج والثبات المركب للمتغيرات الكامنة

CR	AVE	المحور
0.726	0.581	البعد الأول : التواصل في التواصل
0.742	0.522	البعد الثاني : تحديد الأدوار و المسؤوليات
0.778	0.539	البعد الثالث : توصيل التوقعات
0.782	0.575	البعد الرابع : توظيف عمليات متسقة
0.744	0.518	البعد الخامس : بناء الثقة
0.730	0.537	البعد الأول : جدولة الأداء (الجدول الزمني)
0.753	0.565	البعد الثاني : أداء التكلفة
0.739	0.566	البعد الثالث : أداء الجودة
0.726	0.572	البعد الرابع : رضا أصحاب المصلحة

الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الجاهز PLS Smart

يبين الجدول (23) ان قيم متوسط التباين المستخلص (AVE) اكبر من الحد الادنى المقبول (0.5) ولجميع المتغيرات الكامنة (المحاور) كما يتبين ان قيمة متوسط التباين المستخلص اقل من معامل الثبات المركب وهذا يدل على وجود صدق تقاربي لنموذج الدراسة المقترح.

سادسا : الصدق التمايزي (Discriminant Validity)

ان الاختلاف او التمايز الحقيقي لكل متغير كامن (محور) عن المتغيرات الكامنة الاخرى

يطلق عليه الصدق التمايزي وان المتغير الكامن الذي يتصف بهذه الصفة يكون متمائزا ومنفردا في تمثيل ما صمم من اجله وبشكل منفصل عن المتغيرات الكامنة الاخرى ويستعمل معيار (Fornell-Larcker)

الفصل الثالث : الجانب العملي نبذة تعريفية عن المنظمة عينة البحث والاحصاء الوصفي

(criterion) لقياس الصدق التمايزي للمتغيرات الكامن وباستخدام برنامج Smart PLS لقياس مدى تمايز المحاور عن المحاور الأخرى (Hair et al, 2014) وتظهر نتائج التحليل في الجدول (23) الصدق التمايزي للمتغيرات الكامنة استمارة الاستبانة.

جدول رقم (24) معيار (Fornell-Larcker criterion) لقياس الصدق التمايزي

الوضوح في التواصل	تحديد الأدوار و المسؤوليات	توصيل التوقعات	توظيف عمليات متسقة	بناء الثقة	جدولة الأداء (الجدول الزمني)	أداء التكلفة	أداء الجودة	رضا أصحاب المصلحة
0.865								
0.492	0.849							
0.313	0.316	0.891						
0.427	0.343	0.494	0.852					
0.321	0.465	0.345	0.355	0.814				
0.418	0.414	0.352	0.543	0.443	0.844			
0.474	0.478	0.459	0.442	0.462	0.347	0.873		
0.352	0.428	0.416	0.412	0.443	0.347	0.392	0.819	
0.462	0.478	0.448	0.436	0.418	0.344	0.486	0.415	0.862

الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الجاهز PLS Smart

ان الشرط الاساسي لوجود تقارب تمايزي بين محاور اداة جمع البيانات هو ان تكون قيمة معامل (Fornell-Larcker Criterion) للمحور مع نفسه اكبر من قيمة هذا المعامل للمحور مع بقية المحاور الاخر وبمعنى اخر ان تكون قيمة عناصر القطر الرئيس في المصفوفة المذكورة انفا اكبر من قيمة عناصر الاقطار الاخرى وواضح من الجدول (24) تحقق الشرط المذكورة انفا لذلك نستنتج وجود صدق تمايزي بين محاور اداة جمع البيانات لهذه الدراسة.

سابعا : جودة المطابقة

سيتم في هذه الفقرة التأكد من درجة التطابق بين النموذج الفرضي والنموذج الواقعي والتي تحدده اجابات عينة البحث وسوف يتم حساب المؤشرات (NC;CFI;RMSEA;ALC;ECVL) التي حددها هير واخرون لبيان مدى المطابقة بين النموذجين التي تعتمد على حجم عينة اقل من 250 .

الجدول (25) مؤشرات جودة المطابقة للنموذج

المعيار	القيمة المحسوبة	المؤشر
معنوي	82.792 28 P=0.021	مربع كاي CMIN
$5 \geq GFI \geq 0$	1.652	مربع كاي المعيارية NC
$1 \geq GFI \geq 0.90$	0.892	مؤشر جودة المطابقة GFI
$0.07 \geq RMSEA \geq 0$	0.0462	جذر متوسط خطأ التقريب RMSEA
$1 \geq CFI \geq 0.92$	0.961	مؤشر المطابقة المقارن CFI
النموذج > النموذج المستقل	النموذج 1337.12 النموذج المستقل 1495.549	محك المعلومات اكيك AIC
النموذج > النموذج المستقل	النموذج 29647 النموذج المستقل 32193	الصدق الزائف المتوقع ECVI

الجدول من اعداد الباحثة اعتماد على برنامج AMOS

يبين الجدول نتائج مؤشرات مطابقة النموذج اذ يستخدم مؤشر مربع كاي لاختبار الفرضية الاحصائية (لا يوجد فرق بين النموذج الافتراضي والنموذج الحقيقي المناظر له) وقد بلغت قيمة مربع كاي للنموذج المقترح (82.792) وبدرجة حرية (28) كما تبين من الجدول ان القيمة الاحتمالية بلغت (0.021) وهي دالة احصائيا ان الحصول على قيمة مربع كاي تقترب من الصفر يشير الى وجود تطابق تام بين النموذجين كما ان زيادة قيمة مربع كاي تزيد من درجة عدم المطابقة وعلية نستنتج من قيمة مربع كاي والقيمة

الفصل الثالث : الجانب العملي نبذة تعريفية عن المنظمة عينة البحث والاحصاء الوصفي

الاحتمالية المقابلة له بوجود تطابق بين النموذجين كما بلغت قيمة مربع كاي المعيارية 652.1 وهي اقل من 2 وهذا يدل على قبول النموذج الفرضي، في حين بلغت قيمة معيار اكيي (AIC) للنموذج اقل من قيمة المعيار للنموذج المشيع كما بلغت بقية مؤشرات المطابقة ضمن المدى المقبول لكل المؤشرات المحسوبة وهذا يدل على مطابقة مقبولة بين النموذج الافتراضي والنموذج الواقعي.

خلاصة مبحث المعادلات البنائية:

في هذا المبحث تم التأكد من صلاحية اداة القياس (استمارة الاستبانة) بالاعتماد على اجابات عينة الدراسة إذ استخدم واحداً من اهم الاساليب الاحصائية المتمثل بنموذج المعادلات البنائية ومن خلال هذا الاسلوب تم التوصل الى النتائج الآتية.

- ثبات في اجابات عينة الدراسة اي في حالة اعادة الاختبار فان الاجابات ستكون ثابتة بشرط ثبات بقية العوامل الأخرى.
- الصدق التقاربي متوافر في محاور استمارة الاستبيان اي ان المتغيرات المقاسة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمتغيرات الكامنة.
- الصدق التمايزي متوافر في محاور الاستمارة اي ان المتغيرات الكامنة متمايزه فيما بينها .
- وجود تقارب وتطابق بين النموذج الافتراضي الذي وضعته الباحثة من خلال مخطط الدراسة والنموذج الواقعي الذي انتجته استمارة الاستبانة.

ثامنا : اختبار الفرضيات

في هذه الفقرة سوف تتم تقدير معالم النموذج واختبار الفرضيات للقيم التي سوف يتم تقديرها بما يعرف بالاستدلال الاحصائي وسوف يتم تقسيم الفرضيات الى فرضيات ارتباط وفرضيات تأثير

فرضيات الارتباط

في هذه الفقرة سوف يتم صياغة الفرضيات الخاصة بعلاقة الارتباط بين المتغيرات وكما مبين في الاتي.
الفرضية الرئيسة الاولى (الوجود): يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين كفاءة مدير المشروع و اداء المشروع.



الفصل الثالث : الجانب العملي نبذة تعريفية عن المنظمة عينة البحث والاحصاء الوصفي



وسيتم قبول او رفض الفرضيتين المذكورتين انفا بالاعتماد على قبول او رفض الفرضيات الفرعية الاتية:
الفرضية الفرعية الاولى(الوجود): يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين الوضوح في التواصل و اداء المشروع.

