

# الأكاديمية العربية الدولية



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

---

## الأكاديمية العربية الدولية المقررات الجامعية

---

ABAHE



ABAHE

[وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ]

سورة التوبة

ABAHE

شكر وتقدير

أهدي هذا الدراسة لوالدي ووالداتي وأسرتي الكريمة ولكل من  
ساعدني في إعدادها . . . . .

م	الموضوع	رقم الصفحة
<b>الفصل الأول: الاطار العام للدراسة</b>		
1	مقدمة الدراسة	6
2	أهمية الدراسة	7
3	دوافع اختيار الموضوع	8
4	مشكلة الدراسة	8
5	أهداف الدراسة	10
6	فروض الدراسة	10
7	حدود الدراسة	11
8	مجتمع الدراسة وعينته	11
9	منهجية الدراسة	11
10	التعريفات الاجرائية للدراسة	11
<b>الفصل الثاني: الدراسات السابقة</b>		
10	الدراسات السابقة	16
<b>الفصل الثالث: الاطار النظري</b>		
11	إدارة المشاريع	26
12	ما هو المشروع؟	26
13	المشاريع والعمليات	27
14	مدير المشروع ومهامه	28
15	المشاريع الحكومية وأهميتها	28
16	المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية	29
17	معوقات المشاريع الحكومية	30
18	دورة حياة المشروع	33
19	مرحلة البدء بالمشروع	48
20	مرحلة التخطيط للمشروع	49
21	مرحلة تنفيذ المشروع	51
22	مرحلة تسليم المشروع	60
<b>الفصل الرابع: الطريقة والاجراءات</b>		
23	المقابلة	61
24	الاستبيان	62
25	تحليل الاستبيان	66
<b>الفصل الخامس : الخاتمة والتوصيات والمراجع</b>		
26	الخاتمة والتوصيات	87
27	مراجع الدراسة	99

## الفصل الاول

### الاطار العام للدراسة

#### المقدمة : Introduction

تعرف الإدارة بصفة عامة على أنها قدرة التأثير في الآخرين ، وتوجيه سلوكهم، وتنسيق جهودهم لتحقيق الأهداف المشتركة المرسومة، وتشترك الإدارة الاستراتيجية Strategic Management في التعريف إلا أنها تتسع لتشمل " مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية المنظمة ورسالتها على المدى البعيد في ضوء ميزاتها التنافسية التي تسعى إلى تنفيذها من خلال دراسة الفرص والتهديدات البيئية ومتابعتها وتقويمها، وعلاقاتها بقوة التنظيم وضعفه، وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة" (Daft: 2004, P.235) من خلال تحليل مجموعة من العوامل أو المتغيرات الاستراتيجية، الداخلية (الهيكل التنظيمي) والخارجية (البيئة التنافسية)، والتي تقع داخل حدود التنظيم أو خارجه، والمؤثرة في فاعلية الأداء التنظيمي وكفاءته.

إن مفهوم إدارة المشاريع Project Management يمثل جزءاً من المفهوم العام لمصطلح الإدارة ويشترك معها في المفهوم العام، فهي فن توجيه الموارد البشرية والمادية وتنسيقها، خلال حياة المشروع، من خلال استخدام التقنيات الحديثة، لتحقيق الأهداف المحدودة ، بالطريقة التي تمكن من إنجاز المشروع، وذلك بتنفيذ مضمون ما جاء فيه، ومراعاة عوامل الجودة والتوقيت والتكلفة (UNPD toolkit: 2007).

إن إدارة المشاريع باعتبارها علماً وفناً حديثاً ومتطوراً ، وليس مجرد قواعد ثابتة تصلح لكل المشاريع، فهي قواعد مرنة تنبثق من طبيعة عمل المشروع (عبدالكريم، 2004 : ص : 156) . ومما لا شك فيه أن لكل مشروع أهدافاً محددة لابد من تحقيقها ، وهنا تكمن أهمية تقويم الأداء في المشاريع لقياس مدى تحقيق الأهداف المرجوة، من خلال تقويم الأهداف والإجراءات والنتائج . إن تقويم المشاريع بالإضافة إلى أحد مراحل دورة حياة أي مشروع، فإنه يشكل مصدر قلق لأصحاب المشاريع، فتقدير نجاح أي مشروع يتوقف على قوة النواحي الإدارية والتنظيمية بغض النظر عن سلامة هيكله المالي والفني (عبدالكريم، 2004 : ص : 187) حيث يمثل ذلك المقارنة بين آثار المشاريع القائمة والخطط الاستراتيجية التي تم إقرارها. إلا أن السبب الأول الذي يجري من أجله التقويم ينبغي أن يكون للمنظمة والمشروع، حيث يعتبر التقويم أداة قيمة في بيان مدى فاعلية العمل إزاء تحقيق الأهداف، وما إذا كان له أثر، ويعمل بكفاءة، فإذا لم نقوم مدى نجاح عملنا، قياساً بالأهداف والمؤشرات، فقد نستمر في استخدام موارد مفيدة لأمر غير مجدية، وبالتالي تتراكم المشاكل التي تؤدي إلى فشل إدارة المشروع (UNPDE toolkit: 2007) ومن الشائع أن يركز التقويم على البعد الداخلي الذي يتمثل في إدارة الموارد البشرية والمالية، بالإضافة إلى التخطيط، والتنظيم، والتنفيذ، والمراقبة، والتقويم، والعوامل التي تؤثر في النواتج، ويُغفل البعد الخارجي الذي يتناول الجانب الاستراتيجي وإشراك العوامل الاستراتيجية في البيئة الخارجية للمشروع، وأثرها في المنظمة وأهدافها ومكوناتها الاستراتيجية لذا فقد جاءت هذه الدراسة لتربط بين عدد من المتغيرات التي يمكن

أن تساعد على جعل التقويم أكثر فاعلية باعتبار أن الإدارة الاستراتيجية للمشاريع هي أحد العوامل المهمة لنجاح الأداء الإداري له، واختبار مدى تأثيرها في الأداء الفعلي من خلال العمليات التنفيذية، وبالتالي في فاعلية تقويم الأداء الإداري .

وتختلف وتتعدد الاستراتيجيات المتبعة في إدارة المشاريع خلال مراحلها المتنوعة، ويعتمد اختيار الاستراتيجية المناسبة على العناصر الخاصة بالمشروع والتي من أهمها المصادر والوقت. ويقدم الباحث في هذه الدراسة توضيح لأهم الاستراتيجيات المتبعة لإدارة المشاريع في القطاع العمومي ومدى تطبيقها للمفا  
هيم العالمية المتبعة في الدول المتقدمة . وهذا بلا شك يوضح القدرة الحالية للقائمين على المشاريع في القطاع العام .

## أهمية الدراسة Importance of the study

تكمن أهمية الدراسة في أهمية النقاط والمحاور التي يتناولها الباحث. ويعتبر موضوع إدارة المشاريع ومفاهيمها من أهم الأمور في وقتنا الحاضر والتي تميز أداء الشركة أو القطاع في هذا العصر التنافسي. فالمشاريع الكبيرة والتي تعد لها الميزانيات الضخمة تحتاج بلا شك إلى دقة في العمل والتزام بوقت التنفيذ.

وتظهر أهمية الدراسة في أنه يتطرق لمجموعة المشاريع التي يتم تنفيذها من قبل الجهات الحكومية بشكل عام في المملكة العربية السعودية. وهذه المشاريع بلا شك تعتبر الواجهة للدولة ومحور المقارنة بينها وبين الدول الأخرى.

فالدراسة تعمل على توضيح الصورة الحالية لآليات تنفيذ وإدارة المشاريع المتبعة من قبل الجهات المعنية في القطاعات الحكومية المختلفة. وما هي أهم المعوقات والمشكلات التي قد تظهر أثناء تطبيق المشروع وتنفيذه. وما هي أهم نقاط الضعف أو العناصر التي تفتقر إليها كواد القطاع الحكومي والتي لها علاقة بتنفيذ المشاريع بشكل عام.

وكذلك يتطرق الباحث لأهم الاستراتيجيات التي يجب أتباعها والعمل عليها لتعزيز جوانب الضعف على مستوى الموظف بشكل خاص والجهة الحكومية بشكل عام .

ويعد تحديد وتقويم الأداء الإداري للمشاريع أحد مراحل دورة حياة المشروع وأهمها لعلاقته المباشرة بنجاح المشاريع أو فشلها .

وجاءت هذه الدراسة لاستقصاء أثر تطبيق المفاهيم الحديثة للإدارة في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري من خلال نموذج يتضمن العوامل الاستراتيجية الاستباقية للمشروع والعمليات التي تتضمن التخطيط والتنفيذ والرقابة وغيرها وتقويم الأداء الإداري .

ويمكن أن تكون لنتائج هذه الدراسة انعكاسات مهمة قد تسهم في تطوير أساليب تقويم الأداء الإداري للمشروع، عبر سنوات عدة مما يضيف أهمية إلى هذه الدراسة والتي تركز على التقويم القبلي المعتمد بالدرجة الأساسية على استخدام أسلوب "السيناريوهات" إذ يمكن أن يقدم لإدارة المشروع أفضل التوقعات المستقبلية المحتملة وكيفية التعامل معها. كما وتبرز أيضاً أهميتها من خلال ما تقدمه من الإضافات المتوقعة، والتي يمكن أن تفيد الباحثين في الحقل الأكاديمي والممارسين في الواقع العملي.



وتتميز هذه الدراسة في كونها تتناول بُعدين من أبعاد التقويم هما : البعد الداخلي : الذي يقوم المشروع من حيث الأداء، حسن التصميم، دقة الإنجاز، الملائمة، الكفاءة، الفاعلية، الأثر، والديمومة، والبعد الخارجي: الذي يقيس مدى مساهمة المشروع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرسومة، وأثره على رسالة المشروع، واستراتيجياته، وسياساته وامتداد ذلك الأثر في البيئة التي تمثل نطاق النشاط. ويعتمد الباحث في دراسته على جانب كبير على الدراسات الحديثة والمختصة في علم إدارة المشاريع في الدول الغربية نظراً لتقدمها بشكل كبير نوعاً ما في هذا المجال، ولكي تتم الاستفادة من أهم التجارب التي مرت بها كبرى المشاريع العالمية . ومدة تحقيقهم للأهداف المطلوبة في كل مشروع. ويقدم الباحث لمحة لأهم المشاكل التي يمكن أن يواجهها تطبيق المشروع في القطاع العام وما هي أهم الطرق المتبعة لحل مثل هذه الإشكاليات .

## دوافع اختيار الموضوع

يعود سبب اختيار الباحث للموضوع لعدة عوامل، ومن أهمها هو أن موضوع إدارة المشاريع يعتبر من المواضيع الحديثة في علم الإدارة، وأنه من المجالات التي أصبحت تناقش بشكل كبير وحيوي في هذه الأيام. فكان من المناسب تطبيق هذا الموضوع على المشاريع المحلية ومعرفة مدى إطلاع مدراء المشاريع على ما يدور في هذا المجال على المستوى العالمي . كذلك فإنه من الملاحظ أن الدراسات العربية التي تناولت الموضوع قليلة وأنها تتميز بالعمومية، ولا توجد دراسات تفصيلية تتحدث عن واقع هذا المجال على المستوى العربي أو المحلي، وهو من أهم الأسباب التي شجعت الباحث على اختيار الموضوع والتطرق إليه. وكذلك من الدوافع التي شجعت الباحث على اختيار الموضوع هو تقديم دراسة توضح الوضع الحالي لعملية إدارة المشاريع في القطاع العام في المملكة العربية السعودية يمكن الاستفادة منها في تطوير الوضع الحالي وإيجاد حل للمشكلات والصعوبات التي يواجهها المختصون وبالتالي الاستفادة من التجربة العملية التي قامت بها الدول المتقدمة في مجال إدارة المشاريع .

## مشكلة الدراسة وعناصرها The problem of the study

تخضع المشاريع في القطاع العام إلى تقويم لأدائها في فترات مختلفة من دورة حياتها، إلا أن المعايير المستخدمة في التقويم عادة ما تقتصر على معايير جودة الأداء التقليدية وتهمل المعايير ذات الأفق الاستراتيجي. ونظراً إلى ما للمشاريع الحكومية من أهمية خاصة لحساسية دورها وأثارها في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية لمجتمعاتنا بحيث أصبحت تضع تخطيطاً استراتيجياً يتناول مسائل التحليل الاستراتيجي (SWOT) وتحديد الرؤيا والرسالة والأهداف والاستراتيجيات، لذا حاولت هذه الدراسة تحليل الأثر المتوقع وقياسه لأثر المفاهيم الاستراتيجية "ذات الصفة الاستباقية" في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشاريع. ويمكن صياغة المشكلة على النحو التالي :



- (1) ما هي درجة الأهمية التي توليها إدارة المشاريع في القطاع العام لتطبيق المفاهيم الحديثة والعلمية للإدارة .
- (2) كيف تتفاعل العمليات اللازمة لإنجاز المشروع مع المفاهيم الحديثة للإدارة وتقويم الأداء؟
- (3) هل للاهتمام بالمفاهيم الحديثة للإدارة تأثير في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشروع من خلال وضوح أكبر في تقدير جودة الأداء؟
- (4) هل للاهتمام بالمفاهيم الحديثة للإدارة تأثير في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشروع من خلال وضوح أكبر في تقدير رضا الزبائن؟
- (5) هل للاهتمام بالمفاهيم الحديثة للإدارة تأثير في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشروع من خلال وضوح أكبر في تقدير ثقافة الجودة؟
- (6) هل للاهتمام بالمفاهيم الحديثة للإدارة تأثير في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشروع من خلال وضوح أكبر في تقدير التحسين المستمر؟
- (7) هل يتم تطبيق المشروع والعمل عليه من خلال دورة حياة متكاملة للمشروع؟ أو أن لكل جهة استراتيجية خاصة بها.
- (8) هل يتم الاستفادة من خبرات الشركات في القطاع الخاص أو الجهات الحكومية في الدول المتقدمة وتطبيقها على مشاريع القطاع العام المحلية؟
- (9) هل هناك نوع من التواصل أو التعاون بين مدراء المشاريع في القطاعات العامة في المملكة العربية السعودية؟

## أهداف الدراسة

يهدف الباحث من خلال ما يناقشه من نقاط وأمور في جوانب هذا الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف والتوصل إلى عدد من النقاط. ومن أهم هذه الأهداف نذكر ما يلي :

1. التعرف على مفهوم إدارة المشاريع .
2. التعرف على أهمية إدارة المشاريع في عصرنا الحاضر.
3. توضيح أهم العناصر التي يتكون منها المشروع.
4. التعرف على أهم الاستراتيجيات المتبعة من قبل مدراء المشاريع في إدارة مشاريعهم.
5. دراسة الوضع الحالي لإدارات المشاريع في بعض جهات القطاع العام وكيفية العمل فيها.
6. التعرف على أهم المشكلات والصعوبات التي تواجه القائمين على المشاريع وما هي أهم الطرق الناجحة والمتبعة لتجاوزها .
7. دراسة الاحتياج التدريبي لمدراء المشاريع ومعرفة هل هناك مهارات معينة يجب التأكيد عليها والعمل على تطويرها.