الفرضية الفرعية الثانية (الوجود): يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين تحديد الأدوار و المسؤوليات و اداء المشروع.

الفرضية الفرعية الثالثة (الوجود): يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين توصيل التوقعات و اداء المشروع.

الفرضية الفرعية الرابعة (الوجود): يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين توظيف عمليات متسقة و اداء المشروع.

الفرضية الفرعية الخامسة (الوجود): يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين بناء الثقة و اداء المشروع.

الارتباط بين متغيرات الدراسة

استخدام تحليل الارتباط لتقدير واختبار قوة ودلالة علاقة الارتباط بين المتغيرات والتي تم توصيفها بالفرضيات المذكورتين انفا ، وبما ان بيانات الدراسة بيانات ترتيبية لذلك سوف يتم استخدام معامل ارتباط سبيرمان وتتراوح قيمة معامل الارتباط بين $(-1; 1)$ اذ تكون علاقة الارتباط موجبة اذا كان قيمة معامل الارتباط $(r > 0)$ وتكون علاقة الارتباط سالبة اذا كانت قيمة معامل الارتباط $(r < 0)$ وتكون علاقة الارتباط قوية جدا عندما يكون معامل الارتباط بين $(\mp 0.80 - \mp 0.99)$ ، وقوية عندما يكون معامل الارتباط بين $(\mp 0.60 - \mp 0.79)$ ، ومتوسط في حالة كانت قيمة معامل الارتباط $(0.35 - \mp 0.59)$ ، واخيرا تكون علاقة الارتباط ضعيفة جدا في حالة كانت قيمة معامل الارتباط $(0 - \mp 0.34)$ ،

تحليل علاقة الارتباط بين متغير الوضوح في التواصل ومتغير اداء المشروع وابعادة

يبين الجدول (26) علاقة الارتباط بين متغير الوضوح في التواصل ومتغير اداء المشروع وابعادة (جدولة الأداء (الجدول الزمني) ، أداء التكلفة ، أداء الجودة ، رضا أصحاب المصلحة)



الجدول (26) : نتائج علاقة الارتباط بين متغير الوضوح في التواصل ومتغير اداء المشروع وابعادة
(جدولة الأداء (الجدول الزمني) ، أداء التكلفة ، أداء الجودة ، رضا أصحاب المصلحة)

المعامل	جدولة الأداء	، أداء التكلفة	، أداء الجودة	رضا أصحاب المصلحة	اداء المشروع
Correlation Coefficient	0.483	0.249	0.253	0.266	0.483
Sig. (2-tailed)	0.000	0.010	0.009	0.006	0.000
القرار	ارتباط موجب متوسط ومعنوي	ارتباط موجب وضعيف جدا	ارتباط موجب وضعيف جدا	ارتباط موجب وضعيف جدا	ارتباط موجب متوسط ومعنوي

يبين الجدول (26) وجود علاقة طردية ومتوسطة وذو دلالة احصائيا بين متغير توصيل التوقعات ومتغير جدولة الاداء ومتغير اداء الكلفة ومتغير اداء الجودة ومتغير رضا اصحاب المصلحة ومتغير ادارة المشروع.

تحليل علاقة الارتباط بين متغير تحديد الأدوار و المسؤوليات ومتغير اداء المشروع وابعادة

يبين الجدول (27) علاقة الارتباط بين متغير تحديد الأدوار و المسؤوليات ومتغير اداء المشروع وابعادة (جدولة الأداء (الجدول الزمني) ، أداء التكلفة ، أداء الجودة ، رضا أصحاب المصلحة)
جدول (27) : نتائج علاقة الارتباط بين متغير تحديد الأدوار و المسؤوليات ومتغير اداء المشروع و ابعادة (جدولة الأداء (الجدول الزمني) ، أداء التكلفة ، أداء الجودة ، رضا أصحاب المصلحة)

المعامل	جدولة الأداء	، أداء التكلفة	، أداء الجودة	رضا أصحاب المصلحة	اداء المشروع
Correlation Coefficient	0.429	0.420	0.334	0.305	0.429
Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.001	0.002	0.000
القرار	ارتباط موجب متوسط ومعنوي	ارتباط موجب ومتوسط ومعنوي	ارتباط موجب جدا	ارتباط موجب وضعيف ومعنوي	ارتباط موجب متوسط ومعنوي

الفصل الثالث : الجانب العملي نبذة تعريفية عن المنظمة عينة البحث والاحصاء الوصفي

يبين الجدول (27) وجود علاقة طردية ومتوسطة وذو دلالة احصائيا بين متغير توصيل التوقعات ومتغير جدولة الاداء ومتغير اداء الكلفة ومتغير اداء الجودة ومتغير رضا اصحاب المصلحة ومتغير ادارة المشروع.

تحليل علاقة الارتباط بين متغير توصيل التوقعات ومتغير اداء المشروع وابعادة

يبين الجدول (28) علاقة الارتباط بين متغير توصيل التوقعات ومتغير اداء المشروع وابعادة (جدولة الأداء (الجدول الزمني) ، أداء التكلفة ، أداء الجودة ، رضا أصحاب المصلحة)
جدول (28) : نتائج علاقة الارتباط بين متغير توصيل التوقعات ومتغير اداء المشروع وابعادة (جدولة الأداء (الجدول الزمني) ، أداء التكلفة ، أداء الجودة ، رضا أصحاب المصلحة)

المعامل	جدولة الأداء	أداء التكلفة	أداء الجودة	رضا أصحاب المصلحة	اداء المشروع
Correlation Coefficient	0.408	0.456	0.577	0.579	0.408
Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
القرار	ارتباط موجب متوسط ومعنوي	ارتباط موجب ومتوسط ومعنوي	ارتباط موجب ومتوسطة ومعنوي	ارتباط موجب ومتوسطة ومعنوي	ارتباط موجب متوسط ومعنوي

يبين الجدول (28) وجود علاقة طردية ومتوسطة وذو دلالة احصائيا بين متغير توصيل التوقعات ومتغير جدولة الاداء ومتغير اداء الكلفة ومتغير اداء الجودة ومتغير رضا اصحاب المصلحة ومتغير ادارة المشروع

تحليل علاقة الارتباط بين متغير وظيف عمليات متسقة ومتغير اداء المشروع وابعاده

يبين الجدول (29) علاقة الارتباط بين متغير وظيف عمليات متسقة ومتغير اداء المشروع وابعاده

(جدولة الأداء (الجدول الزمني) ، أداء التكلفة ، أداء الجودة ، رضا أصحاب المصلحة)

المعامل	جدولة الأداء	أداء التكلفة	أداء الجودة	رضا أصحاب المصلحة	اداء المشروع
Correlation Coefficient	0.620	0.267	0.430	0.487	0.620
Sig. (2-tailed)	0.000	0.006	0.000	0.000	0.000
القرار	ارتباط موجب و قوية ومعنوي	ارتباط موجب وضعية ومعنوي	ارتباط موجب ومتوسط ومعنوي	ارتباط موجب ومتوسط ومعنوي	ارتباط موجب وقوية ومعنوي

الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss V26

ان نتائج الجدول (29) تبين ان هنالك علاقة ارتباط موجبة وقوية وذو دلالة احصائية بين متغير وظيفية عمليات متسقة ومتغيرات (جدولة الاداء) وعلاقة طردية ومتوسطة وذو دلالة احصائيا بين متغير بناء الثقة ومتغير (اداء الجودة ورضا اصحاب المصالح) ويوجد علاقة طردية و ضعيفة وذو دلالة احصائيا بين متغير وظيف عمليات متسقة ومتغير اداء التكلفة وعلاقة طردية وقوية ومعنوية بين متغير وظيفية عمليات متسقة ومتغير ادارة المشروع

تحليل علاقة الارتباط بين متغير بناء الثقة ومتغير اداء المشروع وأبعاده

يبين الجدول (30) علاقة الارتباط بين متغير بناء الثقة ومتغير اداء المشروع وأبعاده (جدولة الأداء (الجدول

(الزمني) ، أداء التكلفة ، أداء الجودة ، رضا أصحاب المصلحة)

الفصل الثالث : الجانب العملي نبذة تعريفية عن المنظمة عينة البحث والاحصاء الوصفي

الجدول (30) : نتائج علاقة الارتباط بين متغير بناء الثقة ومتغير اداء المشروع وابعادة (جدولة الأداء (الجدول الزمني) ، أداء التكلفة ، أداء الجودة ، رضا أصحاب المصلحة)

المعامل	جدولة الأداء	أداء التكلفة	أداء الجودة	رضا أصحاب المصلحة	اداء المشروع
Correlation Coefficient	0.337	0.403	0.554	0.624	0.337
Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
القرار	ارتباط موجب و ضعيف ومعنوي	ارتباط موجب وقوية ومعنوي	ارتباط موجب ومتوسط ومعنوي	ارتباط موجب وقوية ومعنوي	ارتباط موجب ضعيف جدا

الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss V26

ان نتائج الجدول (30) تبين ان هنالك علاقة ارتباط موجبة وقوية وذو دلالة احصائية بين متغير بناء الثقة ومتغيرات (اداء التكلفة واداء الجودة ورضا اصحاب المصالح) وعلاقة طردية ومتوسطة وذو دلالة احصائيا بين متغير بناء الثقة ومتغير جدولة ويوجد علاقة طردية و متوسطة وذو دلالة احصائيا بين متغير بناء الثقة ومتغير ادارة المشروع

فرضيات التأثير

في هذه الفقرة سوف يتم تقدير واختبار تأثير ابعاد متغير كفاءة مدير المشروع بوصفها متغيرات مستقلة وتأثيرها على متغير ادارة المشروع كمتغير تابع اذ سيتم وضع الفرضيات الرئيسية والفرعية الاتية

الفرضية الرئيسية الاولى (العدم): لا يوجد علاقة تأثير ذو دلالة احصائية بين كفاءة مدير المشروع و اداء المشروع.

الفرضية الرئيسية الاولى (الوجود): يوجد علاقة تأثير ذو دلالة احصائية بين كفاءة مدير المشروع و اداء المشروع.

وسيتم قبول او رفض الفرضيتين المذكورتين انفا بالاعتماد على قبول او رفض الفرضيات الفرعية الاتية:
الفرضية الفرعية الاولى(الوجود): يوجد علاقة تأثير ذو دلالة احصائية بين الوضوح في التواصل و اداء المشروع.

الفرضية الفرعية الثانية (الوجود): يوجد تأثير ارتباط ذو دلالة احصائية بين تحديد الأدوار و المسؤوليات و اداء المشروع.

الفرضية الفرعية الثالثة (الوجود): يوجد تأثير ارتباط ذو دلالة احصائية بين توصيل التوقعات و اداء المشروع.

الفرضية الفرعية الرابعة (الوجود): يوجد تأثير ارتباط ذو دلالة احصائية بين توظيف عمليات متسقة و اداء المشروع.

الفرضية الفرعية الخامسة (الوجود): يوجد تأثير ارتباط ذو دلالة احصائية بين بناء الثقة و اداء المشروع.

وسيتم اختبار الفرضيات المذكورة انفا باعتماد تحليل الانحدار البسيط وتحليل الانحدار المتعدد

تحليل الانحدار البسيط

في هذا الاسلوب سوف تتم دراسة علاقة التأثير بين متغيرين الاول يسمى المتغير المستقل اما المتغير الثاني فيسمى المتغير المعتمد

تحليل الانحدار لمتغير الوضوح في التواصل على متغير اداء المشروع

يبين الجدول (31) نتائج تحليل الانحدار بين متغير الوضوح في التواصل على اداء المشروع



جدول (31): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين متغير الوضوح في التواصل كمتغير مستقل ومتغير ادارة

المشروع كمتغير تابع

Sig.	F	Adjusted R Square	Sig.	t	المتغير
.000 ^b	35.150	0.25	4.246	1.671	(Constant)
			5.929	0.572	<u>الوضوح في التواصل</u>
هناك تأثير ذي دلالة احصائية _ النموذج معنوي - نسبة التفسير ضعيفة					<u>القرار</u>

يبين الجدول (31) نتائج تحليل الانحدار لمتغير الوضوح في التوصيل ومتغير ادارة المشروع ومن قيمة المعلمة (β_1) نستنتج ان الزيادة في متغير الوضوح في التواصل بمقدار (0.372) فان متغير ادارة المشروع سيزداد وحدة واحدة كما اظهرت قيمة sig المقابلة لهذه القيمة ان التغير ذو دلالة احصائية، كما يشير معامل التحديد المصحح بلغت (25%) وهذه النسبة تمثل التباين المفسر في متغير ادارة المشروع والتي فسرها متغير الوضوح في التواصل كما تشير قيمة sig لـ (F=35.150) انها دالة احصائيا

تحليل الانحدار لمتغير تحديد الأدوار و المسؤوليات على متغير اداء المشروع

يبين الجدول (32) نتائج تحليل الانحدار بين متغير تحديد الأدوار و المسؤوليات على اداء

المشروع

الجدول (32): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين متغير تحديد الأدوار و المسؤوليات كمتغير مستقل

ومتغير ادارة المشروع كمتغير تابع

Sig.	F	Adjusted R Square	Sig.	t	المتغير
.000 ^b	91.681	0.47	0,790	0,268	(Constant)

			0.000	9,575	0.901	<u>الوضوح في التواصل</u>
هنالك تأثير ذي دلالة احصائية _ النموذج معنوي- نسبة التفسير متوسطة						<u>القرار</u>

يبين الجدول (32) نتائج تحليل الانحدار لمتغير الوضوح في التوصيل ومتغير ادارة المشروع ومن قيمة المعلمة (β_1) نستنتج ان الزيادة في متغير تحديد الأدوار و المسؤوليات بمقدار (0.901) فان متغير ادارة المشروع سيزداد وحدة واحدة كما اظهرت قيمة sig المقابلة لهذه القيمة ان التغير ذو دلالة احصائية، كما يشير معامل التحديد المصحح بلغت (47%) وهذا النسبة تمثل التباين المفسر في متغير ادارة المشروع والذي فسرها متغير تحديد الأدوار و المسؤوليات كما تشير قيمة sig لـ ($F=91.681$) انها دالة احصائية

تحليل الانحدار لمتغير توصيل التوقعات على متغير اداء المشروع

يبين الجدول (33) نتائج تحليل الانحدار بين متغير توصيل التوقعات على اداء المشروع

الجدول (33): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين متغير توصيل التوقعات كمتغير مستقل ومتغير ادارة

المشروع كمتغير تابع

Sig.	F	Adjusted R Square	Sig.	t	المتغير	
.000 ^b	34.628	0.24	0.000	5.435	1.926	(Constant)
			0.000	5.871	0.509	<u>توصيل التوقعات</u>
هنالك تأثير ذي دلالة احصائية _ النموذج معنوي- نسبة التفسير ضعيفة						<u>القرار</u>

يبين الجدول (33) نتائج تحليل الانحدار لمتغير الوضوح في التوصيل ومتغير ادارة المشروع ومن قيمة المعلمة (β_1) نستنتج ان الزيادة في متغير توصيل التوقعات بمقدار (0.509) فان متغير ادارة المشروع سيزداد وحدة واحدة كما اظهرت قيمة sig المقابلة لهذه القيمة ان التغير ذو دلالة احصائية، كما يشير معامل التحديد المصحح بلغت (24%) وهذا النسبة تمثل التباين المفسر في متغير ادارة المشروع و التي فسرها متغير توصيل التوقعات كما تشير قيمة sig لـ ($F=34.681$) الى انها دالة احصائية

تحليل الانحدار لمتغير وظيف عمليات متسقة على متغير اداء المشروع

يبين الجدول (34) نتائج تحليل الانحدار بين متغير وظيف عمليات متسقة على اداء المشروع

جدول (34): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين متغير وظيف عمليات متسقة كمتغير مستقل ومتغير

ادارة المشروع كمتغير تابع

Sig.	F	Adjusted R Square	Sig.	t	المتغير
.000 ^b	15.642	0.12	0.000	5.435	1.926 (Constant)
			0.000	5.871	0.509 <u>وظيف عمليات متسقة</u>
هنالك تأثير ذي دلالة احصائية _ النموذج معنوي - نسبة التفسير ضعيفة					<u>القرار</u>

يبين الجدول (34) نتائج تحليل الانحدار لمتغير الوضوح في التوصيل ومتغير ادارة المشروع ومن قيمة المعلمة (β_1) نستنتج ان الزيادة في متغير وظيف عمليات متسقة بمقدار (0.509) فان متغير ادارة المشروع سيزداد وحدة واحدة كما اظهرت قيمة sig المقابلة لهذه القيمة ان التغير ذو دلالة احصائية، كما يشير معامل التحديد المصحح بلغت (12%) وهذه النسبة تمثل التباين المفسر في متغير ادارة المشروع والتي فسرها متغير وظيفه عمليات متسقة كما تشير قيمة sig لـ (F=15.642) انها دالة احصائيا.