## فروض الدراسة

من خلال الدراسة الأولى والإطلاع على الدراسات التي تناولت موضوع إدارة المشاريع ، تم صياغة الفرضيات الآتية :

- (1) أن هناك الكثير من المشاريع التي تتعرض للمشاكل في الإنجاز أو التسبب في تكاليف عالية مقارنة بالميزانيات المعدة لها.
- (2) أن تنفيذ المشاريع في القطاع العام تختلف من جهة لأخرى حسب مدير المشروع والشخص القائم عليه وأنه لا توجد استراتيجية معينة تتبع في كل المشاريع .
- (3) أن بعض المدراء يقومون باتخاذ بعض القرارات الاجتهادية دون إتباع الاستراتيجيات والمفاهيم المتبعة في نظريات الإدارة وهو ما يكون سبباً رئيساً لبطئ تنفيذ المشاريع وعدم اكتمالها في الوقت المناسب أو بالشكل المطلوب واستخدام الموارد بطرق غير فعالة تؤدي إلى إيجاد عجز في موارد المشروع .
- (4) لا يوجد مفهوم واضح لإدارة المشاريع .
- (5) يوجد مشكلات وصعوبات تواجه القائمين على المشاريع ولا يوجد طرق واضحة ومتبعة لتجاوزها.
- (6) يوجد احتياج تدريبي لمدراء المشاريع وهناك مهارات معينة يجب التأكيد عليها والعمل على تطويرها .

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي :

الحدود المكانية: في الجهات التابعة للقطاع العام في المملكة العربية السعودية بمدينة الرياض .  
الحدود الزمنية : الفصل الدراسي الثاني من عام 1432هـ.

### مجتمع الدراسة وعينته

يتمثل مجتمع الدراسة في مدراء المشاريع في المملكة العربية السعودية بشكل عام وتتمثل عينة الدراسة في 30 مدير من مدراء مشاريع القطاع الحكومي في مدينة الرياض .

### منهجية الدراسة

يعتمد الباحث في هذه الدراسة وبالنظر لميدان الدراسة على المنهجية الاقتصادية ومن منظور منهج الدراسة فهو يعتمد على المنهج الوصفي في الجزء النظري منه. حيث أنه يقدم معلومات تصف الوضع الحالي للجهات التابعة للقطاع العام والاستراتيجيات المتبعة فيها فيما يخص المشاريع وتنفيذها على أرض الواقع .

وتتنوع أدوات الدراسة المستخدمة في هذه الدراسة، ومن أهم هذه الأدوات المقابلة الشخصية مع المدراء والمختصين أو المشرفين على إدارة المشاريع، وكذلك مع بعض الأخصائيين في هذا المجال لمعرفة أهم الآراء حول هذا الموضوع.

وكذلك يستخدم الباحث الاستبيان كأداة أخرى يمكنه من خلالها الحصول على المعلومات ووجهات النظر من القائمين على قسم المشاريع والمدراء الذين لهم صلاحية تطبيق الصلاحيات والاستراتيجيات. ومن خلال المعلومات التي تستنتج من المقابلات الشخصية والاستبيانات تتم عمل القياسات الإحصائية التي تظهر العلاقات بين محاور الدراسة .

### التعريفات الإجرائية للدراسة

#### • المتغير المستقل (المفاهيم العلمية الحديثة للإدارة)

وهي المفاهيم المتعلقة بالعملية الإدارية :

1. التخطيط Planning : هو نشاط إداري يتم من خلاله صنع صورة ذهنية مستقبلية قابلة للتنفيذ من خلال أهداف وغايات تطمح الإدارة إلى تحقيقها وفقاً للمعطيات والمعلومات التي تساعد على التنبؤ الصحيح في ظل الموارد البشرية والمادية المتاحة لتنفيذ تلك الخطة .

2. **النظم الإدارية والمعلوماتية Management Information system :**

نظام يتألف عادة من الأشخاص والإجراءات والعمليات وقاعدة بيانات (كثيراً ما تكون حاسوبية) يجمع بشكل روتيني معلومات كمية ونوعية عن مؤشرات محددة مسبقاً لقياس تقدم للمشروع وأثره. ويقدم النظام أيضاً ما يلزم لعملية صنع القرارات من معلومات تكفل تنفيذ البرنامج تنفيذاً فعالاً (UNPD, Glossary: 2004).

3. **التنفيذ Implementation :**

إدارة مشروع محدد إدارة تتضمن مسؤولية استخدام الموارد واتخاذ القرارات ونتائج ممارسة السلطة والواجبات الرسمية، وهو فيما يتعلق بمديري المشاريع، مسؤولية تقديم أدلة إلى الجهات المعنية تثبت فاعلية المشروع ومطابقته للنتائج المخطط لها (UNPD, Glossary: 2004).

4. **الرقابة Monitoring :**

مهمة إدارية مستمرة تهدف أساساً إلى تزويد مديري المشاريع والجهات المعنية الأساسية بمعلومات منتظمة ودلائل مبكرة على حدوث تقدم أو عدم حدوثه في إنجاز النتائج المنشودة. وتتبع المراقبة الأداء الفعلي مقابل ما كان مخططاً أو متوقعاً وذلك وفقاً لمعايير محددة مسبقاً. وهي تنطوي عموماً على جمع البيانات وتحليلها عن عمليات ونتائج المشاريع كما تنطوي على التوصية بتدابير تصحيحية (UNPD, Glossary: 2004).

5. **إدارة المشروع Project Management :**

مجموعة من الأشخاص المعيّنين من قبل المنظمة لإدارة موارد المشروع وأنشطته لتسليم المخرجات المخطط لها في الوقت المتفق عليه (2009, [www.businessperform.com](http://www.businessperform.com))

6. **الموارد البشرية Human Recourses هي :**

أداء الفعاليات والأنشطة التي تتمثل التخطيط والتنظيم والتطوير والقيادة، وهي الإدارة المعنية بتحفيز الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفاعلية. والجمع بين الشركة والموظف في الاتجاه، والمساهمة في تحقيق أهداف كل منهم (Mclean G.N., 2006).

## • المتغير التابع ( الأداء الإداري للمشروعات ) :

وهي مجموعة من المعايير التي تعمل مجتمعة على إعطاء معلومات حول مدى نجاح الأداء الإداري :

### 1. معايير إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management)

حزمة من المعايير التي تقيس مدى التزام الإدارة بتطبيق إجراءات إدارة الجودة الشاملة وتشتمل على:

#### • الزبائن Customer Satisfaction

كل شخص معنوي أو اعتباري يتعامل مع السلع والخدمات التي تنتجها أو تقدمها الشركة، سواء أكان داخل المنظمة أو خارجها، حيث اعتمد هذا المعيار بحسب إدارة الجودة الشاملة، إذ تركز الجودة الشاملة على رضا الزبائن الداخليين والخارجيين، بالسعي المتواصل لتلبية احتياجاتهم ورغباتهم الحالية واستقراء توقعاتهم المستقبلية والارتقاء دوماً بمستوى السلع والخدمات المقدمة إليهم، والإصغاء لصوتهم، وتركيز ذلك كجزء من ثقافة المنظمة ( جودة ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات: 2008) ويمكن القول إن رضا العميل هو مؤشر للفرق بين الأداء والتوقعات ( Meha & Hoffman: 2001 ) .

#### • القيادة Leadership

هي النشاط الذي يمارسه القائد في مجال اتخاذ القرار، وإصدار الأوامر، والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين (Daft, Management:2004) ، والقيادة الناجحة تحرك الموارد البشرية والمادية في الاتجاه الذي يحقق المصالح على المدى البعيد. ومهما كان الأمر، فإن الوسائل والغايات يجب أن تخدم المصالح الكبرى للمعنيين.

#### • التحسين المستمر للأداء Performance Continuous Improvement

السعي المتواصل نحو تحقيق متطلبات العميل من خلال مجموعة من العمليات التي تتم من خلالها التقليل أو الحد من النشاطات التي لا تضيف قيمة مهمة إلى عمليات إنتاج السلع والخدمات. ويقوم جوهر التحسين المستمر على تقليل الاختلافات، والعمل على تلافي العيوب (Carpinetti & Martins, 2001, P.281) وتحتاج منظمات الأعمال إلى التحسين المستمر في جميع عملياتها وأنشطتها ومنتجاتها، فحاجات العميل وتوقعاته متغيرة باستمرار، والبيئة الخارجية تتغير كذلك بمرور الزمن، وبالتالي، فإن على المنظمة أن تحسن وتطور من منتجاتها وعملياتها بما يتلاءم مع التغيير في البيئة الخارجية (جودة، 2004، ص:181).

#### ثقافة الجودة Quality Culture

هي عبارة عن الإطار الذي يحدد منظومة القيم السائدة والتي تعزز الجودة وتدفع نحو تحسينها باستمرار. وبناء ثقافة الجودة يعني تعديل الثقافة التنظيمية لتتلاءم مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة، بما يساعد على تحقيق رسالتها واستراتيجيتها الجديدة بفاعلية وجعلها قادرة على حل مشكلاتها بفاعلية حال حدوثها (صالح: 2003، ص59) . وتتميز ثقافة الجودة بالتوجه نحو المستهلك وتشجيع العاملين على الاستقلال والإبداع، وحثهم على التجديد

## 2. معايير جودة الأداء الإداري Quality of Performance

قياس جودة الأداء الإداري للمشروع تتم بالاعتماد على معايير محددة يكاد يتفق عليها في  
السواء الأعظم المنظمات العالمية المعنية بالمشروعات كـ UNPD ، والـ UNCIF ، والـ  
UNESCO ، حيث يتم تقويم أداء المشروع باعتماد المعايير التالية :

### • الملائمة Relevance

هي درجة استمرار صحة وملائمة مخرجات أو نواتج أو غايات المشروع على النحو  
المخطط أصلاً ، أو كما عدلت لاحقاً بسبب تغير الظروف في السياق المباشر لذلك المشروع ،  
أو في بيئته الخارجية، حيث تنصب هذه المعايير على تقدير تحقق الملائمة بين الخطط وخلفية  
المشروع، وحاجات المستفيدين، واستراتيجيات المشروع، وصياغة الخطط المطلوبة  
(UNPD, toolkit:2007) .

### • الفاعلية Effectiveness

هي قياس مدى تحقيق المشروع للنتائج المخطط لها، المخرجات، والنواتج، والأهداف  
(UNPD, toolkit:2007) .

### • الكفاءة Efficiency والقيمة المضافة Added Value

هي مقياس لكيفية استخدام المدخلات كالموارد المالية، والبشرية، والتقنية والمادية، بشكل  
اقتصادي وأمثل للحصول على المخرجات، وهي على نوعين: مالية، وإدارية (UNPD, toolkit:2007)  
أما القيمة المضافة، فتمثل السمة البارزة لأداء الشركات الكبرى، إذ تعني  
توسيع الفجوة بين الجودة وبين التكلفة تؤدي إلى إيجاد قيمة مضافة إلى منتجاتها (Mcggge &  
Thomes & Wilson, 2005.p.747).

### • الأثر Impact

هو التأثيرات الإيجابية والسلبية على المدى الطويل في المنظمة، بشكل مباشر أو غير مباشر،  
وسواء أكانت مقصودة أو غير مقصودة. وهذه التأثيرات، قد تكون اقتصادية أو اجتماعية أو  
ثقافية، أو مؤسسية أو بيئية، أو تكنولوجية، أو من أنواع أخرى؛ حيث يتم تحليل الهدف العام  
باعتباره تأثيراً متوقعاً بالإضافة إلى التأثيرات الإيجابية والسلبية غير المتوقعة (UNPD, toolkit:2007) .

### • الديمومة (الاستمرارية) Sustainability

هي ديمومة نتائج المشروع بعد انتهائه. والاستدامة نوعان: الساكنة هي التدفق المستمر  
للمنافع نفسها التي يبدأها المشروع المنجز، إلى المجموعات المستهدفة نفسها؛ أما الاستدامة  
الدينامكية، فهي تختص باستخدام أو تكيف نتائج المشروع تبعاً لسياق مختلف أو بيئة متغيرة،  
من المجموعات المستهدفة أو مجموعات أخرى، وبذلك فالديمومة تعكس قدرة المشروع على  
الاستمرار والبقاء (UNPD, toolkit:2007) .

ويمثل قدرة الشركة ومشروعاتها المختلفة على المنافسة محلياً ودولياً من خلال تحسين عمليات مشاريعها، وبالتالي جودة منتجاتها وقدرتها على تخفيض التكاليف الكلية وأثر ذلك في كل من الحصة السوقية والمبيعات والأرباح والعائد على المجتمع لتحسين موقفها التنافسي. فهي إذن تلك العملية التي تتسابق الشركات ضمن قواعدها لتتفوق على منافسيها (KHALIL 2000).

#### • الحصة السوقية

هي التعبير عن قوة وحدات أعمال الشركة (SBU) Unit Strategic Business (مشاريعها)، في تحقيق حجم مبيعات متفوق مقارنة بمنافسيها خلال فترة زمنية محددة. وهي معيار لترتيب القوة التنافسية ومؤشر مباشر على قياسها. نمو الأرباح Profit Growth الأرباح الإجمالية مخصوماً منها قيمة الاستثمارات الرأسمالية مقارنة بالمنافسين .

#### • تنوع المنتجات Product Diversity

ويقصد به تعدد الأصناف التي تنتجها مختلف مشروعات الشركة (الأم) ومدى قدرتها على التوسع في إنتاج أصناف جديدة.

#### • قدرة النفاذ للأسواق الخارجية Penetrating Potentials

ويقصد به مدى تمكن مختلف مشاريع الشركة الأم من تصدير منتجاتها إلى الأسواق الدولية، وقدرتها على اختراق أسواق جديدة لم تكن لديها سابقاً .



## الفصل الثاني

### الدراسات السابقة

#### Theoretical Framework and Review of Literature

هناك بعض من الدراسات والكتب التي تناولت موضوع إدارة المشاريع من جوانب مختلفة، ويتم الاستفادة من المعلومات الواردة والإحصائيات العامة التي تدعم فكره موضوع الباحث وتعززها.