تحليل الانحدار لمتغير بناء الثقة على متغير اداء المشروع

يبين الجدول (35) نتائج تحليل الانحدار بين متغير بناء الثقة على اداء المشروع

جدول (35): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين متغير بناء الثقة كمتغير مستقل ومتغير ادارة المشروع

كمتغير تابع

Sig.	F	Adjusted R Square	Sig.	t	المتغير
------	---	-------------------	------	---	---------

.000 ^b	17.542	0.33	0.000	7.905	2.091	(Constant)
			0.000	7.292	0.512	<u>بناء الثقة</u>
هنالك تأثير ذي دلالة احصائية _ النموذج معنوي - نسبة التفسير متوسطة						<u>القرار</u>

يبين الجدول (35) نتائج تحليل الانحدار لمتغير الوضوح في التوصيل ومتغير ادارة المشروع ومن قيمة المعلمة (β_1) نستنتج ان الزيادة في متغير بناء الثقة بمقدار (0.512) فان متغير ادارة المشروع سيزداد وحدة واحدة كما اظهرت قيمة sig المقابلة لهذه القيمة ان التغير ذو دلالة احصائية، كما يشير معامل التحديد المصحح بلغت (33%) وهذه النسبة تمثل التباين المفسر في متغير ادارة المشروع والذي فسرها متغير بناء الثقة كما تشير قيمة sig لـ ($F=17.542$) انها دالة احصائي

تحليل الانحدار المتعدد

لمعرفة تأثير اكثر من متغير مستقل في متغير معتمد يستخدم تحليل الانحدار المتعدد وفي هذه النماذج يراعى تأثير المتغيرات المستقلة فيما بينها على شرط ان لا تسبب هذه التأثيرات اخطاء في تقدير معاملات النموذج ، وقد استخدم تحليل الانحدار المتعدد لدراسة العلاقة بين ابعاد متغير كفاءة مدير المشروع مجتمعة على متغير ادارة المشروع وكما مبين في الجدول الاتي:

Sig.	F	Adjusted R Square	Sig.	T	B	المتغير المستقل
0.000	41.744	0.66	0.002	-3.185	-1.251	(Constant)
			0.011	2.579	0.203	الوضوح في التواصل
			0.000	4.565	0.490	تحديد الأدوار و المسؤوليات

			0.02	2383	0.103	توصيل التوقعات
			0.004	2.642	0.136	توظيف عمليات متسقة
			0.000	6.730	0.363	بناء الثقة
المتغيراد المستقلة لها تأثير معنوي في المتغير التابع - نسبة تفسير التباين جيدة - النموذج معنوي						القرار

الجدول (36): نتائج تحليل الانحدار المتعدد

الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الجاهز Spss

يبين الجدول (36) النتائج الاتية:

- في حالة تغير متغير الوضوح في التواصل (0.203) ومتغير تحديد الأدوار و المسؤوليات (0.490) ومتغير(1.03) ومتغير توظيف عمليات متسقة (0.136) ومتغير بناء الثقة (0.363) فان متغير ادارة المشروع سيتغير وحدة واحدة

- ان نموذج الانحدار الذي يتضمن (الوضوح في التواصل ، تحديد الأدوار و المسؤوليات ، توصيل التوقعات ، توظيف عمليات متسقة ، بناء الثقة) كمتغيرات مستقلة وادارة المشروع كمتغير تابع استطاع تفسير ما نسبته (66%) من التغير في الاداء الشامل وهذا مؤشر على قوة النموذج واهمية متغيرات المستقلة في متغير الاداء الوظيفي .

من قيمة F والبالغة (41.744) وبمقارنة قيمة الـ Sig مع القيمة المعنوية (0.05) نستنتج معنوية نموذج الانحدار بين المتغيرات.

الخلاصة

الفصل الثالث : الجانب العملي نبذة تعريفية عن المنظمة عينة البحث والاحصاء الوصفي

من نتائج اختبار الفرضيات تبين وجود علاقة تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد محور كفاءة مدير المشروع على محور ادارة المشروع ويبين الجدول (37) ترتيب أثر ابعاد محور كفاءة مدير المشروع في محور ادارة المشروع .

المتغير	الرتبه
الوضوح في التواصل	الثالثة
تحديد الأدوار و المسؤوليات	الاولى
توصيل التوقعات	الرابعة
توظيف عمليات متسقة	الخامسة
بناء الثقة	الثانية



الاستنتاجات :

1- من خلال نتائج التحليل الاحصائي لاراء عينة من المديرين في شركه ابن ماجد ان ابعاد متغير كفاءة المدير (الوضوح في التواصل ، تحديد الادوار و المسؤوليات و توصيل التوقعات وبناء الثقة) يرتبطون ارتباط موجب و متوسط مع متغير اداء المشروع مما كانت عليه الارتباط موجب وقوية مع متغير توظيف العمليات المتسقة وهذا يدل على ان كلما استطاع مدير المشروع ان يجعل هناك اتساق في ترتيب عمليات المشروع كلما أدى الى نجاح المشروع وتطورة .

2- كما أوضحت نتائج التحليل الاحصائي لعينة من المديرين في شركه ابن ماجد ان درجة تاثير ابعاد المتغير المستقل كفاءة المدير (الوضوح في التواصل وتوصيل لتوقعات وتوظيف العمليات المتسقة) كان ضعيف على المتغير التابع وهذا الأداء المشروعات بينما تحديد الأدوار والمسؤوليات وبناء الثقة كان متوسط على المتغير التابع وهذا يدل على ان هذين البعدين لهم دور كبير في التأثير على أداء ونجاح المشروع اكثر من باقي المتغيرات .

3- من نتائج التحليل الاحصائي تبين ان نسبة تغير ابعاد المتغير المستقل كفاءة المدير في المتغير التابع هي حوالي 66% هذا يدل على قوة النموذج واهميته في تفسير ابعاد المتغير التابع

4- من خلال نتائج التحليل الاحصائي استطاع الباحث الى اثبات فرضيات الوجود من خلال علاقات الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل لكفاءة المدير (الوضوح في التواصل وتوصيل لتوقعات وتوظيف العمليات المتسقة) والمتغير التابع أداء المشروعات هذا يدل ان هناك ارتباطين ولكن بنسب متفاوتة واستطاع الباحث ترتيبها .



5- من خلال نتائج التحليل الاحصائي استطاع الباحث اثبات فرضيات الوجود من خلال علاقات التأثير

بين ابعاد المتغير المستقل كفاءة المدير (الوضوح في التواصل وتوصيل لتوقعات وتوظيف العمليات

المتسقة) والمتغير التابع هذا يدل ان هناك تأثير بين متغيرات المتغير المستقل على المتغير التابع

ورتب درجة التأثير على حسب كل بعد .



التوصيات :

على وفق النتائج والاستنتاجات التي تم التوصل اليها من خلال الإطار النظري للدراسة وواقع

التحليل الاحصائي للبيانات تم الخروج بالتوصيات الاتية

1- ضرورة اهتمام الإدارة العليا بتدريب المديرين على كيفية توظيف العمليات المتسقة بين

مراحل المشروع من خلال اخطائهم في برامج تدريبية متطورة وتنمية هذه المهارات لديهم

وجعلها من الأمور التي تقيم المديرين عليها في عملهم .