#### أولاً : الدراسات

فيما يلي أهم الدراسات التي استطاعت هذه الدراسة الوقوف عليها، وقد رتببت بتوالي تسلسلها التاريخي:

#### 1. دراسة أمل (2010) :

تهدف الدراسة الحالية إلى بيان أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري وعبر تحليل المسار والأثر استناداً لآراء مجتمع الدراسة في شركة العبيكان للأبحاث والتطوير. حيث صيغت المشكلة التي بحثتها الدراسة الحالية انطلاقاً من تساؤل رئيس "ما أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشاريع" ومن هذا التساؤل الرئيس تتفرع مجموعة من التساؤلات الفرعية ينتظر من الدراسة أن تحمل الإجابات العلمية حولها. لكي تحقق الدراسة أهدافها وفق المنهجية العلمية، فلقد تصدت لمهمتها عبر جمع ومعالجة وتحليل آراء (30) من الإدارة العليا والإدارة التنفيذية للمشروع تراوحت مستوياتهم بين مدير عام ومدير مشروع ومدير فني وخبير فني ومدير قسم. وتم جمع بيانات عن طريق استبانة تم تصميمها كأداة لقياس نموذج الدراسة، واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية (لاختبار تحليل المسار) فرضياتها. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها :

1. وجود أثر إيجابي للعوامل الاستراتيجية (التحليل الاستراتيجي، تحديد المهمة ، توقعات التخطيط والتنفيذ والتقييم باستخدام أسلوب السيناريوهات) في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري (جودة الأداء الإداري ، إدارة الجودة الشاملة ، الموقف التنافسي) .
2. معايير الموقف التنافسي كانت أكثر المتغيرات تأثراً بالعوامل الاستراتيجية حيث بلغت قيمة الأوزان الانحدارية ( Regression Weight ) للعوامل الاستراتيجية عليها (60%) . تأتي بعدها بالدرجة الثانية في التأثير على تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري مجموعة المتغيرات المتعلقة بجودة الأداء ضمن نفس النموذج حيث بلغت قيمة الأوزان الانحدارية ( Regression Weight ) للعوامل الاستراتيجية عليها (59%)، وبالدرجة الثالثة متغيرات إدارة الجودة الشاملة حيث بلغت قيمة الأوزان الانحدارية ( Regression Weight ) للعوامل الاستراتيجية عليها (53%).

وبعد مناقشة النتائج خلصت الدراسة إلى وضع مجموعة من التوصيات أهمها:

3. تعميق الوعي بدور العوامل الاستراتيجية في أداء إدارة المشاريع لاسيما (الخاصة) ومستوى أهمية دخولها ضمن معايير تقويم الأداء لغرض تحسين فاعليتها في إظهار حقيقة الأداء والإنجاز.

4. تبني معايير مدخل "إدارة الجودة كاستراتيجية، انطلاقاً من تعميق الوعي بدور الجودة وأهميتها لدخول منظمات الأعمال في معترك الأسواق الدولية.

5. تستطيع شركة العبيكان للأبحاث والتطوير تطبيق نموذج الدراسة على مشاريعها المنفذة والتي تتبنى جميعها البعد الاستراتيجي بالتخطيط.

6. تتناول الدراسة حالة يمكن تطبيقها على أي مشروع يخطط له استراتيجياً، فهو يحتاج إلى أن يحسن فاعلية إجراءات التقويم من خلال معايير الجودة الشاملة والتنافسية.

## 2. دراسة " محمد السيد سرايا" بعنوان " الاتجاهات الحديثة في مجال الرقابة، مدخل

تقويم الأداء في الوحدات الحكومية" في الأردن 1986م .

وكان أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة اعتبار الأداء الوظيفية الثانية لإدارة المشاريع، حيث إن التخطيط المتكامل يفقد قيمته وفاعليته إذا لم يتبعه تنفيذ وأداء دقيقان، وفي الوقت نفسه، فإن أداء المشاريع غير المخطط لها بطريقة تحكم عملية التنفيذ، لا يساعد على تحقيق الأهداف المطلوبة. إذ يجب أن يتضمن الأداء العناصر التالية:

- تنفيذ المشاريع .
- الكفاءة والفاعلية .
- إنجاز الخطط .
- المتابعة : تتبع أهميتها من خلال تحقيقها ما يلي:

1. تعرّف أوجه القصور أو الانحرافات أولاً بأول .
2. تعرّف الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات بغرض تصحيحها وقت اكتشافها .
3. تعرّف النواحي التي يمكن أن يتجاوز فيها تحقيق الأهداف حدوده .
4. بيان أية قيود طارئة أو صعوبات حتى يمكن التكيف معها وتذليلها للمحافظة على الأهداف الأساسية للمشاريع.

**فالنظر إلى أي مشروع بهذا الشكل يساعد كثيراً على:**

1. تحسين عملية الرقابة والتقويم.
  2. توفير المعلومات المالية والإدارية وعناصر مخرجاته.
  3. وضع الأساس الملائم للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات.
  4. تحليل المشروع وعناصره بطريقة تحدد مدى كفاءته وفاعليته.
- ويتم لاحقاً مقارنة النواتج الفعلية بالأهداف والخطط، وبيان أسباب عدم تحقيقها، حيث إن مقارنة النتائج بالخطط يساعد على عملية قياس الأداء.

### 3. دراسة "فائق محمد نايف فائق أبو صفية" بعنوان " معوقات الأداء الإداري التي

تواجه المنظمات غير الحكومية:

منظمات مختارة في الأردن"، 2000م، هدفت إلى التعرف على مدى تأثير كل نوع من هذه المنظمات بتلك المعوقات، أما العوامل المعيقة للأداء الإداري في المنظمات فكانت على النحو التالي:

درجة الرسمية تحتل المرتبة الأولى، ثم درجة المركزية وتحتل المرتبة الثانية، وأخيراً درجة التعقيد وتحتل المرتبة الثالثة. أما فيما يتعلق بمتغير التنسيق، فقد أظهرت الدراسة أن درجته مرتفعة. أما بالنسبة لاختلاف درجة تأثير المنظمات بالعوامل مجتمعة (المركزية، التعقيد، الرسمية، التنسيق) باختلاف طبيعة النشاط الذي تقوم به، أظهرت نتائج الدراسة بأن هناك اختلافاً في تأثير درجة المركزية في أداء المنظمات باختلاف نشاطها. أما العوامل الأخرى، التعقيد، والرسمية، والتنسيق فأثبتت الدراسة أنه لا يوجد اختلاف في تأثير تلك العوامل في المنظمات بسبب اختلاف نشاطها. وقد خلصت الدراسة إلى نتائج مفادها أن الأداء الإداري للمنظمات المشمولة بهذه الدراسة ضعيف، وهذا الضعف يعود إلى عدم فاعلية دور الأبعاد الفرعية كالسياسات، والإجراءات، والتنبؤ، والبرامج الزمنية، وتصميم الهيكل التنظيمي، والاتصال، وأن الأداء الإداري يعاني من الرسمية والمركزية والتعقيد، وإلى وجود علاقة عكسية بين طبيعة التنظيم، ودرجة التعقيد، ودرجة الرسمية، الذي تعمل من خلاله المنظمات المشمولة بالدراسة وأدائها الإداري.

### 4. المراجعة النقدية التي قدمتها منظمة "Rand" الأمريكية، سنة 2004 لتحليل

المخاطر في إدارة المشاريع الكبيرة .

وهدف المشروع إلى تحديد أثر كيفية تطبيق معايير التقييم المستقاة من إدارة المخاطر الكمية وطرق تحليلها في تخطيط المشاريع الكبيرة وتنفيذها خصوصاً تلك التي تخطط لاستخدام تكنولوجيا غير مجربة مسبقاً. وخلصت نتائج التقييم إلى أن الدراسات في موضوع إدارة المخاطر الكمية قليلة، وكانت في معظمها دراسة سردية، وهو بحاجة إلى المزيد من الدراسات لتقديم أدلة لمعايير الموضوعية على صلاحيته في التقييم الكمي لإدارة المخاطر، كما بينت أن هناك اتجاهين في التقييم الكمي لإدراك المخاطر، أحدهما: يهدف إلى التوصل لتقدير دقيق للتكاليف والفترات الزمنية للمشروع. والاتجاه الآخر يجري في هذا المدخل بكشف المخاطر والتهديدات التي قد تقع فيها إدارة المشروع. والنتيجة هي أن كلا هذين المدخلين بحاجة إلى المزيد من الدراسات لتقديم أدلة موضوعية على صلاحية كل منهما.

## 5. دراسة جار الله (2005) " دور القيادات الإدارية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في

المنظمات الحكومية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية"

هدفت الدراسة إلى :

1. التعرف على مفهوم واتجاهات القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم نحو المفاهيم الأساسية والمبادئ القائم عليها تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بهدف معرفة مدى فعالية القيادة الإدارية لتطبيق هذه المبادئ وتحقيق الجودة في الخدمة.
2. التعرف على دور القيادة الإدارية في تحقيق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية والتعليم كمنظمة حكومية يمنية، وتتمثل المتطلبات في المشاركة الإدارية- المساءلة والشفافية – تفويض السلطة – اللامركزية والتحسين المستمر.
3. التعرف على أهم الصعوبات والمعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية والتعليم، ووضع الاعتبارات والحلول اللازمة لها.
4. التعرف على الطرق والأساليب الحديثة التي من شأنها الارتقاء بجودة الخدمة في وزارة التربية والتعليم حتى تستطيع مواجهة المتغيرات .

وقد رأت هذه الدراسة :

1. ضرورة العمل على توفير مجموعة من العناصر تبدأ باقتناع القيادات الإدارية واتخاذها قرار التطبيق، وتنتهي بقناعة العاملين المنفذين لها.
2. البدء بتدريب القيادات الإدارية واختيارهم وفق أسس علمية صحيحة مع وضع معايير لاختيار، لأن سياسة الجودة وتطبيقاتها أظهرت أن القيادة الإدارية عصب تطبيق هذا النظام والد ينمو المحرك للنجاح .
3. ضرورة الاهتمام بمطالب العملاء وتبني شكواهم واقتراحاتهم، وتطبيق سياسة الباب المفتوح، وتعميق الاتصال مع العملاء من أجل تحسين الخدمة التي تقدم إليهم من خلال تطبيق إن الموظف الحكومي خادماً للشعب وليس سيداً عليه.
4. ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري من خلال تدريبية وتنميته ووضع برامج متطورة وفعالة للموارد البشرية في جميع مكاتب المنظمة وإعادة النظر في التدريب وبرامجه من خلال إدخال الحاسب الآلي وتوفير قاعدة معلومات شاملة عن الموارد البشرية في جميع مكاتب المحافظات .
5. إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم من خلال منع تداخل الاختصاصات وتبسيط الإجراءات ووضع قواعد تنظيمية متطورة تتلاءم مع تطبيق نظام إدارة الجودة ومع احتياجات الأفراد ومطالبهم وإعادة النظر في مستويات الإشراف والرقابة من أجل زيادة الكفاءة والفعالية.
6. ضرورة الاهتمام بآماكن الموظفين وعوامل الإضاءة والتهوية وتوفير البيئة الداخلية المناسبة التي تحقق للأفراد الرضا والدافعية للعمل .
7. أوضحت الدراسة إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية والتعليم يتطلب من القيادات الإدارية ضرورة الابتعاد عن البيروقراطية والمركزية والاتجاه نحو القيادة الديمقراطية التي تتسم بالمشاركة في اتخاذ القرار والشفافية والمساءلة على الجميع .

8. ضرورة التعاون بين الوزارة ومنظمات المجتمع المدني والمنظمات الدولية وأجهزة الإعلام والسلطة المحلية، وذلك بهدف تحسين مستوى التعليم ومكافحة الأمية والعمل على تفعيل تعليم الفتاة اليمنية وإعطاء الحوافز التشجيعية لذلك.

9. اتضح من خلال الدراسة إن من مقومات تحسين الخدمة في المنظمة هو الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية وتشجيع الإبداع والابتكار مما له أثر كبير في تحديث وتطوير العمل والأداء.

#### 5. دراسة بن غليظة (2005) :

هدفت الدراسة إلى مدى الاستفادة من مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الخدمات في المنظمات العامة؛ ومنها الخدمات الشرطة، كمساهمة في نشر ثقافة الجودة في مجال الخدمات والارتقاء بها، كما سعت الدراسة إلى لفت نظر القائمين على شئون الإدارة العربية والمتهمين بتدعيم أركانها إلى الأخذ بمفهوم إدارة الجودة الشاملة؛ كمدخل حديث ثبت نجاحه في كثير من المنظمات.

وقد خلصت نتيجة الدراسة إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يكتب لها النجاح إلا إذا توفرت له عوامل عدة متكاملة، يأتي في مقدمة هذه العوامل:

1. وجود الأفراد المؤهلين علمياً ونفسياً للأخذ بهذا المدخل.
2. أن هذا المدخل يساهم في تحقيق الأهداف المنشودة.

#### 6. دراسة أحمد بدران (2004)

هدفت إلى تطوير أداء المنظمات العامة باستخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة، وقد أشارت الدراسة إلى عدة نتائج منها نجاح تجارب عدد كبير من المنظمات في تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة أوجدت تحسن كبير في نواحي الأداء بالمنظمة، وقد أسفرت نتائج الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة فلسفة وطريقة حياة من شأنها إن تغير أسلوب عمل وطريقة تفكير الأفراد ليصبح التحسين المستمر هو هدفهم الأساسي، فإذا عملت المنظمات العامة على غرس هذه القيمة في العاملين، فإن ذلك سيحسن من صورة المنظمة في أعين المواطنين الأمر الذي يعكس على استقرار المجتمع وتطوره نحو الأفضل دائماً.

وتتشابه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها لإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية العامة؛ وتركيزها على أهمية منح الموظف وفرق العمل الصلاحيات التي تمكنهم من أداء عملهم وضرورة اقتناع الإدارة العليا بذلك .

#### 7. دراسة شهاب النعمان (2004):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة بمدارس التعليم العام بالكويت، ومدى توافقها مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال التعرف على عناصر إدارة الجودة الشاملة في مدارس النظام العام الحكومي، ووضع إطار عام مقترح يوضح كيفية تطبيق مدخل أدرة الجودة الشاملة لتحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في التعليم العام.



وقد أسفرت نتائج الدراسة إلى ضرورة تفعيل الثقافة التعليمية السائدة بالمدارس بالمقومات التي تتطلبها تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم، والتي تتوافر في المناخ التعليمي لمدارس الثانوية من خلال:

1. رفع درجة اهتمام الإدارة العليا بالتحسينات المستمرة للعملية التعليمية، وتوفير الرغبة والحماس لدى رجال الإدارة العليا.
  2. نشر المعلومات اللازمة لتطوير الأداء مع نشر مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مختلف وحدات التعليم الثانوي.
  3. أهمية المشاركة بين العاملين والقيادة العليا والاعتماد على فرق العمل والعمل الجماعي.
  4. ضرورة تطبيق اللامركزية في اتخاذ القرارات في مجال التعليم .
  5. العمل على جودة العملية التعليمية (جودة الطالب وجودة المعلم والمنهج الخ).
- وتتشابه الدراسة مع الدراسة الحالية في أنها تناولت أهمية تغيير الثقافة التنظيمية التقليدية والأخذ بالثقافة المعاصرة للإدارة، وذلك ومن خلال تفعيل المشاركة والعمل الجماعي وتطبيق اللامركزية في التعليم ودعم الإدارة العليا، بينما تختلف في عدم توضيح دور القيادة تجاه هذا النظام ودورها في تفويض السلطات والصلاحيات كما أشارت إليها هذه الدراسة.

#### 8. دراسة جورج حبش (2004):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية بقطاع البريد لتحديد مدى ملائمتها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء مع التعرف على إدارة الموارد البشرية ومدى ملائمتها لنجاح التطبيق .