2- ضرورة الاهتمام بتحديد الأدوار والمسؤوليات بين فريق المشروع وذلك للحصول على أداء

افضل ونتائج واضحة للعمل كما انه من الضروري بناء لثقة بين المديرين وفريق العمل

وذلك لان الثقة أساس نجاح العمل وتطوره من خلال العمل على مبدأ المشاركة في الآراء

3- ضرورة وجود قاعدة بيانات تبين فيها المشروعات الناجحة او ذات الأداء العالي وتبين

أسباب هذا الأداء المرتفع ليكون منهاجاً ومبدأ يمكن الاعتماد عليه في تفسير نجاح او

فشل أداء المشروع معين .

4- العمل على وضع كراس يوضح دور المدير وماهي المهارات الواجب توفرها فيه ليؤدي

بالمشروع الى التقدم والازدهار وجعلها الأساس في الاختيار للمدير المناسب لادارة

المشاريع



5- ضرورة الدقة في اختيار فريق العمل والذي يعمل مع مدير المشروع وملاحظة مدى

انسجام الفريق مع المديرين فكلما زاد الانسجام أدى ذلك لأداء افضل للمشروع .



المصادر العربية :

1. القرآن الكريم ، سورة النجم (الآيتان 39 - 40)
2. أبو زيتون (، 2005) " أثر القوى العاملة على الأداء في منظمات الأعمال جامعة عمان العربية .
3. البدارين (2006) . مقترح نموذج لنظام تقييم أداء العاملين : دراسة حالة الشركات العاملة في المجال الدولي في الأردن " جامعة عمان العربية .
4. بحر ، يوسف وابو سويرح ، ايمن سلمان ، (2010) ، اثر المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي للعاملين الاداريين في الجامعة الاسلامية بغزة ، مجلة الجامعة الاسلامية، سلسلة الدراسات الانسانية، م 18 ، ع 2 ، ص ص 1147 - 1214 ، فلسطين .
5. الجيهان ، دينا سلمان عبد الرحمن ، (2009) ، علاقة الذكاء العاطفي بمستوى اداء القياديين في المؤسسة الخاصة بمدينة الرياض ، دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الاكاديمية العربية المفتوحة ، كلية الآداب والتربية
6. حمادة فوزي ثابت ابو زيد (2019). العلاقة بين سلوكيات القيادة البارعة والتوجه الريادي والاداء : توسط دور رأس المال التنظيمي الاجتماعي والمحددات التنظيمية في كلية التجارة جامعة بنها .
7. الطيب مصطفى ابو قناية (2002). مفاهيم الإدارة الإستراتيجية لدى القيادات الادارية وأثرها في تطوير أداء المنشآت ، دراسة ميدانية في بعض المنشآت الخاصة والعامه بالسودان ،جامعة الخرطوم ، كلية الدراسات العليا ، مدرسة العلوم الادارية .



8. لسعاد بن عطية بعنوان (2011). اثر تطبيق تيسير الموارد البشرية على الاداء في المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة ،دراسة حالة مؤسسة تماسين للأجر بمدينة تقرت .

9-مزهودة ، عبد الملوك ، (2005)، الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم ، مجلة العلوم الإنسانية ،

العدد 1 ، منشورات جامعة بسكرة ، ص ص 85-100 .

10- المناصرة ، (2008) . أبعاد التوجه الريادي للمديرين وأثرها على فاعلية القرارات الاستراتيجية في

الشركات المساهمة العامة الأردنية

11-نهى عبد الرزاق الشربيني (٢٠٢٠).اثر القيادة الخيرة على الاداء الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين

بهيئة ميناء دمياط معهد رأس البر العالي للدراسات النوعية والحاسب الالي .المجلد الحادي عشر العدد الرابع

المصادر الأجنبية :

- 1- Ahmed, R., & Anantatmula, V. S. (2017). Empirical study of project managers leadership competence and project performance. Engineering Management Journal, 29(3), 189-205.
- 2- Ahmed, R., & Anantatmula, V. S. (2017). Empirical study of project managers leadership competence and project performance. Engineering Management Journal, 29(3), 189-205.



- 3- Ahsan, K., Ho, M & ,.Khan, S. (2013). Recruiting project managers: Signals from job advertisements competencies and recruitment a comparative analysis of. *Project Management Journal*, 44(5), 36-54.
- 4- Anantatmula, V. S. (2010). Project manager leadership role in improving project performance. *Engineering management journal*, 22(1), 13-22.
- 5- Anantatmula, V. S. (2015). Strategies for enhancing project performance. *Journal of Management in Engineering*, 31(6), 04015013.
- 6- Anderson K, McAdam R (2004). A critique of benchmarking and performance measurement: Lead or lag? *Benchmarking: an International Journal* 11(5):465-483.
- 7- Andy Neely, Mike Gregory and Ken Platts Manufacturing Engineering Group, University of Cambridge, Cambridge, UK .2005. Performance measurement system design A literature review and research agenda *International Journal of Operations & Production Management* Vol. 25 No. 12, pp. 1228-1263
- 8- Association for Project Management (APM) Body of Knowledge. 2006. 5th Edition, UK. Available from: <http://www.apm.org.uk/page.asp?categoryID=5&subCategory ID=169&pageID=0> [Accessed 1 Oct 2007].
- 9- Association for Project Management (APM). 2005. Syllabus for the Competent Project Manager Qualification [online]. Available from <http://www.apmgroup.co.uk/>
- 10- Brewer, G & ,.Strahorn ,S. (2012). Trust and the project management body of knowledge. *Engineering, Construction and Architectural Management*.



- 11- Brooks-Shesler, L. (2012). *The Role of Social Exchange Relationships in Facilitating Individual Innovative Performance* (Doctoral dissertation).
- 12- Brooks-Shesler, L., & Tetrick, L. E. (2010). Development of a dimensionalized measure of innovative performance. Presented at the 25th Annual Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP) Conference, Atlanta, GA.
- 13- Çelikkbilek, Y. (2018). A grey analytic hierarchy process approach to project manager selection. *Journal of Organizational Change Management*, 31(3), 749-765. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2017-0102>
- 14- Cesarotti, a Qianshu Lu, a Yuichiro Nakai, b Aditya Parikha and Matthew Reece .2019 Interpreting the electron EDM constraint . NJ 08854, U.S.A
- 15- Chan, A. P., Chan, D. W., & Ho, K. S. (2003). Partnering in construction: critical study of problems for implementation. *Journal of Management in Engineering*, 19(3), 126-135.
- 16- Choong .,2014 , The Fundamentals of Performance measurement systems: A Systematic Approach to Theory and a Research Agenda . University of Macau, Macau SAR, China . 1741-0401.
- 17- Cintia .,C., S.,A., & Cristiane., D.,p.,& ,Filipe.,Q.,p., O.,(2018).IT PROJECT MANAGER COMPETENCIES AND TEAM COMMITMENT: A NEW SCALE PROPOSAL Janeiro/Abril 10.5585/gep.v9i1.679
- 18- Day, R. M. (1998, March). Leadership of fast track projects. In 1998 IEEE Aerospace Conference Proceedings (Cat. No. 98TH8339) (Vol. 5, pp. 433-442). IEEE.
- 19- Elbarkouky, M. M., & Fayek, A. R. (2011). Fuzzy similarity consensus model for early alignment of construction project teams on the extent of their roles and



- responsibilities. *Journal of Construction Engineering and Management*, 137(6), 432-440.
- 20- Faraghi, A. S. (2012). *The role of national medicines agencies on the pharmaceutical innovative production and scope: A comparative case study of Norway and Sweden* (Master's thesis).
- 21- Gopinathan ,V. (2020) .*Recruiting Project Managers: A Comparative Analysis of Project Manager Leadership Competencies and Recruitment Signals from Job Advertisements*) Doctoral dissertation, Auckland University of Technology
- 22- Guerrero, D & ,.De los Ríos, I. (2012). Professional competences: a classification of international models. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, 1290-1296.
- 23- Hair JF, Hult GTM, Ringle CM, Sarstedt M. 2014. A primer on partial least squares structural equation modeling. Thousand Oaks (CA): Sage.
- 24- Haq, S. U., Liang, C., Gu, D., Du, J. T., & Zhao, S. (2018). Project governance, project performance, and the mediating role of project quality and project management risk: an agency theory perspective. *Engineering Management Journal*, 30(4), 274-292.
- 25- Heerkens, G. (2002). *Project management*. New York: McGraw-Hill.
- 26- Higgins, (2007). Career patterns and organizational performance. *Handbook of career studies*, 422-436.
- 27- Humaidi, N., & Asarani, N. A. M. (2012). Investigation on Project Management Performance Using Knowledge Project Management Performance Assessment Model: A Pilot Study. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(6), 769.