وقد أسفرت نتائج الدراسة إلى ما يلي :

1. عدم ملائم الثقافة التنظيمية السائدة بقطاع خدمات البريد فيما يتعلق بنمط القيادة والتركيز على العملاء، والتحسين المستمر، والإبداع والابتكار.
  2. العمل على بناء ثقافة تنظيمية تتوافق مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتبني أنماط قيادية مناسبة كما أوصت النتائج على الاهتمام بالتدريب والاتصال ونظم تقويم الأداء.
- وتتشابه الدراسة مع الدراسة الحالية في التعرض لأهمية الثقافة التنظيمية المرتبطة بالجودة وضرورة اختيار النمط القيادي المناسب لهذا النظام .

#### 9. دراسة مريم الشرقاوي (2003):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم، ودراسة القوى الثقافية السائدة والمؤثرة على الإدارة المدرسية في مصر، وذلك لتقديم تصور مقترح لتحسين الخدمة التعليمية.

وقد أسفرت النتائج للدراسة على ضرورة تصميم هيكل تنظيمي تعليمي، وكذلك ضرورة إنشاء كلية أو معهد لإدارة الجودة الشاملة، ومشاركة أجهزة المجتمع في إدارة التحول نحو إدارة الجودة الشاملة، وضرورة الاهتمام بالقيادة والاتصال وتحسين التعليم من خلال تبني نمط قيادي معين يتسم بالمشاركة والشفافية، كما أوصت إلى ضرورة مشاركة الإعلام المصري في تفعيل إدارة التحول نحو الجودة الشاملة في التعليم.

## 10. دراسة محمود الرئيس (2001):

هدفت هذه الدراسة إلى قياس اتجاهات القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية نحو المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وقياسها في كل إدارة من الوحدات الحكومية، وتحديد ملامح الاختلاف وكذلك قياس اتجاهات القيادات الإدارية نحو العناصر المكونة لكل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في كل وحدة من الوحدات الحكومية.

وقد أسفرت النتائج على ضرورة إسراع الوحدات الحكومية المختلفة في جمهورية مصر العربية بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وذلك لمواجهة الوعي المحلي وأهمية إيصال الخدمة للمواطنين مع اهتمام القيادات ببرامج التعليم والتطوير الذاتي للموظفين من خلال التدريب على استخدام الأساليب الحديثة، مع ضرورة إيمان القيادات بأن العاملين هم أهم عناصر إدارة الجودة الشاملة لأنهم المكون الرئيسي في عمليات التطوير المستمر. وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها لتوضيح فعالية القيادة الإدارية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية.

## 11. دراسة صلاح سلام (2001):

هدفت هذه الدراسة إلى الدراسة على توعية المنظمات بمدخل إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي وتحديد متطلبات ومراحل التطبيق، بالإضافة إلى توصيف الثقافة للمنظمة السائدة في الجامعات الحكومية المصرية ودراسة أوضاعها الأكاديمية والمالية والإدارية. وقد أسفرت نتائج الدراسة إلى الآتي :

1. عدم ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعات الحكومية التي تعوق مراحل ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما أسفرت النتائج بأن هناك فرق بين مستوى جودة الخدمة المقدمة للطلاب بالجامعات الحكومية، ومستوى جودة الخدمة التي تتفق ورغباتهم وتوقعاتهم من حيث الكتاب الجامعي، وإدارة هيئة التدريس التسهيلات المادية والمعنوية كما أوصت الدراسة على ضرورة إيجاد بيئة ملائمة لإدارة الجودة الشاملة.

2. تتشابه مع الدراسة الحالية في تناولها نظام إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي .

## 12. دراسة سعيد الشيمي (2000):

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل ثقافة الجودة الشاملة السائدة لدى الإدارة العليا بشركات القطاع العام من خلال الوقوف على مدى تبني مديري شركات القطاع العام لمدخل إدارة الجودة الشاملة، والتعرف على ما تعكسه ثقافة المديرين من اتفاق واختلاف حول مبادئ الجودة الشاملة، وما يسمى بالثقافة الإدارية ومفهوم التطوير الإداري .

وقد أشارت الدراسة إلى مجموعة من الملاحظات والنتائج من أهمها :

1. وجود درجة عالية من الإحساس لدى الإدارة العليا بمسئوليتها تجاه عملية التطوير في شركات قطاع الأعمال العام.



2. أشارت النتائج أن هناك درجة مقبولة من فهم وإدراك الإدارة العليا لأهم الأسس والمناهج لإدارة الجودة الشاملة.

3. كما أسفرت النتائج السابقة: إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي قد تواجه عمليات تحسين الجودة وإدارة الجودة الشاملة، منها القصور في توافر ثقافة الجودة الشاملة لدى القيادات الإدارية، وقد أوصت الدراسة بالتطوير والتدريب المستمر للقيادات العليا لمعرفة تطبيقات إدارة الجودة الشاملة مع ضرورة تطوير اللوائح الإدارية وخلق بيئة ثقافية لدى القيادات الإدارية في مستوى الإدارة العليا وباقي المستويات الإدارية وهو ما تتشابه به مع دراسة الباحث وتختلف في أنها ركزت على قطاع الشركات العام بمصر بينما الدراسة الحالية تختلف في تركيزها على متطلبات ومقومات القيادة في التطبيق مثل الدعم والمؤازرة – الشفافية – المشاركة – اللامركزية، والتحسين والتطوير المستمر.

### 13. دراسة أحمد محمد عبدالله (1995):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادات الإدارية في تطبيق أسلوب الجودة الشاملة على المؤسسة العلاجية بالقاهرة، وكان من نتائج الدراسة:

1. عدم وجود دراسة لاتجاهات التطبيق على الخدمة الصحية بالمستشفيات الكبرى.
  2. عدم مسابقة برامج التدريب والتوجيه التسويقي المطلوب.
  3. اختلاف الهيكل التنظيمي المطلوب على الهيكل المعمول به حالياً.
- وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في دور القيادات الإدارية في تطبيق أسلوب الجودة، وتختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالي في أنها قصدت بالجودة الشاملة الحصول على الأيزو، بينما الدراسة الحالية تقصد بإدارة الجودة الشاملة تحسين وتطوير الأداء بجميع نواحي المنظمة بشكل عام من أعلى الهرم حتى أسفله.

### 14. دراسة بعنوان The importance of confidence in Project management وهي دراسة

#### مقدمة من (Jan Sandbacka) وتم إعدادها في عام 2004

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات التي تتحدث عن مفهوم إدارة المشروع بشكل عام وعن أهميته في حياة الشركات، وأنها الأساس الذي من خلاله يمكن للشركة أن تتنافس مع غيرها ممن يعملون في نفس قطاع العمل. ويتناول الباحث في هذه الدراسة إحدى أهم الصفات الرئيسة التي يجب أن يتحلى بها العاملون في المشروع والقائمين عليه وهي السرية المتعلقة بمعلومات المشروع.

وتعتبر هذه الخاصية من الأمور التي يجب مراعاتها من قبل جميع العاملين في المشروع لما لها من تأثير كبير على ضمان سير المشروع. ويبين الكاتب في دراسته المشاكل التي يمكن أن تحدث نتيجة تسرب أي من المعلومات التي تخص المشروع.

وتظهر أهمية الدراسة في أنها تناقش الجانب الأخلاقي في إدارة المشاريع بشكل عام وهي من الأمور التي لا بد أن يكون فيها إتباع لأهم الأخلاقيات والمعايير العالمية المتبعة سواء في القطاع العام أو الخاص.

وتختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في أنها تتناول الموضوع بشكل أعم وتتناول موضوع أهم الأخلاقيات العالمية المتبعة في علم إدارة المشاريع بشكل فرعي .

## ثانياً : الكتب

1. الكتاب المصدر من المعهد العالمي لإدارة المشاريع، وهو المنهج الذي يعتمد عليه المنهج في عقد الاختبارات المؤهلة للمدراء والتي تتبنى الفكر العالمي لإدارة المشاريع،

الطبعة الرابعة 2008م .

AGUIDE TO THE PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE (PMBOK, Guide) – Fourth Edition

يعتبر هذا الكتاب من أهم الكتب التي يرجع إليها المدراء والمهتمون في مجال الإدارة للتعرف على أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة المشروع من عدة جوانب، فهو يقدم للقارئ التصور الشامل عن علم إدارة المشاريع وأهم العناصر المرتبطة به.

ويتكون الكتاب من 12 وحدة تتناول كل ماله علاقة بالمشروع منذ بدايته إلى نهايته ومجالات تطبيقه في كل من القطاع العام والخاص. مع إعطاء العديد من الأمثلة التوضيحية والتمرينات التي تساعد القارئ على التأكد من استيعابه للأفكار المطروحة فيه .

ويعتبر هذا الكتاب هو المنهج الذي يدرسه المدراء الذين يرغبون بالحصول على شهادة PMP وهي الشهادة التي لها اعتراف دولي على أن حاملها لديه القدرة على تطبيق المفاهيم العالمية لإدارة المشاريع وبالتالي يكون قادراً على تطبيق أهم الاستراتيجيات التي من شأنها أن تحل الخلافات والمشاكل التي قد تطرأ خلال فترة تنفيذ المشروع .

2. الكتاب الذي تقدمه المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني بعنوان إدارة

### المشاريع / مراحل تشييد المشروع

هذا الكتاب يعتبر من أهم الكتب التي تدرس في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني وهو يقوم بتوضيح مفهوم إدارة المشاريع بطريقة مبسطة وواضحة يمكن للقارئ من خلالها الحصول على نظرة عامة حول الأمور المرتبطة بإدارة المشاريع. ويرجع سبب اختيار هذا الكتاب كونه من الكتب التي أعدت في المملكة العربية السعودية (مكان الدراسة) وبالتالي فإن أغلب المحاور المطروحة فيه تناقش الموضوع من ناحية واقعية وقريبة من سوق العمل السعودي.

## ثالثاً : المقالات :

1. مقال للأستاذ يوسف أبا الخيل عن تعثر تنفيذ المشاريع الحكومية.
2. مقال للمهندس صالح الهبدان مدير عام شركة سيركون للمقاولات العامة- عضو لجنة المقاولين في غرفة الرياض حول أسباب تعثر المشاريع الحكومية .
3. مقال للدكتور/ سليمان بن علي العريني بعنوان إدارة المشاريع في القطاعات الحكومية.. الواقع والمأمول.

## ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

من خلال مراجعة المتاح من الدراسات التي تناولت تقييم الأداء الإداري في المشروعات، يظهر أن تلك الدراسات التي اعتمدت التقييم من منظور استراتيجي قليلة نسبياً، وما تناول المشاريع منها يكاد يكون نادراً. ويلاحظ أيضاً بأن تركيزها في تقييم الأداء في المشاريع الحكومية على معايير التقييم الخمسة الخاصة بجودة الأداء دون التأكيد على المفاهيم الحديثة للإدارة، وبالتالي فإن الإضافات المتوقعة من هذه الدراسة مقارنة بالدراسات السابقة تكمن فيما يأتي :

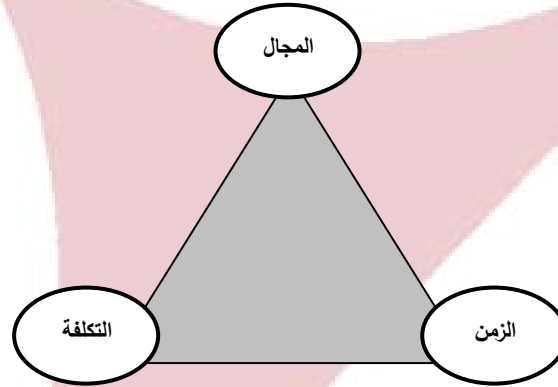
1. تركيز على السعي لتحسين فاعلية تقييم الأداء الإداري للمشاريع عبر تحليل الأثر الممكن لأثر المفاهيم الحديثة للإدارة في تقييم الأداء الإداري في المشاريع .
2. تتميز هذه الدراسة بأسلوب تركيبها للمتغيرات، كما يظهرها نموذج الدراسة المعد، في حين لم تتناول الدراسات السابقة التي تسني الاطلاع عليها سوى جزء من هذه المتغيرات .
3. حاولت الدراسة إيجاد تركيبة تجمع بين معايير تقييم الأداء الإداري (التقليدية) مع معايير الجودة الشاملة ومع الموقف التنافسي كمعايير لقياس مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، فمثل هذه التركيبة بالمعايير تستحق الدراسة والتحليل لتقدير قابليتها على تحسين فاعلية تقييم الأداء الإداري للمشاريع المشابهة.

## الفصل الثالث

### الإطار النظري للدراسة

#### إدارة المشاريع Project Management

وتعرف بأنها فن توجيه الموارد البشرية والمادية وتنسيقها، خلال حياة المشروع، من خلال استخدام التقنيات الحديثة، لتحقيق الأهداف المحددة، بالطريقة التي تمكن من إنجاز المشروع، وذلك بتنفيذ مضمون ما جاء فيه، ومراعاة عوامل الجودة والتوقيت والتكلفة. إذ إن مكونات أي مشروع هي المجال Scope ، والزمن Time ، والتكلفة Cost ، كما يبينه الشكل رقم (1) : (Burke, 1993, P. 16)



الشكل ( 1 ) مكونات المشروع

#### المشروع Projects

هو عملية أو نشاط مقيد بزمن ( لكل مشروع تاريخ بداية ونهاية) يتم القيام به مرة واحدة من أجل تقديم منتج ما أو خدمة ما بهدف تحقيق تغيير مفيد أو إيجاد قيمة مضافة. وهناك تعارض ما بين خاصية كون المشروع أمراً مؤقتاً لمرة واحدة، وبين ما تنسم به العمليات .

## المشاريع والعمليات :

تقوم الشركات عادة بتنفيذ الأعمال من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف. ويمكن تصنيف العمل بصفة عامة إلى مشروعات أو عمليات على الرغم من أنها قد يتداخل في بعض الأحيان. حيث أنها يشتركان في الصفات التالية :

1. تم تأديتها من قبل البشر .
  2. يتم تقييدها بـموارد محدودة .
  3. يتم التخطيط لهما والقيام بتنفيذها والتحكم بهما.
- وتختلف العمليات والمشروعات بصفة أساسية في أن العمليات تستمر وتتكرر بينما تكون المشروعات مؤقتة ومتفردة .
- ويمكن الاختلاف الجوهري بين المشاريع والعمليات في اختلاف وتنوع أهداف كل منها، حيث أن الغرض من المشروع هو تحقيق أهدافه ثم الانتهاء منه. بينما يكون الهدف من العمليات المستمرة هو الحفاظ على جودة العمل. أي أن المشروعات تنتهي عند الانتهاء من تحقيق الأهداف المحددة لها. بينما تتخذ العمليات مجموعة من الأهداف الجديدة وبذلك يستمر العمل.



نظرة عامة على المجال المعرفي لإدارة المشروع وعمليات إدارة المشروعات

الشكل ( 2 )

المصدر: <http://www.pmi.org/projectmanagement> institute website

## مدير المشروع ومهامه:

يعتبر مدير المشروع من أهم العناصر الفعالة والقيادية في تنفيذ وعمل المشاريع المختلفة، وذلك لما له من أدوار رئيسة وذات تأثير مباشر على المشروع من كافة نواحيه وأجزائه. ومدير المشروع هو الذي يتحمل المسؤولية الشاملة عن نجاح التخطيط والتنفيذ للمشروع في مراحلها المتنوعة. وبالتالي يجب عليه أن يمتلك أكبر قدر من المهارات الإدارية والتنظيمية التي تمكنه من القيام بمهامه اليومية والأعمال المتجددة .

ويرى (Richard Morreale) أن مواصفات مدير المشروع المثالي يجب أن تربط بين جانب المهارات الملموسة (Hard Skills) والمهارات الغير ملموسة (Soft Skills) والتي تتضمن المهارات والسلوكيات والمواقف التي يتخذها مدير المشروع. ويؤكد أن نجاح إدارة مشروع ما تمكن في وجود الترابط بين حوالي 20% من المهارات الملموسة و 80% من المهارات الغير ملموسة. ويصنف المهارات الملموسة على أنها المهارات الفعلية التي ترتبط بالعمليات والإجراءات والأدوات والتقنيات، بالإضافة إلى أساليب التخطيط والتنظيم والمراقبة. بينما تتمثل المهارات الغير ملموسة بالمواقف ووجهات النظر والتصرفات التي يتخذها المدير عادة في المواقف اليومية المختلفة . ويرى كذلك بأن مدير المشروع يجب أن يكون مثلاً بالتعامل الإداري والمهني المحترف حيث أنه يعتبر بمثابة القائد الذي يعمل على إرضاء كافة الأطراف ذات العلاقة والمحافظة على الجودة في تنفيذ المشروع في نفس الوقت .

## المشاريع الحكومية وأهميتها:

تعتبر المشاريع الحكومية من أهم المشاريع التي تخدم المواطن والمجتمع في أي بلد ما. والتي تسعى إلى تحقيق أهداف متنوعة تخدم الأجيال وتلبي احتياجاتهم بطريقة مميزة وفعالة من خلال ما ترصده الحكومات لتنفيذها من ميزانيات ضخمة وتسهيلات عدة . وتتنوع المشاريع الحكومية التي تخدم المواطن والمجتمع لتشمل مجالات عدة كالمجال الصحي والغذائي والاقتصادي والتعليمي والزراعي والسياحي ومشاريع المعلوماتية وغيرها من المجالات الحيوية التي تحقق تسهيل الحياة وتطويرها . ولا شك بأن الدقة في تنفيذ هذه المشاريع والحرص على الجودة في تطبيقها هو من الأمور الهامة التي تعكس قدرة الجهات الحكومية على الاستفادة من الموارد المتاحة والإمكانيات وتسخيرها في المشاريع التي تخدم المواطن والمجتمع. وبالتالي الرقي بحركة النهضة في الدولة وإحلالها مركزاً عالمياً تنافسياً بين دول العالم .

ولا شك بأن الإدارة الفعالة والحكيمة لمشاريع الجهات الحكومية لابد أن تكون من قبل الإداريين القادرين على تحمل هذه المسؤولية والذين تتميز خبرتهم عن غيرهم. ويرى المهندس تركي التركي خبير تطوير الأعمال والمشاريع خبير المعهد العالمي لإدارة المشاريع ضرورة أن يكون مدير المشروع حاصلاً على شهادة في إدارة المشاريع .

وبالتالي يجب على جميع الوزارات والجهات أن تعمل بشكل موحد لخدمة المشاريع الحكومية والمساهمة في دعمها. ولا شك بأن هناك العديد من العوامل التي تحول دون تحقيق أهداف هذه المشاريع وتساهم في تأخيرها، فيجب تركيز الاهتمام على هذه النقاط والعمل على إصلاحها وتطويرها بشكل مستمر لضمان سير المشاريع الحكومية بطريقة تضمن خدمة المواطن والمجتمع.



## المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية :

تخصص حكومة المملكة العربية السعودية في كل عام جزءاً كبيراً من ميزانية الدولة للمشاريع الحكومية. ويخصص لكل جهة حكومية ميزانية تتناسب مع احتياجاتها ومع المشاريع التي يتطلع إلى تحقيقها. وتشمل المشاريع التي تغطيها الميزانية المشاريع بأنواعها مثل تشييد الطرق والجسور وبناء المباني بأنواعها والمدارس والكلية والجامعات والشبكات بأنواعها مثل المياه والكهرباء والاتصالات وغيرها.

ويرى الكاتب (مساعد الزباني، 2011) أن الدراسات والإحصائيات الحديثة تشير إلى أن " المملكة العربية السعودية شهدت خلال السنوات الخمس الماضية نمواً متواصلاً في الاقتصاد وقوة في البنية التحتية لأنظمة وتشريعات القطاعات الاقتصادية والمالية، وهو الأمر الذي جعل منها نموذجاً متفرداً بين الدول التي واجهت الأزمة المالية العالمية الأخيرة التي ضربت أنحاء العالم في بداية العام 2008".

وكانت المملكة قد حققت ميزانيات تاريخية خلال الأعوام الماضية، وهو الأمر الذي أسهم في تعزيز التنمية الاقتصادية التي أمر بها خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز، والذي استطاع أن يوفق بين المصروفات والإيرادات، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، وتعزيز القطاعات الاقتصادية من خلال التنمية الشاملة التي شهدتها عهده.

ويشير الزباني في مقالة إلى أن ميزانية العام المالي الأخير احتوت على نتائج يتوقع أن تنعكس على رفاهية المواطن بحسب ما ذكره الدكتور إبراهيم العساف وزير المالية، مشيراً إلى أن نتائج الميزانية الأخيرة كانت ممتازة، حيث حققت الميزانية فائضاً قدره 108.5 مليار ريال ستضاف للاحتياطي العام وتخصيصه للمشاريع المستقبلية .

وأعلنت السعودية عن الميزانية الأخيرة بمستويات تاريخية للعام المالي 2011م مقدرة إياها بـ 580 مليار ريال، وإيرادات متوقعة تبلغ 540 مليار ريال، وهو ما يؤكد استمرار المملكة في النمو بحركة التنمية، في الوقت الذي جاءت فيه التوقعات بتحقيق عجز للعام الثالث على التوالي .

ويرى الدكتور (سليمان العريني) بأن الجزء المخصص من ميزانية الدولة للمشاريع وملحقاتها من صيانة وتشغيل أكثر من 75 في المائة من الميزانية المعتمدة للدولة في كل سنة أو أكثر من 300 مليار ريال سنوياً، مع الأخذ في الحسبان العلاقة بين التكاليف الكلية والسيولة المعتمدة لكل سنة.

ومن الملاحظ أن الميزانية خصصت لدعم جميع المشاريع الحكومية الفعالة التي من شأنها الرقي بحياة المواطن وتسهيل أموره المعيشية في مجتمعه. لكن على الرغم من دعم الدولة لمشاريع الجهات الحكومية إلا أن هناك مجموعة من المشاريع التي تواجه صعوبات في تنفيذها وربما ينتهي الحال ببعض المشاريع إلى إيقافها وعدم تنفيذها. ويعود ذلك لوجود من العوائق والمشاكل التي تحول دون تحقيق الاستفادة من الموارد بشكل فعال.

ويقوم ديوان المراقبة حديثاً برعاية رئيس الديوان أسامة بن جعفر فقيه بإيجاد العديد من البرامج التي تسلط الضوء على أسباب تعثر تنفيذ المشروعات الحكومية وسبل معالجتها وذلك لتعزيز مسيرة الإصلاح الشامل والارتقاء بمستوى أداء الأجهزة الحكومية لتحقيق مزيد من الفعالية والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. ولاشك بأن مثل هذه البرامج والمتابعات تساهم في توضيح الوضع الحالي وأسباب تعثر تنفيذ المشاريع الحكومية .



وفي حوار صحفي أجري مع وزير المالية الدكتور إبراهيم العساف أكد أنه تم تجاوز مشكلة تعثر تنفيذ المشاريع الحكومية التي ظهرت خلال السنوات الماضية والتي تعود لعدم مقدرة شركات الإنشاءات والمقاولات المحلية على إنجازها.

وأكد العساف أن الحكومة اتخذت عدداً من القرارات التي أسهمت بدورها في السيطرة على هذه المشكلة وتسهيل عملية إعادة تحريك عجلة تلك المشاريع المتعثرة، بما في ذلك الاستعانة بالشركات العالمية وتشجيعها على الدخول في قطاع الإنشاءات السعودية. ولفت العساف إلى أن المؤشرات الحالية كافة تؤكد أن الضغط على القطاعات المنفذة لهذه المشاريع أصبح أقل من السابق، كما أن نسبة التأخر في تنفيذ المشاريع تقلصت إلى حد كبير.

ومن وجهة نظر مختلفة حسبما ذكر الكاتب (ياسر الجاروشة) فيما يخص مشاريع البنية التحتية في المملكة فلقد كشفت دراسة حديثة صدرت مؤخراً أن نسبة المشاريع المتعثرة تصل إلى 97% من إجمالي المشاريع التي يجري تنفيذها لإعادة هيكلة البنية التحتية. وقال خبير تطوير الأعمال والمشاريع المهندس تركي "قمنا بدراسة حول المشاريع في المملكة من خلال توزيع استبيان على أكثر من 300 من مديري المشاريع في كلا القطاعين العام والخاص، وظهر أن 97% من المشاريع تتأخر عن وقتها المحدد، وهذه مشكلة كبيرة تحتاج إلى تضافر الجهود لحلها وتصحيحها" وقال "هناك جهود ومحاولات، لكن يعيقها الارتجال والبيروقراطية وضعف المتابعة والمحاسبة، وعلى الجهات الحكومية عمل خطة شاملة لمدينة جدة تتكامل فيها المشاريع وتحدد فيها الأولويات وفق جدول زمني، مما يقتضي التعاون بين هذه الجهات فيما المشاريع وتحدد فيها الأولويات وفق جدول زمني، مما يقتضي التعاون بين هذه الجهات فيما يخدم المصلحة العليا وتجاوز البيروقراطية والخلافات المعطلة لإنجاز المشاريع".

ودعا التركي إلى أهمية حسن التخطيط للمشروعات بتحديد المتطلبات والمواصفات بدقة ثم عمل جدول زمني واستقطاب الخبرات وتأهيل الكوادر القادرة على تنفيذ المشروعات بشكل صحيح ثم مراقبة الأعمال المنفذة والتأكد من مطابقتها للمواصفات واتخاذ الإجراءات اللازمة للتصحيح إن كان هناك أي خلل أو انحراف في المشروع وتسليمه في الوقت المحدد.

### معوقات المشاريع الحكومية :

تختلف وتتعدد الأسباب التي تحول دون تطبيق المشاريع الحكومية بطريقة فعالة في المملكة العربية السعودية. وهناك العديد من الآراء والمسببات التي نوقشت بهذا الصدد، سعياً لإيجاد الحلول التي تتناسب مع المشاريع المتنوعة.

ولا شك بأن أسباب تعثر المشاريع الحكومية متعددة ومتنوعة، فبعضها يرجع إلى قصور في بعض الأنظمة واللوائح التي تنظم العلاقة ما بين الجهات الحكومية والمتعاقدين معها. فيما يرجع بعضها الآخر إلى قصور الجهات الحكومية نفسها. والمقاولون أنفسهم لهم نصيب أوفى من تلك الأسباب.

### • قلة الخبرة لدى منفذي المشاريع ومدراءها.

ويرى الأستاذ (يوسف أبا الخيل) أنه من أبرز الأسباب التي تقف خلف تعثر المشاريع الحكومية ما يتعلق بترسيه عدد كبير من المشاريع - ومشاريع البنية التحتية بالذات - على مقاولين غير مؤهلين، نتيجة لما يعترى اللائحة التنفيذية لنظام تصنيف المقاولين من نقطة ضعف يستغلها المقاولون غير المصنفين للحصول على مشاريع أكبر من طاقتهم . وفي نفس الوقت هناك عمليات تنفيذ لمشروعات

من قبل مقالين غير مصنفين . بل ولا يتمتعون بالحد الأدنى من الخبرة في مجال الأعمال موضوع المنافسة. وبنفس الوقت كل هذا يحدث بعلم ومباركة الأنظمة نفسها .

وفيما يتعلق بهذه النقطة فلقد حددت المادة الثالثة من اللائحة التنفيذية لنظام تصنيف المقاولين سبعة وعشرين مجالاً تصنيفياً تشمل معظم مجالات التنفيذ والصيانة والنظافة والتشغيل. كما حددت لتلك المجالات خمس درجات مالية تبدأ بالدرجة الأدنى (الخامسة)، وتنتهي بالدرجة الأعلى (الأولى)، ولكل من تلك الدرجات حد مالي لا يجوز للمقاول أن يتقدم للمنافسة المطروحة بعرض تفوق قيمته الحد المالي لدرجة التصنيف الحاصل عليها. كما لا يجوز للجهات الحكومية نفسها أن ترسي أيّاً من مشاريعها أو برامجها على أي مقاول تقدم بعرض تفوق قيمته قيمة الحد المالي لدرجة تصنيفه، إلا إذا خفض عرضه لما يساوي درجته.

ويرى الأستاذ (يوسف أبا الخيل) أنه من الناحية النظرية، فالأمور المالية والفنية والإدارية والتنفيذية للمشاريع الحكومية تبدو وكأنها محكمة بشكل جيد. لكن وبمباركة من اللائحة التنفيذية لنظام التصنيف، يمكن أن ينسف ذلك الأحكام إلى الحد الذي يمكن فيه لمقاول غير مصنف، وغير حاصل على أي خبرة من سابقة أعمال أو غيرها، وغير خاضع لأي تقييم مالي أو فني أو إداري معتبر. ولا شك بأن مدير المشروع كما ذكر في بداية الدراسة هو الشخص الذي تكمن لديه القدرة والخبرة على تنفيذ المشروع بطريقة احترافية وفعالة. وبالتالي لا بد أن يكون مؤهلاً وذو دراية كبيرة في مجال عمل المشروع. ويكون ذلك من خلال الخبرات التي يكتسبها والمدعومة بالدورات التدريبية الاحترافية التي تعزز قدرة المدير على استيعاب مفاهيم إدارة المشاريع العالمية ومن ثم تطبيقها في إدارته للمشاريع الحكومية التي يستلمها.

### • غياب الرقابة .

يرى البعض بأن غياب الرقابة على المشاريع الحكومية هو من أهم العوامل التي تساهم في إبطائها وإيجاد المشاكل فيها. حيث أن المتابعة المستمرة لتنفيذ المشاريع هي من الأمور التي تساعد على ضمان جودة سير العمل بالطريقة المناسبة والمخطط لها. والمتأمل في الوضع الحالي يجد . إذ قد تمر بجانب مشروع حكومي أو أكثر من اليوم الواحد أكثر من مرة ولعدة أشهر ولا تجد عمالاً يباشرون مهامهم حرصاً على الانجاز في الموعد .

ويذكر الأستاذ (محمد سليمان) وجهة نظر في هذا الموضوع وهي ضرورة تشكيل جهاز رقابي في كل جهة مهمته إعداد تقارير يومية عن إنجاز المشاريع، وكذلك يرى آخرون أهمية خصخصة الجهات الرقابية على المشاريع .