- 28– Jagtap, M., & Kamble, S. (2019). The effect of the client–contractor relationship on project performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- 29– Joa ão Walter Saunders Pacheco do Vale¹, Breno Nunes², and Marly Monteiro de . (2018). Project Managers’ Competences: What Do Job Advertisements and the Academic Literature Say ? *Journals Permission* 49(3)82–97
- 30– Kamaruddin, N. K., Adi, M., Nazir, M., & Arif, N. (2015). *Transformational leadership towards encouraging innovative workforce behavior among enterprise so award companies* (Doctoral dissertation, Universiti Tun Hussein Onn Malaysia).
- 31– Kaplan RS, Norton DP. 1992. The balanced scorecard–measures that drive performance. *Harv Bus Rev.* 70(1):71–79.
- 32–Kasimu Ssenyange Yusuf N. Katerega* Ayub K. Masaba Abubakali Sebunya Lecturer – Makerere University Business School, Uganda (2017). Project Communication a Dimension for Improved Project Performance: The Case of Selected Public University Projects, *Journal An International Peer-reviewed* ISSN 2422–8397.30.
- 33– Keegan" .Warren J.1989 , *Global Marketing Management* . pp 783
- 34– Kendra, K & ,.Taplin, L. J. (2004). Project success: A cultural framework. *Project management journal*, 35(1), 30–45.
- 35– Khanaposhtayi, Q. F., & Abyane, M. B. (2015). Presenting competence profile of successful project managers based on fuzzy analytic analysis process (FAHP). *J. Appl. Environ. Biol. Sci*, 4(5S), 70–81.



- 36– Krajewski, Lee, et al., 2007, Operations Management Processes And Value Chains, 8th ed., Prentice Hall, New Delhi.
- 37– Loufrani–Fedida ,S & ,.Missonier ,S. (2015). The project manager cannot be a hero anymore! Understanding critical competencies in project-based organizations from a multilevel approach. International Journal of Project Management, 33(6), 1220–1235.
- 38– Macpherson, A., Jones, O., & Zhang, M. (2004). Evolution or revolution? Dynamic capabilities in a knowledge-dependent firm. *R&d Management*, 34(2), 161–177.
- 39–Mantel, S. J. (2003). Private communication on data reported in Meredith, JR, & Mantel, SJ (2000). Project management: A managerial approach, 5th edition. New York, NY: John Wiley.
- 40–Miranda, T & ,.Ghimire, B. (2008). Desired Competences for Project Managers.
- 41– Moradi, S., Kahkonen, K., & Aaltonen, K. (2019). Comparison of research and industry views on project managers' competencies. *International Journal of Managing Projects in Business*, 543-572. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2019-0085>
- 42–Muhammad Irfan ¹ , Sanam Zaib Khan ² , Nasruddin Hassan ^{3,*} , Mazlan Hassan ⁴ , Muhammad Habib, Salma Khan ⁵ and Hadi Hassan Khan.(2021) Role of Project Planning and Project Manager Competencies on Public Sector Project Success.Sustainability .14,1421
- 43– Navon R (2007). Research in automated measurement of project performance indicators.*Automation in Construction* 16(2):176–188



- 44- Neely A, Gregory M, Platts K (2005). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management* 25(12):1228-1263.
- 45-Omran, A., & Suleiman, A. (2017). Identifying the competence components of the construction project managers in the Palestinian construction industry. *The Engineering Project Organization Journal*, 7(2), 2-27.
- 46- Pinto, J. K. (2020). Project management : achieving competitive advantage
Plummer, L. A., Allison, T. H., & Connelly, B. L. (2016). Better together? Signaling interactions in new venture pursuit of initial external capital. *Academy of Management Journal*, 59(5), 1585-1604. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0100>
- 47- PMI, 2004. A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK guide, third ed. Project Management Institute, Inc., Pennsylvania.
- 48-PMI, P. M. I. (2013a). A Guide to the Project Management Body of Knowledge – (PMBOK® Guide) (4th ed.). Newtown Square, PA
- 49-PMI, P. M. I. (2013b). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)–Fifth Edition (Fifth ed.)
- 50-Prachi Vinod Ingle & Gangadhar Mahesh (2020): Construction project performance areas for Indian construction projects, *International Journal of Construction Management*, DOI: 10.1080/15623599.1721177
- 51- Project success relation: what are the competencies of polish project leaders? *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(4), 869-887. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-08-2018-0149>
- 52-Reza Afshari ,A. (2015) .Selection of construction project manager by using Delphi and fuzzy linguistic decision making. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*, 28(6), 2827-2838.



- 53–Robbins, P .& Stephen, L. (2017). Organization Behaviour, 19thed. Prentice Hall, New Delhi.
- 54–Rosa, D. V., Chaves, M. S., Oliveira, M., & Pedron, C. (2016). Target: A collaborative model based on social media to support the management of lessons learned in projects. International Journal of Managing Projects in Business.
- 55–Sang–Chul Kim¹; Yong–Woo Kim, A.M.ASCE²; Kun Soo Park³; and Choong–Yuel Yoo⁴ (2015) .Impact of Measuring Operational–Level Planning Reliability on Management–Level Project Performance. J. Manage 130–722
- 56–Santolamazza ,A ,.Introna ,V ,.Cesarotti ,V & ,.Benedetti, M. (2019). A simulation approach for evaluating the impact of human behaviour on project scheduling. The Journal of Modern Project Management, 7(3).
- 57–Sirisomboonsuk, P., Gu, V. C., Cao, R. Q., & Burns, J. R. (2018). Relationships between project governance and information technology governance and their impact on project performance. International journal of project management, 36(2), 287–300.
- 58–Slack, Nigel, et al., 2004, Operations Management, 4 e., Printice Hall, London
- 59–Slavec, A., & Drnovesek, M. (2012). A perspective on scale development in entrepreneurship research. Economic and Business Review, 14(1), 39–62.
- 60–Sommerville, J., Craig, N & ,.Hendry, J. (2010). The role of the project manager: all things to all people?. Structural Survey.
- 61–Westesson, M., & Pettersson, M. (2018). Leadership and Innovation: The relationship between leadership in a company and the company’s ability to be innovative.



- 62–Wright, P. L., Kroll, M. J., & Parnell, J. A. (1998). *Strategic management: concepts and cases*. Prentice Hall.
- 63– Wright, P. M., McMahan, G. C., McCormick, B., & Sherman, W. S. (1998). Strategy, core competence, and HR involvement as determinants of HR effectiveness and refinery performance. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 37(1), 17–29.
- 64– Zattini, G. (2017). Design and Development of Innovative and More Sustainable High Performance PVC Synthetic Leathers, for Automotive Interiors Applications with Increased Comfort and Safety (Doctoral dissertati)
- 65– Gopinathan, V. (2020). Recruiting Project Managers: A Comparative Analysis of Project Manager Leadership Competencies and Recruitment Signals from Jo Advertisements (Doctoral dissertation, Auckland University of Technology).
- 66- Ahmed, R., & Anantatmula, V. S. (2017). Empirical study of project managers leadership competence and project performance. *Engineering Management Journal*, 29(3), 189-205.
- 67– Parks, T. J., Cross, L. F., & Lynch, L. J. (1991). An NMR method for quantitative determination of the carbonaceous mesophase content of a petroleum pitch. *Carbon*, 29(7), p 923
- 68– Biazzo, S., & Garengo, P. (2012). *Performance Measurement with the Balanced Scorecard*. Springer p
- 69–



الملحق (1)

قائمة بأسماء المحكمين

الجامعة	اللقب العلمي والاسم	الرقم
كلية شط العرب الجامعة / البصرة	أ.د. ظاهر محسن الغالبي	1
كلية المعقل الاهلية / البصرة	أ.د. محمد حسين منهل	2
كلية كلكامش الاهلية / بغداد	ا.م.د. جابر المخزومي	3
كلية الإدارة والاقتصاد / البصرة	ا.م.د. شذى احمد علوان	4
كلية الإدارة والاقتصاد / البصرة	م.د. نضال ياسر	5

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البصرة

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال / الدراسات العليا

م/ استبانة البحث الموسوم بـ "تأثير كفاءة المدير في أداء المشروع"

السيد: المحترم

تحية طيبة..