ولا شك بأن وجهات النظر هذه نشأت نتيجة مقارنة الوضع بين مشاريع القطاع العام والخاص، حيث أن هناك الالتزام واضح بتنفيذ مشاريع القطاع الخاص في زمن قاسي في حين يبقى المشروع الحكومي سنوات على حاله .

### • ضعف أسلوب طرح المشاريع الحكومية :

يعتبر الأسلوب الذي تتم به طرح المناقصة الحكومية من أهم الأمور التي يجب التركيز عليها والتنبيه لها في المشاريع الحكومية. حيث أنه لا بد من وجود عملية فعالة تفي بهذا الغرض يتم اعتمادها وتطبيقها في كافة إجراءات المشاريع الحكومية . وفي ندوة أقيمت لمجموعة من أخصائي إدارة المشاريع والتخطيط الاستراتيجي نظمها صحيفة الاقتصادية اتفق مختصون في الشأن الهندسي على أن فلسفة طرح المشاريع الحكومية التقليدية القديمة أحد أسباب تعثر المشاريع وتأخرها في التنفيذ

نظراً لأن المشروع يتطلب مراحل طويلة ومتعددة بين الوزارات المعنية، فضلاً عن أن بعض المشاريع تواجهها مشكلة توافر الأرض، قبل التفكير في الاستشاري الذي سيشرف على المشروع، إضافة إلى إشكالية ترسية المشروع على العرض الأقل.

وبخصوص المشاريع الحالية المتأخرة أكدوا أن بعض المشاريع تواجه ظروفاً صعبة تحيط بالمشروع قبل الطرح تكون حاسمة في قضية التعثر، من بينها تدني كفاءة التخطيط السليم للمشروع من النواحي كافة، نظراً لأن كثيراً من الجهات الحكومية تعاني نقصاً في الكفاءات الهندسية المتخصصة. وأرجعوا ذلك الخلل إلى أن الجهات الحكومية تفتقد التخطيط الاستراتيجي المتناغم الذي يحقق الأهداف التي تطمح وتسعى إليها الدولة.

ويعتقد المهندس محمد القويحص وهو عضو مجلس الشورى أن من أسباب تعثر المشاريع الظروف التي تحيط بالمشروع قبل الطرح والتي تحتاج لأكثر من ستة أشهر، على أن يقوم عليها مهندسون أكفاء، وتطرق إلى أن بعض الجهات لديها مشاريع لم تطرح منذ عامين وهذا يعني أنها عاجزة عن تجهيز مشاريعها للطرح السبب كما يقول القويحص يعود إلى الأزمة التي تواجه القطاع في العناصر البشرية، وقال "معظم الأجهزة الحكومية تعاني نقصاً في الكفاءات الهندسية المتخصصة، التي يمكن أن تعمل على طرح المشروع وهذا سببه أننا أهملنا الاهتمام بالمهندس السعودي، حيث لم نعطه الحوافز المالية، ولا يوجد كادر وظيفي خاص بهذه المهنة".

#### • عدم الالتزام بجدول زمني :

يعتبر العامل الزمني في أي مشروع سواء أكانت الجهة القائمة عليه حكومية أو خاصة من أهم الأمور التي ينظر لها في كافة مراحل المشروع المختلفة. وهي من العوامل التي تحدد الوضع الحالي للمشروع وما هي الاحتمالات انتهائه أو تأخره. ويرى المختصون في مجال المشاريع بأن أغلب إدارات المشاريع في القطاع الحكومي لا تلتزم بوضع جدول زمني ليسير عليه تنفيذ المشروع وأنه في حال وضع الجدول الزمني فإنه في كثير من الحالات لا يتم التقيد به، ونتيجة لذلك فإننا نرى كثيراً من المشاريع المهملة والمتوقفة ولا يملك أحداً جواباً شافياً عن مصيرها.

ويرى الكاتب (محمد الهلالي) أن دراسة متخصصة كشفت أن 65 في المائة من المشاريع داخل المملكة لا تلتزم بجدول زمني محدد. واستشهد الهلالي بما ذكره المهندس (تركي التركي) بدوره تدريبية وتناولت المشاريع الحكومية المتعثرة. وهو خبير تطوير الأعمال والمشاريع خبير المعهد العالمي لإدارة المشاريع.

وقال التركي إن كلمة السر الأولى والأساسية لنجاح أي مشروع هي عمل جدول زمني للمشروع يحدد بوضوح الأوقات الزمنية المقدرة لبدء أعمال المشروع وانتهائها وهي عملية يمكن تعلمها وتطبيقها بسهولة وتعمل أثناء التخطيط للمشروع وقبل البدء في التنفيذ وتعطينا خريطة الطريق للمشروع.

وأكد التركي من خلال الدراسة المتخصصة أن 35 في المائة فقط من المشاريع في المملكة يعمل لها جدول زمني، مضيفاً أن هذا مؤشر سلبي يزيل الاستغراب من كثرة المشاريع المتعثرة.

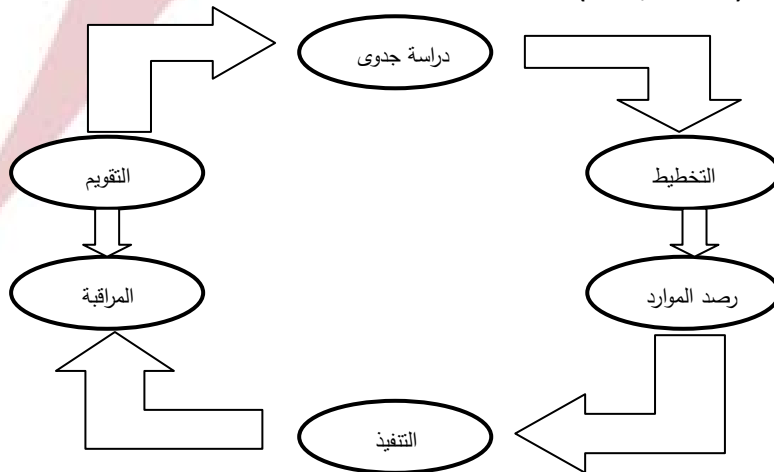
ومن وجهة نظري فإنني أرى أن جميع النقاط التي اتفق عليها الأخصائيون فيما يتعلق بعقبات المشاريع الحكومية هي واقعية ونواجهها في أغلب المشاريع القائمة. وأن هناك ضعف في هيكلية المشروع وآلية تنفيذه. وهذا بلا شك يعكس ضعف الإمكانيات الحالية لإدارات المشاريع في الجهات الحكومية وبالتالي أرى أنه لا بد من التعرف على الطرق الصحيحة التي يسير من خلالها المشروع بطريقة تضمن تحقيق الهدف المرجو وباستخدام الموارد المناسبة. وكذلك التعرف على أهم المفاهيم

المعتمدة عالمياً فيما يخص إدارة المشاريع. وفيما يلي توضيح لدورة حياة المشروع والتي من خلال تطبيقها يتحقق تطبيق المشروع وإنهائه في الوقت المحدد بإذنه تعالى .

## دورة حياة المشروع Project Life Cycle

وهي مصطلح يعبر عن الزمن الذي يستغرقه المشروع منذ ولادته ولحين إنجازه. وتتكون من عدة مراحل، وهذه الدورة ذات طبيعة عامة بغض النظر عن نشاط المشروع ومدته وحجمه. وهذه المراحل، هي (المعهد العربي للتخطيط، دراسات الجدوى وتقييم المشروعات: 2006):

1. دراسة جدوى المشروع Feasibility Study وهي مرحلة ابتكار فكرة للمشروع، وتبحث خلالها عن أهمية هذه الفكرة وجدواها.
  2. التخطيط للمشروع Planning وهي المرحلة التي ينتقل فيها المشروع من مجرد فكرة إلى خطة توضح أهدافه، ونشاطاته، والفئات التي ستستفيد منه.
  3. تخصيص الموارد Resources Appraisal وهي مرحلة دراسة الموارد البشرية والمالية التي يحتاج إليها تنفيذ المشروع، وتعيين الأفراد، وفرق العمل، وتوزيع الأدوار والمسؤوليات بينهم.
  4. تنفيذ المشروع Implementation وهي المرحلة التي يتم فيها البدء بتنفيذ المشروع، والعمل على إدارة أدائه.
  5. المراقبة Monitoring وهي التأكد من أن المشروع يجري وفق ما هو مخطط له، وفي الاتجاه الصحيح .
  6. تقييم المشروع Evaluation عملية قياس مدى منهجية وموضوعية ملائمة المشاريع الجارية والمنجزة وأدائها ومدى نجاحها، حيث يعد التقييم أداة إدارية لإرشاد صانعي القرارات ومديري المشاريع عما إذا كان تخطيط المشروع وتنفيذه قد سارا وفق ما هو مخطط لها بالاستناد إلى المداخل التالية:
    1. تقييم الأهداف .
    2. تقييم الإجراءات .
    3. تقييم النتائج .
- ويمكن الاستفادة من نتائج التقييم مستقبلاً في تنفيذ مشاريع جديدة. والشكل رقم ( 3 ) يوضح هذه الدورة (Jica, 2004)



الشكل ( 3 ) دورة حياة المشروع

## تقويم الأداء الإداري في المشاريع :

كان يعتقد معظم الناس أن التقويم نشاط لا فائدة منه، حيث يود كمية كبيرة من البيانات المملة مع استنتاجات غير ذات فائدة. هذه كانت المشكلة مع التقويم في الماضي حيث كانت نظريات تقويم المشاريع تعتمد أساليب على أساس الإنجاز العلمي والدقة والصلاحية والموثوقية، وكثيراً ما ولد هذا النهج تعميمات واستنتاجات وتوصيات تجنبها الناس، وكنتيجة لذلك تميل تقارير التقويم إلى برنامج واضح بعيداً عن خيبات أمل وتشكيك مديري المشاريع حول أهمية التقويم، وركزت على التقويم بشكل عام. كذلك كان من المعتمد أن التقويم عبارة عن إثبات يبين مدى نجاح المشروع أو فشله، وهذا يفترض اسطورة النجاح والكمال في تنفيذ المشاريع، وهذا غير وارد حيث إن التقويم المستمر الذي يوفر التغذية الراجعة التي تساعد على تعديل الأهداف والإجراءات وتصويبها باستمرار هو مفتاح النجاح. كما يعتقد آخرون أن التقويم عبارة عن عملية على درجة عالية من الندرة والتعقيد والتي تحدث في وقت معين وطريقة محددة، ودائماً ما يشمل خبراء خارجيين. حيث يعتقدون أن عليهم أن يكونوا على دراية بالمصطلحات التي تخص التقويم وفهمها كالصلاحية والموثوقية. وهذا ليس هو المطلوب فعلاً ، بل المطلوب هو أن يعرفوا أي المعلومات التي يحتاجون إليها لكي يتخذوا قرارات صحيحة بشأن قضايا المشروع واحتياجاته. وأن يكونوا على استعداد تام لفهم ما يجري فعلاً في مراحل التنفيذ جميعها (Carter McNamara, 2008).

### • تعريف التقويم :

ويمكن تعريف التقويم على أنه عملية قياس مدى منهجية وموضوعية ملائمة المشاريع الجارية والمنجزة وأدائها ومدى نجاحها، حيث يعد أداة إدارية لإرشاد صانعي القرارات ومديري المشاريع عما إذا كان التخطيط والتنفيذ للمشروع تم وفق ما هو مخطط له، وعادة ما تكون محددة بزمان معين بحسب توقيت التقويم، ويجري التقويم عادة لتحقيق هدف معين وللإجابة عن أسئلة محددة تزود صانعي القرار ومديري المشاريع بالمعلومات حول النظريات والفرضيات المستعملة في التنفيذ فيما إذا كانت فعالة أم لا، ولماذا؟ للتمكن من اتخاذ القرار الصحيح بشأن تعديل السياسات والإجراءات الجارية بالتنفيذ، والاستفادة منها مستقبلاً في تنفيذ المشاريع أخرى. ويهدف التقويم بصورة عامة إلى تحديد مدى ملائمة المشروع بالنسبة إلى الأهداف الموضوعية، وفاعليته وكفاءة إنجازه ومدى تأثيره واستدامته، (UNEPN

. Evaluation toolkit, 2007, P.15)

### • الهدف من التقويم : تشير العديد من المصادر كالوكالة اليابانية للتعاون (JICA) ومنظمة

الأمم المتحدة (UN) في أن للتقويم هدفين رئيسيين هما:

1. توفير ما يلزم من معلومات لاتخاذ قرارات صحيحة بشأن العمليات أو السياسات أو الاستراتيجيات المرتبطة بالمشاريع الجارية أو المقبلة.
2. تقديم أدلة إلى الجهات المعنية (للمانحين والشركاء والمستخدمين) ، وثبتت فاعلية أداء المشروع ومطابقته للنتائج المخطط لها، وللمتطلبات القانونية والمالية، ومدى استخدام المديرين لنتائج المراقبة والتقويم.



وتتضمن الأهداف الأخرى لتقويم المشاريع ما يلي ( JICA, 2004 )

1. إتاحة عملية التعلم الجماعي والمساهمة في مجموعة المعارف المتعلقة بما ينجح وما لا ينجح وأسباب ذلك .
  2. التحقق من جودة أداء إدارة المشروع أو تحسينها.
  3. تحديد الاستراتيجيات الناجحة من أجل التوسع فيها وتكرارها.
  4. تعديل الاستراتيجيات غير الناجحة.
  5. إتاحة الفرصة للجهات المعنية للإدلاء بدلوها في مخرجات المشاريع وجودتها.
- ويهدف التقويم بشكل عام إلى تحديد ملاءمة أي مشروع ومدى كفاءته وفاعليته وأثره واستدامته، ويتوقع أن يؤدي تحسين عملية صنع القرار إلى نتائج أفضل وإلى استخدام الموارد بكفاءة أكبر (Merrie Barron, Andrew R. Barron) .