نظراً لخبرتكم العملية المتراكمة في مجال عملكم نضع بين أيديكم استمارة الاستبانة المخصصة لإنجاز بحثنا الموسوم (**تأثير كفاءة المدير في أداء المشروع**) وهو جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في إدارة المشروعات، دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في (شركة ابن ماجد العامة) .
ولغرض إنجازها يرجى تفضلكم بوضع علامة () أمام الاختيار الذي يتفق مع رأيكم بعد تفضلكم بقراءة الملاحظات الآتية :

1- إجاباتكم سوف تستخدم لإغراض البحث العلمي حصراً لذا لا داعي لذكر الاسم .

2- الرأي الموضوعي الدقيق هو المطلوب , إذ ليس هناك إجابات صحيحة وأخرى خاطئة .

3- يرجى الإجابة عن جميع الأسئلة لان ترك سؤال واحد دون إجابة يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل .
 الباحثة على استعداد تام للإجابة عن أي استفسار حول أي فقرة ترونها غامضة .

5 - سنستخدم مقياس ليكرت المكون من خمس درجات المبين في الاتي لتقدير إجابات أفراد عينة البحث

لا اتفق اطلاقا	لا اتفق	غير متأكد	اتفق	اتفق تماما
----------------	---------	-----------	------	------------

شاكرين حسن تعاونكم نسأل الله التوفيق السداد

الباحثة

المشرف

أطياف اسعد

أم د ندى عبد القادر

مقاييس البحث

1- قامت الباحثة بتطوير مقاييس المتغيرات بالاستفادة من مجموعة من مقاييس الدراسات السابقة والتي يستعرضها الجدول الاتي:

ت	المتغير	ت	البعد	المقاييس
أ	كفاءة مدير المشروع	1	الوضوح في التواصل	(Gopinathan, 2020).
		2	تحديد الأدوار والمسؤوليات	
		3	توصيل التوقعات	
		4	توظيف عمليات متسقة	
		5	بناء الثقة	
ب	أداء المشروع	1	جدولة الأداء	

(Ahmed, & Anantatmula, 2017)	أداء التكلفة	2		
	أداء الجودة	3		
	رضا أصحاب المصلحة	4		

المعلومات العامة

يرجى وضع علامة (✓) في المكان المناسب				التفاصيل
<input type="checkbox"/> ذكر		<input type="checkbox"/> إنثى		الجنس
<input type="checkbox"/> مدير قسم	<input type="checkbox"/> مدير شعبة	<input type="checkbox"/> مدير مشروع	<input type="checkbox"/> مدير	المنصب الوظيفي
موقع				
25-18 <input type="checkbox"/>		33-26 <input type="checkbox"/>		العمر
41-34 <input type="checkbox"/>		49-42 <input type="checkbox"/>		
50- <input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> اعلى				
<input type="checkbox"/> إعدادية	<input type="checkbox"/> دبلوم	<input type="checkbox"/> دبلوم عالي	<input type="checkbox"/> بكالوريوس	مستوى التعليم
<input type="checkbox"/> ماجستير				
أقل من 1 <input type="checkbox"/>		5-1 <input type="checkbox"/>		عدد سنوات الخبرة
10-6 <input type="checkbox"/>		15-11 <input type="checkbox"/>		
20-16 <input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				

عبارات مقياس الدراسة

المتغير المستقل: كفاءة مدير المشروع

اذ يرمز مديرو المشروعات ، من خلال الكفاءات، إلى دور مهم لتحفيز التابعين على الإنجاز الناجح للمشروعات . اذ يقوم مديرو المشروعات الفعالون بتوضيح رؤية المشروع وتطوير روح المشروع المتوافقة مع استراتيجية المشروع.

البعد الأول: الوضوح في التواصل

يمكن أن يؤثر الاتصال في أداء المشروع في مجال إدارة المشروعات يتركز الوضوح في الاتصال على إيصال الرسالة إلى المستقبلين (أصحاب المصالح الاخرين) بحيث يتم تلقيها على النحو المنشود يعد الاتصال عاملاً تمكيناً مهماً وعامل نجاح حاسم في المشروعات .

لا اتفق تماماً	لا اتفق	غير متأكد	اتفق	اتفق تماماً	
					يقوم بتوصيل الرؤية والتعليمات لأعضاء الفريق بشكل مناسب.
					يعمل على إشراك جميع أصحاب المصلحة لكسب الدعم للمشروع من خلال التواصل الحيوي والحماسي.
					يقوم بتصميم الاتصال على وفق فريق المشروع ومصالح أصحاب المصلحة وإمكانية الوصول.
					يحافظ على قنوات الاتصال الرسمية.
					يحافظ على قنوات الاتصال غير الرسمية.

يقوم بتوظيف الاتصالات لتدريب وارشاد أعضاء الفريق .

البعد الثاني: تحديد الأدوار والمسؤوليات

اذ يعد تحديد الأدوار والمسؤوليات الواضحة أمراً مهماً في المشروعات التي توجه جميع العوامل الأخرى تقريباً نحو نجاح المشروع، سواء بشكل مباشر أم غير مباشر

اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً	
					يقوم بتحديد أدوار ومسؤوليات فريق المشروع وأصحاب المصلحة الآخرين بشكل واضح.
					يعتقد أن التحديد الواضح للأدوار والمسؤوليات له الأولوية القصوى في المشروعات .
					يؤمن أن الوضوح في أدوار المشروع ومسؤولياته ضرورياً لتجنب النزاعات وتشجيع العمل الجماعي.
					يؤكد على مساهمة الأدوار والمسؤوليات الواضحة بشكل كبير في تحسين أداء المشروع.
					يقوم بتنفيذ أدوار ومسؤوليات المشروع ورصدها بشكل فعال.

البعد الثالث: توصيل التوقعات

يؤكد توصيل التوقعات على مسؤوليات أعضاء فريق المشروع وأصحاب المصلحة من حيث أخلاقيات العمل المرغوبة، والمخرجات، وأداء العمل.

لا اتفق تماما	لا اتفق	غير متأكد	اتفق	اتفق تماما	
					يقوم بمنح الزبائن الفرصة لتقديم المدخلات في مرحلة مبكرة من تطوير المشروع.
					يتم إطلاع الزبون أو المستخدم على تقدم المشروع.
					يعمل على مناقشة قيمة المشروع مع الزبائن النهائيين.
					يعمل على مناقشة حدود المشروع مع الزبائن.

البعد الرابع: توظيف عمليات متسقة

يتم تحديد ثلاثة عوامل هي الأشخاص الأكفاء، وفرق المشروع، والمنظمات الصديقة للمشروعات - التي تعزز الممارسات والعمليات المتسقة الضرورية لتحقيق التطور في إدارة المشروعات المعقدة. يجب أن يضمن مدير المشروع الاختيار المناسب ونشر عمليات إدارة المشروع المتسقة في أثناء تنفيذ المشروع لتحسين الأداء والكفاءة وتخفيف المخاطر وتقليل الغموض ونجاح المشروعات .

لا اتفق تماما	لا اتفق	غير متأكد	اتفق	اتفق تماما	
					يعمل على تحديد عمليات إدارة المشروع واستخدامها بشكل متسق.
					يؤكد على تحسين العمليات بشكل مستمر لزيادة فعالية المشروع وتقليل مخاطر المشروع.
					يقوم باستخدام الأفكار المبتكرة لتحسين العمليات والممارسات.

يقوم بتنفيذ التخطيط والتحكم المنهجي والمنظم للمشروع
لتحسين أداء المشروع.

البعد الخامس: بناء الثقة

يجب أن يطور مدير المشروع بيئة من الثقة في المشروعات ، ويحتاج أعضاء الفريق إلى إظهار سلوك جدير بالثقة وأن الثقة هي أهم جانب من جوانب القيادة لتحفيز الفريق، وتخفيف المخاطر، وحل النزاعات بين أصحاب المصلحة، وضمان تحقيق أهداف المشروع.

علما ان المقياس المستخدم لقياس كفاء مدير المشروع هو:

Gopinathan, V. (2020). Recruiting Project Managers: A Comparative Analysis of Project Manager Leadership Competencies and Recruitment Signals from Job Advertisements (Doctoral dissertation, Auckland University of Technology).

لا اتفق تماما	لا اتفق	غير متأكد	اتفق	اتفق تماما	
					يزرع الثقة في الآخرين المشاركين في المشروع توقعًا أو اعتقادًا بأنهم سيتصرفون بإحسان.
					يعزز الرغبة في أن تكون ضعيفًا والمخاطرة بأن الآخرين قد لا يلبون التوقعات. (سؤال عكسي R)
					التأكيد على مستوى معين من الاعتماد على الآخر بحيث تتأثر نتائج فرد واحد بأفعال شخص آخر.
					ضمان ان النظر إلى الثقة على أنها موقف يتخذه فرد تجاه الآخر.

المتغير الثاني: أداء المشروع

كل مشروع فريد من نوعه، ويتم قياس أداء المشروع من حيث الإنجاز الناجح للمشروع يمكن استخدام معلومات المشروع لتحليل ومراقبة نجاح المشروع أو أداء المشروع لإنشاء قاعدة معرفية وتعزيز عملية إدارة المشروعات المستقبلية.

البعد الأول: جدولة الأداء الجدول الزمني

الجدول الزمني هو عامل رئيس يؤثر في أداء المشروع لأنه يتطلب التعاون بين أصحاب المصلحة عبر المشروعات ، وهذا التعاون أيضاً يستغرق وقتاً طويلاً، ويمكن أن يتأثر أداء الجدول الزمني بالعديد من العوامل التي تؤدي إلى إجراءات الجدول الزمني المنقحة، مثل تقديرات الجدول الزمني، وآليات التحكم في الجدول الزمني وتقديرات الجودة ووثائق التصميم والعوامل البيئية وإدارة المشروعات والمهارات القيادية.

اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً	
					متابعة جميع مهام المشروع وفقاً للجدول الزمني المخطط له.
					وضع الجدول الزمني لكل مرحلة من مراحل المشروع بشكل أساسي هو نفسه كما هو مخطط له.
					التأكيد على الانتهاء من أنشطة المشروع الرئيسة في الموعد المحدد.
					ضمان تسليم المشروع في الموعد المحدد.

البعد الثاني: تكلفة الأداء

يمكن أن تؤثر التكلفة فقط في كفاءة المشروع ولكن لها تأثيراً كبيراً في أصحاب المصلحة في المشروع على غرار الجدول الزمني للأداء، يمكن أن يتأثر أداء التكلفة بسبب سوء تخطيط المشروع، وتقديرات التكلفة السيئة.

الاتفق تماماً	لا اتفق	غير متأكد	اتفق	اتفق تماماً	
					يتم تحقيق أهداف التكلفة في المشروع.
					كانت الميزانية لكل مرحلة من مراحل المشروع في الأساس هي نفسها كما هو مخطط لها.
					كانت الميزانية الإجمالية للمشروع هي نفسها كما هو مخطط لها.

البعد الثالث: جودة الأداء

فضلاً عن أداء الجدول الزمني والتكلفة، يعد أداء الجودة بعداً حاسماً في أداء المشروع. يتعلق أداء الجودة بتلبية المتطلبات الجمالية والوظيفية والقانونية للمشروع ونتائج المشروع. قد تكون متطلبات المشروع بسيطة أو معقدة. تتحقق الجودة إذا كان المشروع المكتمل يتوافق مع المتطلبات المحددة. لتحسين أداء المشروع، يجب على مديري المشروعات التركيز على معايير الجودة المطلوبة في جميع أنشطة وعمليات المشروع.

الاتفق تماماً	لا اتفق	غير متأكد	اتفق	اتفق تماماً	
					كانت مخرجات المشروع ذو جودة عالية.

كانت مخرجات المشروع موثوقة للغاية وتتطلب الحد الأدنى من الصيانة.

تم تحقيق أهداف الجودة للمشروع.

تم بناء المرافق بناءً على متطلبات المالك.

البعد الرابع: رضا أصحاب المصلحة

يعتمد أداء المشروع على التواصل الفعال والتنسيق بين جميع أصحاب المصلحة في المشروع. لا يمكن قياس أداء المشروع بشكل مطلق حتى يتم تسليم نتيجة المشروع واستخدامها من قبل الزبون لإنجاز المشروع بنجاح، يوضح أصحاب المصلحة في المشروع المتطلبات خلال مرحلة التخطيط الأولية والتوقعات خلال مرحلة تنفيذ المشروع. التكلفة والوقت لهما تأثيراً كبيراً في كفاءة المشروع وأصحاب المصلحة في المشروع.

علما ان المقياس المستخدم لقياس أداء المشروع هو:

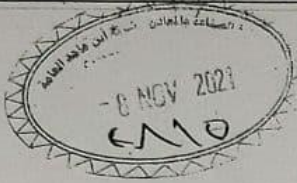
Ahmed, R., & Anantatmula, V. S. (2017). Empirical study of project managers leadership competence and project performance. Engineering Management Journal, 29(3), 189–205.

لا اتفق	لا اتفق	غير متأكد	اتفق	اتفق تماما	
					كان صاحب المشروع راضيا عن مخرجات المشروع وعملية إدارة المشروع.
					كان فريق المشروع راضيا عن مخرجات المشروع وعملية إدارة المشروع.
					كان الزبون راضيا عن مخرجات المشروع وعملية إدارة المشروع.



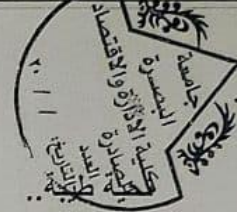
Re. :
Date:

العدد:
التاريخ: ١٤٧٤ / ٧ / ٢



للى / شركة ابن ماجد

م / تسهيل مهمة



يرجى تفضلكم بتسهيل مهمة طالبة الدراسات العليا (اطياف اسعد ياسين) في قسم
ادارة الاعمال / دبلوم عالي - ادارة مشاريع وذلك لغرض الحصول على
المعلومات والبيانات الخاصة برسالتها الموسومة (تاثير كفاءة المدير على اداء
المشروع) .
مع التقدير...

ا.م.د. احمد صدام عبدالصاحب
م. العمير
٢٠٢١/١١/٢

الادارة - لتسهيل - لتقدير

للتاثير
[Signature]

*نسخه منه الى //

- قسم ادارة الاعمال - هامشكم بتاريخ ٢٠٢١/١١/٢ .. مع التقدير.
- الدراسات العليا- مع الاوليات.
-الصادرة

السيد هادي
م. د. هادي هادي
٢٠٢١

العنوان: العراق - البصرة - مجمع كليات باب الزبير

E-mail: admin_economic.college@uobasrah.edu.iq

E-mail: college_eco_adm@yahoo.com

**Ministry of Higher Education and
Scientific Research
Faculty of Administration and
Economics
Business Administration Department
High Diploma – Project Mangement**



The effect of manager's efficiency on project performance

Search submitted to

**Council of the College of Administration and Economics /
University of Basra**

**It is part of the requirements for obtaining a higher diploma
in project business management**

by

Atyaf Asaad Yassin

supervision by

Prof. Dr. Nada AbdulQader

2022

1443