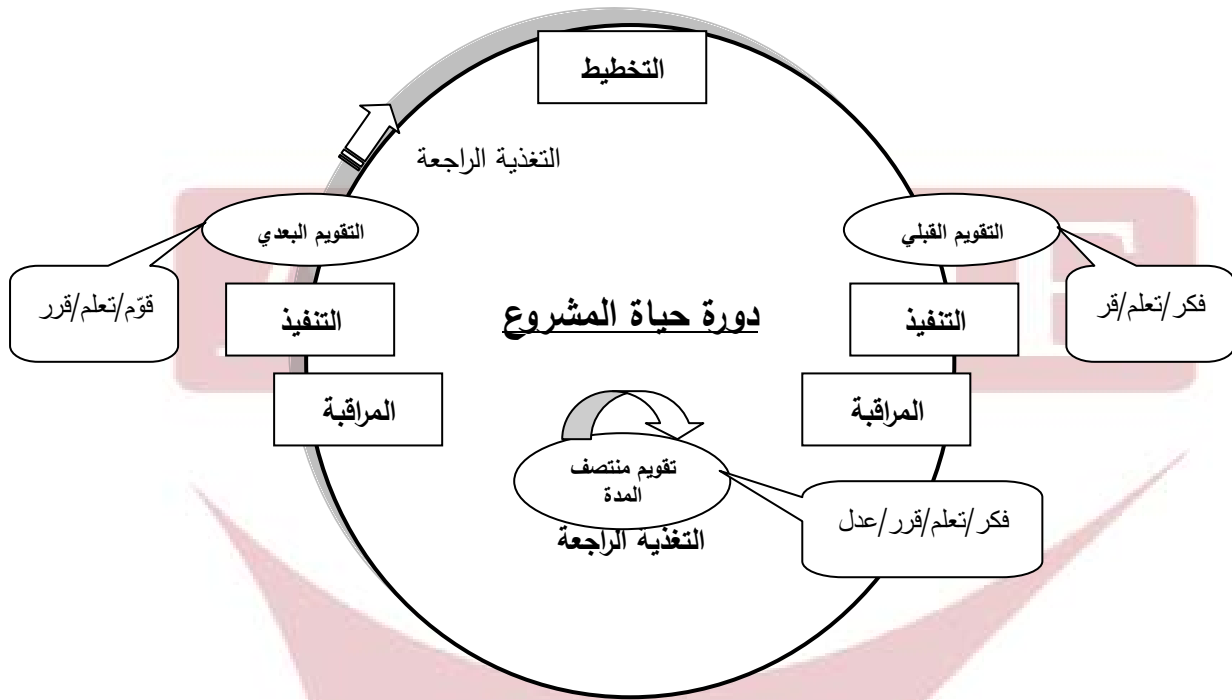
• توقيتات التقويم : هناك ثلاث توقيتات للتقويم استناداً إلى المرحلة التي يجري فيها ، وهي (JICA, 2004) :

1. التقويم القبلي Ex-ante Evaluation أو Pre-Evaluating : يتم قبل تنفيذ المشروع، حيث تدرس ضرورة تنفيذ المشروع وتوضيح تفاصيله والنتائج المتوقعة منه، ومدى ملائمة المشروع وقيمه، ووضع مؤشرات تقويم لقياس تأثير المشروع في التقويمات اللاحقة. ويساعد المنظمة على التخطيط القبلي " التخطيط بالسيناريوهات " الذي يعني وصف ما هو متوقع ومحتمل وتحليله، ووضع سيناريوهات ( مشاهد محتملة ) والتوصل إلى صيغة للتعامل مع كل من هذه السيناريوهات، وذلك بتشخيص دقيق وواسع للأفكار المحتملة والمتوقعة بطريقة مفيدة وقابلة للتطبيق، حيث يساعد على ربط القرار غير المؤكد الذي نتخذه اليوم، بما يمكن أن يحدث ن أحداث كآثر لهذا القرار في المستقبل (ماذا لو؟)، حيث تساعد هذه الاحتمالات واضعي الخطط الاستراتيجية والمؤثرين في المنظمة على مواجهة التوقعات المستقبلية والاستعداد لها (McGee, David Wilso, Strategy analysis & Practice:2005) .

2. تقويم منتصف المدة Mid-term Evaluation أو التقويم المتزامن During Evaluating ويجري في منتصف مدة تنفيذ المشروع، حيث يهدف هذا التقويم إلى فحص الإنجازات، وتنفيذ المشرع بالتركيز على الكفاءة والملاءمة مستنداً إلى النتائج، بالإضافة إلى مراجعة خطة العمل وتعديلها وفقاً للنتائج، حيث تساعد نتائج التقويم الجهات المعنية على اتخاذ القرار ومراقبة الأداء (Just In Time) .

3. التقويم البعدي Ex-Post Eevaluation أو After performing Evaluating يجري بعد فترة زمنية من انتهاء تنفيذ المشروع، ويركز على الكفاءة والاستمرارية، استناداً إلى نتائج التقويم. ويهدف هذا التقويم إلى استخلاص الدروس المستفادة والتوصيات للجهات المعنية بتخطيط المشاريع المستقبلية وتنفيذها بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.

لا تعوض هذه التقويمات إحداها عن الأخرى فقد تضطر بعض المشروعات لاستخدام التقويمات الثلاثة كل حسب وقته.



#### • مشاركة المساهمين في التقويم (Estrella, 1997)

يمكن أن تكون المشاركة واسعة النطاق لتشمل مجموعة كبيرة من موظفي المشروع، والفئات المتأثرة بالمشروع، والشركاء، وغيرهم. ويمكن، بدلاً من ذلك، أن تستهدف مجموعة واحدة أو اثنتين من تلك المجموعات. فعلى سبيل المثال، إذا كان الهدف هو كشف ما يعوق تنفيذ المشروع، فقد يلزم إشراك المنفذين. أما إذا كان الهدف هو معرفة تأثير المشروع على الفئات المستهدفة، فقد تكون تلك المجتمعات هي أنسب المشاركين. ولكن إذا كان الهدف هو معرفة ما إذا كانت الجهات المعنية تفهم جميعها أهداف المشروع وترى التقدم المتحقق رؤية متماثلة، فإن المشاركة الواسعة النطاق قد تكون هي الفضل.

إن المبادئ التي توجه النهج التشاركي فيما يتعلق بالتقويم تميز هذا النهج بوضوح عن نهج المراقبة والتقويم التقليدية. ويتطلب أيضاً التقويم التشاركي اتجاهاً فكرياً مختلفاً، وقبولاً لطريقة مختلفة في إجراء عملية التقويم.

#### • إدارة عملية التقويم وتخطيطها Planning and Managing Evaluation

##### Process

يبدأ التقويم بعملية جمع البيانات عن المشروع أو سماته ليتسنى اتخاذ قرارات مهمة بشأنه، فمن الممكن أن تتضمن عملية التقويم أنواعاً مختلفة، إذ تتجاوز أنواع التقويم الـ 35 نوعاً، وإن اختيار نوع التقويم يعتمد بالدرجة الأساس على ما نريد التوصل إليه حول المشروع، وما هي المعلومات التي نحتاج إلى جمعها؟ (Carter McNamara, 2008)

وتشمل عملية التقويم الخطوات التالية: (JICA 2004)

- 1- **تحديد الغرض من التقويم** : من الضروري معرفة غرض التقويم، وما الجهة التي ستقوم باستعمال نتائجه ولأي سبب، والتأكد من أن خطة التقويم الموضوعية تحقق الغرض منه. ينبغي



2- أن تكون أسباب التقويم وغاياته محددة تحديداً واضحاً قبل البدء بتقويم أي مشروع. فإذا لم يكن الغرض واضحاً، فقد يركز التقويم عندئذ على اهتمامات خاطئة، ويتوصل إلى استنتاجات خاطئة أيضاً، ويقدم توصيات لمستخدمي نتائج التقويم لن تكون مفيدة. وتتكون الغاية من جزأين يمثلان الإجابة عن تساولين مهمين هما :

• ما الذي نريد تقويمه؟

• ما الهدف من التقويم ؟

3- **تنظيم تدفق المعلومات حول المشروع:** بعد تأكيد غرض التقويم يجب معرفة الصورة العامة للمشروع وتفاصيله كهدف للتقويم، من خلال معرفة ماذا حدث بالمشروع، إن مقومي المشروع يمكن أن يقرروا بسهولة ما هي أسئلة التقويم المهمة اللازمة لإجراء الدراسة؟ وما نوع البيانات اللازمة؟

4- **خطة المشروع :** يقارن التقويم بين الوضع الحالي للمشروع مع الخطة الموضوعية، لذلك يتم

جمع معلومات حول محتويات الخطة، بصورة رئيسية، وهناك جزءان:

• عناصر المشروع: غرض المشروع، النشاطات، المدخلات.

• هيكلية المشروع (التسلسل المنطقي للعلاقات السببية): حيث وضعت خطة المشروع

بناءً على نظرية التأثيرات المتوقعة التي ستنتج من تنفيذ المشروع.

5- **أداء المشروع :** يتم جمع المعلومات حول الأداء في المشروع وقت إجراء التقويم .

6- **وضع خطة لتنفيذ عملية التقويم:** تمر عملية التخطيط والتنفيذ للتقويم بخمسة مراحل، على النحو التالي (UNPD, 2004).

**المرحلة الأولى :** وضع أسئلة التقويم الرئيسية :

المسائل المركزية التي يفترض أن يعالجها التقويم، حيث يعالج التقويم الأسئلة التي يتحقق بإجابتها الغرض أو الغاية منه، وعادة لا تكون هذه الأسئلة من النوع الذي يتطلب إجابات مثل "نعم" أو "لا" ، بل غالباً ما تتصف هذه الأسئلة بالمواسفات التالية :

• تحفز التفكير .

• تتحدى الافتراضات .

• تركز على الاستعلام والانعكاس .

• تقود إلى أسئلة أخرى .

وتتطلب مثل هذه الأسئلة من فريق التقويم التعامل مع طائفة عريضة من عناصر المشروع، أو العناصر التنظيمية، حتى يمكن الإجابة عنها.

**المرحلة الثانية: عملية جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها Collect and Analyze Data**

تجمع المعلومات والأدلة للإجابة عن أسئلة التقويم باستخدام أدوات جمع البيانات، والبيانات التي تجمع هي نتائج التقويم. وتتوقف قوة الاستنتاجات على كمية المعلومات التي تجمع، وجودتها ومصداقيتها. كما تتوقف أيضاً على جودة تحليل بيانات التقويم وتفسيرها. والتفسير هو محاولة تحديد معنى النتائج ويشكل جزءاً من الجهود الكلية التي تبذل لجعل الأدلة التي تجمع في تقويم ما ذات معنى. وبعد ذلك يجري تجميع استنتاجات التقويم المفصلة في استنتاجات تقويم عامة ودروس مستفادة. وهذه الدروس هي ما يتعلم من التجربة، فهي تعميمات بشأن ظرف محدد.

### المرحلة الثالثة: التوصيات Recommendations

هي تدابير توضع استناداً إلى نتائج تحليل البيانات وتفسيرها، ويقصد بها أن يأخذها مستخدمو نتائج التقييم بعين الاعتبار. وتعد صياغة التوصيات مرحلة قائمة بذاتها من مراحل تقييم المشاريع.

### المرحلة الرابعة: الدروس المستفادة وتراكم الخبرات Lesson learnt and learning organization

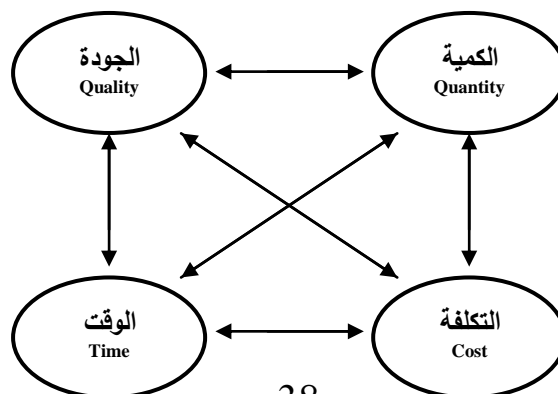
يقصد بها التعلم من التجارب القابلة للتطبيق على حالة عامة واستخلاص العبر والدروس والتوصيات من نتائج التقييم وصياغة التوصيات لذوي العلاقة، لتصويب خطة المشروع الحالي، وتحسين تخطيط المشاريع المستقبلية وتنفيذها، ويمكن التوصل إلى الدروس المستفادة في إطار تقييم المشاريع من "تعلم المنظمة"، والمقصود بها "البيئة التي يتعلم منها العاملون، ويأتي التعلم من خلال تراكم الخبرات. والفكرة الرئيسية فيها هي حل المشكلات، حيث إن كل شخص في المنظمة معنى بتشخيص المشاكل وحلها، مما يعني التجريب المستمر، والتغيير، وتحسين الأداء، الذي يزيد من قدرة المنظمة على النمو، والتعلم، وتحقيق الأهداف. إن تطوير تعلم المنظمة، يعني: القيام بتغييرات محددة ومستمرة في النواحي القيادية، والهيكل التنظيمي، والتمكين، والاتصالات، وتبادل المعلومات، والاستراتيجيات التشاركية، والثقافة التكوينية (Daft, Management 2004).

### المرحلة الخامسة: وضع الصيغة النهائية لتقرير التقييم :

يلزم إعداد تقرير لنقل النتائج والاستنتاجات والتوصيات التي يتوصل إليها التقييم، وينبغي أن يكون التقرير مختصراً وموجزاً نسبياً. وينبغي أن يناقش مدير التقييم ومستخدمو التقرير النتائج والاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل إليها، وأن يقدموا تعليقات على مسودة التقرير إلى المقيم أو المقيمين قبل وضعه في صيغته النهائية. وينبغي تسجيل أي آراء متعارضة تسجيلها صحيحاً في التقرير.

### 7- معايير التقييم :

"المعيار Standard هو أداة قياس تحدد مستوى الأداء وفقاً لأبعاد محددة للإنجاز، ويختبر كل معيار مجموعة من المؤشرات تبين مدى فاعليته في إدارة المشروع وتنفيذه، حيث يوجد نوعان من المقاييس التي يمكن الاعتماد عليهما في تقييم المشاريع، هما: المعايير ذاتية التي تتضمن مقارنة الأداء الحالي بأداء أسبق، والمعايير الموضوعية التي تتضمن مقارنة الأداء الحالي للمشروع بأداء المنافسين، باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية (Benchmarking) McGee, David Wilso Srtategy analysis & Practice: 2005 ، ويمكن اعتبار معايير الأداء وسائل لقياس الأداء بمستوياته الثلاثة (المنظمة، والعمليات، والأفراد)، لذلك، فإن إخضاع الأداء بصفته العامة للقياس يتطلب التعرف على المعيار رباعي الأبعاد للأداء شكل رقم ( 5 ) ( الدباغ: 2004 ).



أما المؤشرات Indicators فهي منبهات وعلامات مدركة ومفهومة معرفياً وقابلة للقياس بأن أمراً ما قد أنجز أو تحقق كلياً أو جزئياً، وأنها جزء أساسي من نظام التقويم، وينبغي أن تكون المؤشرات الجيدة: ملائمة للمشروع، ومن الممكن جمعها، ومن السهل تفسيرها، وتساعد على تتبع التغير بمرور الوقت (UNPD, toolkit, 2007).

وتستخدم معايير DOPA لتقويم المؤشرات من حيث كونها، (UNPD, toolkit, 2007):

- مباشرة Direct تقيس التغير المنشود بدقة.
  - موضوعية Objective غير غامضة بشأن ما يجب قياسه، ووضوح البيانات التي ستجمع لقياسها، ووضوح تعريفها التطبيقي.
  - عملية Practical يسهل تناولها ومعقولة من حيث تكلفة جمع البيانات وآليته، وحسن توقيته، لغايات صنع القرار.
  - كافية Adequate تغطي الحد الأدنى من المتطلبات، لضمان التعبير بدرجة كافية عن التقدم الذي تحقق في إنجاز المخرجات.
- وتهتم الدراسات التقويمية في معظمها بمسائل تصميم المشاريع وإنجازها وأدائها. وتشير مسائل التصميم والإنجاز إلى عوامل تؤثر في النتائج.

8- **معايير تقويم الأداء الإداري:** والتي تنصب على أداء المشروع، وتقسم إلى:

9- **معايير جودة الأداء Quality Performance Standards** تقيس هذه المعايير جودة الأداء الإداري في المشروع بالاعتماد على المؤشرات التالية :

### 1. صحة التصميم :

إن التصميم الجيد لمشروع ما يهدي إلى عملية تنفيذه، ويبسر مراقبة ذلك التنفيذ، ويوفر أساساً متيناً لتقويم الأداء.

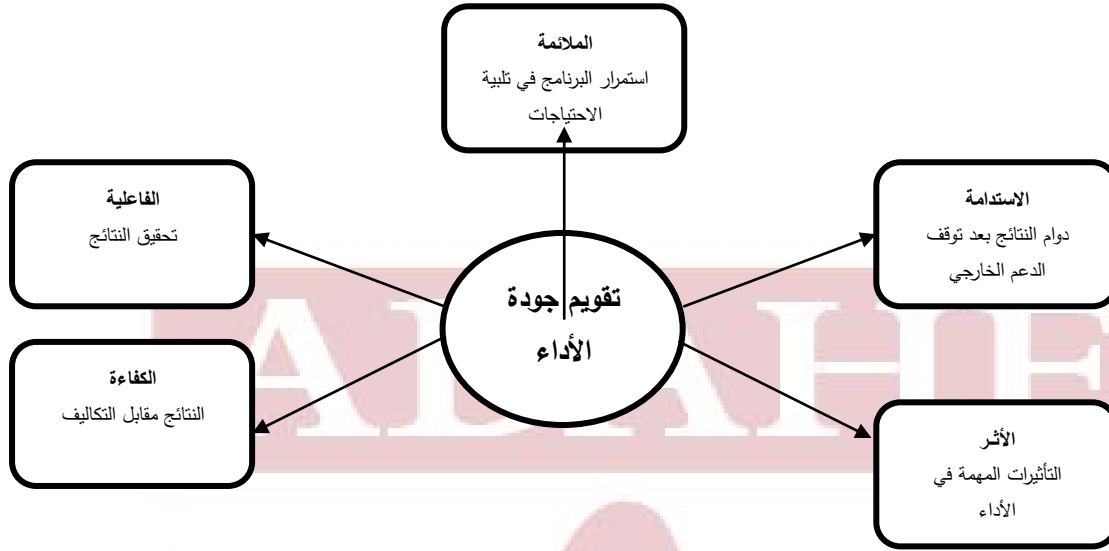
### 2. عملية الإنجاز :

يركز تقدير عملية الإنجاز على الكيفية التي يجري بها تنفيذ المشروع أو التي نفذ بها، وذلك لتحديد ما إذا كان المشروع أستمّر على الطريق الصحيح نحو تحقيق النتائج المخطط لها، وإذا لم يكن كذلك، فما العوامل المؤثرة.

### 3. الأداء :

عند تقدير أداء مشروع، تتطلع الدراسات التقويمية إلى ما يتجاوز عملية الإنجاز وتركز على نتائج المدخلات المقدمة والعمل الذي تم القيام به. ويحدد ناتج هذا التقدير ما إذا كان المشروع قد حقق مخرجاته أو لا، أو أنه من المحتمل أن يحققها ويسهم في تحقيقها.

وتلخص USAID ، فكرة استخدام المعايير في تقويم أداء المشاريع من خلال احتوائها على العوامل الأساسية لتقدير أداء المشروع موضحة في الشكل رقم (6) (USAID: 1997) وموصوفة بعد ذلك :



- **الملاءمة :** يفحص تقدير ملاءمة مشروع ما مدى ملاءمة النتائج بالنسبة إلى الاحتياجات والسياسات واحتياجات وأولويات الفئات التي يستهدفها المشروع.
- **الفاعلية :** يركز تقدير فاعلية المشروع على مدى تحقيق المخرجات أو المدى الذي ستحقق به وما إذا كان من المحتمل أن يسهم المشروع في النواتج المحددة والأثر المحدد.
- **الكفاءة :** يقيس تقدير كفاءة المشروع. فهو يقدر النتائج التي تحققت بالنسبة للنفقات والموارد المستخدمة في المشروع أثناء فترة زمنية محددة .
- **الاستدامة :** يتحقق تقدير استدامة المشروع من مدى استمرار نتائجه، أو احتمال استمرارها بعد انتهاء المشروع وتوقف الموارد .
- **الأثر :** يفحص أثر المشروع على المدى البعيد. ويكون التنفيذ والأداء ناجحين إذا كانت المدخلات اللازمة لتنفيذ النشاطات المخططة وإنجاز المخرجات المتوقعة متاحة في الوقت المناسب.

#### 10- معايير مدخل "إدارة الجودة الشاملة" Total Quality Management Standards إن

الجودة الشاملة توصف بأنها عملية إدارية متكاملة وشاملة ومتناسقة، وتتبنى إحداث تغييرات جذرية شاملة لكل مكونات المنظمة من أعمال ووظائف، وثقافة تنظيمية، ومفاهيم وتطبيقات إدارية، وإجراءات العمل، والطرق والأساليب الإدارية المتبعة من القيادة داخل المنظمة، بهدف تحسين هذه المكونات وتطويرها، وجعلها تحقق أعلى معدلات الجودة، وبأقل التكاليف، ومن ثم يتحقق الهدف الذي تسعى إليه المنظمة، بما يضمن لها المنافسة والبقاء والاستمرار. وإن المعايير الضرورية التي توليها فلسفة الجودة الشاملة الأهمية ، هي :

- **التحسين المستمر،** يقيس مدى التزام الإدارة بإجراء التحسينات المستمرة في أعمال المنظمة ووظائفها وإجراءات العمل والمنتجات لزيادة جودتها بأقل التكاليف.
- **رضا الزبون ،** يقيس مدى التزام الإدارة بتحقيق رضا الزبون من خلال الاهتمام بجودة المنتجات والعلاقات.

• **ثقافة الجودة** ، يقيس التزام الإدارة بخلق مناخ تنظيمي إيجابي يشجع على العمل والإبداع .

• **القيادة** ، يقيس مدى حرص إدارة المشروع على تمكين العاملين.

#### 11- معايير المدخل الاستراتيجي (مدخل الإدارة الاستراتيجية) الذي ينصب على التنافسية

##### Competitiveness Standards

يمثل الموقف التنافسي قدرة الشركة الأم ومشروعاتها المختلفة على المنافسة محلياً ودولياً من خلال تحسين عمليات مشاريعها، وبالتالي جودة منتجاتها وقدرتها على تخفيض التكاليف الكلية وأثر ذلك في كل من الحصة السوقية والمبيعات والأرباح والعائد على المجتمع لتحسين موقفها التنافسي. فهي إذن تلك العملية التي تتسابق الشركات ضمن قواعدها لتتفوق على منافسيها (KHALIL 2000)

• **الحصة السوقية** : قياس مدى تحقيق المشروع حجم مبيعات متفوقاً مقارنة بالمنافسين خلال فترة زمنية محددة. وهي معيار لترتيب القوة التنافسية ومؤشر مباشر على قياسها.

• **نمو الأرباح** : يقيس مدى نمو الأرباح خلال فترة زمنية محددة .

• **تنوع المنتجات** : يقيس مدى تعدد منتجات الشركة .

• **قدرة النفاذ للأسواق الخارجية** : يقيس قدرة الشركة على اختراق أسواق جديدة لم تكن لديها سابقاً .

#### 12- تقويم استراتيجية المشروع :

توصف الاستراتيجية بأنها نموذج أو خطة لدمج الأهداف وتكاملها وكذلك السياسات وسلسلة الأعمال في وحدة متكاملة متماسكة، وتساعد الصياغة المتقنة للاستراتيجية على ترشيد الموارد وتوزيعها بشكل جيد وقابل للتطبيق بناءً على القدرات الداخلية ونقاط الضعف والتغيرات المتوقعة في البيئة، من خلال الاستجابة العقلانية والذكية للأحداث الطارئة (Stading & Vokurka, 2003, P.932) إن جوهر الاستراتيجية هو بناء موقف قوي بطرق معينة تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، على الرغم من عدم توقع العوامل الخارجية التي قد تظهر. (Vinzant & vinzant, 1999, P.518) .

#### 13- نموذج تخطيط الإدارة الاستراتيجية Planning Strategic Management Model

لعل واحد من النماذج الأكثر شيوعاً وشمولية من حيث تعبيره عن متطلبات الإدارة الاستراتيجية، وهو نموذج (Wheelen & Hunger)، حيث تبدأ الرقابة التقويمية قبل اختيار المنظمة استراتيجيتها وأثناء وبعده ذلك أن الرقابة التقويمية تتولى نموذج (Hunger, 2006 & Wheelen) :

• إجراء المسح التقويمي لكل من البيئة الخارجية والداخلية لبيئة العمل تمهيداً لاختيار الاستراتيجية .

• استخدام الوسائل العلمية في التحليل وصولاً إلى اختيار الاستراتيجية وصياغتها.

• اعتماد التقويم والمتابعة من خلال وضع معايير قياسية مسبقة وتطبيقها على إجراء قياس الأداء للتعرف فيما إذا كان الأداء الفعلي يتطابق مع التنظيمي.

• تقويم محتويات الاستراتيجية .

• تقويم النتائج التي تحققت للمنظمة جراء استخدام اختياراتها الاستراتيجية.

• تقويم درجة جودة نظام التحليل الذي تستخدمه المنظمة في الوصول إلى الإستراتيجيات التي تستخدمها .

يتطلب نجاح عملية الرقابة الاستراتيجية أن يكون النظام الرقابي المعتمد قادراً على اكتشاف الانحرافات المهمة بسرعة حتى تتمكن المنظمة من اعتماد إجراءات التصحيح، وأن يكون اقتصادياً وقادراً على تزويد الأفراد بالمعلومات اللازمة لتصحيح الأداء، وأن يكون شاملاً بحيث يغطي جوانب الأنشطة الحيوية المهمة كافة، وان يتسم بالتوازن، وأن يكون اقتصادياً في الوقت ذاته (Wheelen & Hunger, 2006).

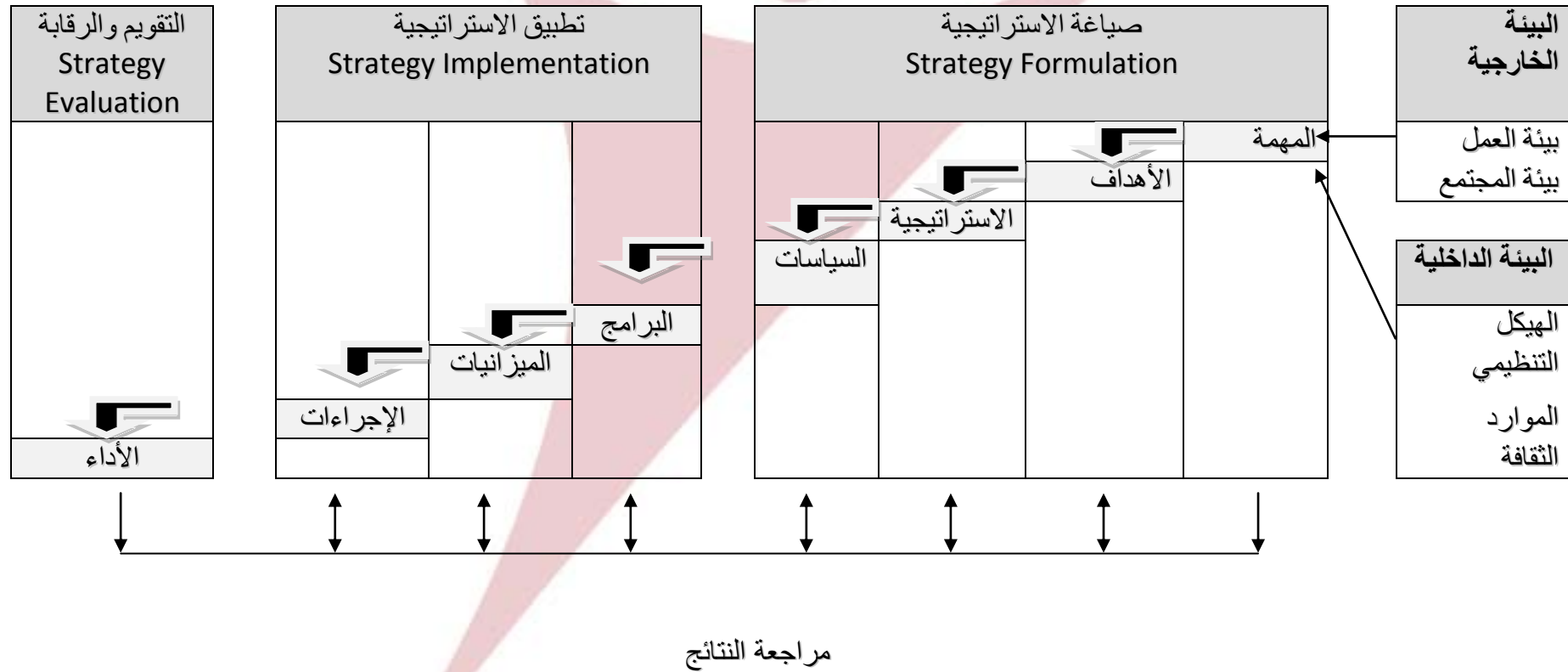




# ABAHE

شكل (7)

نموذج Wheelen & Hunger للإدارة الاستراتيجية (Wheelen & Hunger, 2006)



إن عملية وضع الاستراتيجية لأي منظمة يفترض أن تبدأ بعد الانتهاء من التحليل الإستراتيجي (SWOT)، من هنا، فإن المهام الأساسية للإدارة الاستراتيجية تكمن في ضمان التقييم المستمر للتغيرات الداخلية، وتعديل طرق المنافسة خارجياً على أساس هذا التقييم لكي تزيد من فرص نجاح استراتيجياتها. ويعتبر التخطيط بالسيناريوهات Scenario Planning أحد أهم الأساليب في التقييم القبلي Pre-Evaluation ضمن عملية التخطيط الإستراتيجي حيث يمثل وصف ما هو متوقع ومحتمل وتحليله أي إفتراض (What... If) لو أن الاستراتيجية تم تنفيذها ماذا سيكون محتملاً أن تصادف من المشاهد (Scenarios) إلى عدد من السيناريوهات المحتملة والتوصل إلى صيغة للتعامل مع كل منها، وذلك بتشخيص دقيق وواسع للأفكار المحتملة والمتوقعة بطريقة مفيدة وقابلة للتطبيق، من خلال جعل الاستراتيجية مرنة للدرجة التي تستوعب تلك الاحتمالات وتنتهي لها مسبقاً، أن جميع المنظمات المديرين يواجهون حالة عدم التأكد المستقبلي، وتزداد درجة تأثير الخطر الذي يواجه المنظمة بالنسبة لصانعي القرارات الاستراتيجية (بازدياد درجة حركية البيئة التنافسية). وبصورة عامة فإن صانعي القرار يفترضون أن يأخذوا البدائل المفضلة والتي لها أكثر قيمة توقعية (احتمالية حدوث) ولكن في الوقت نفسه هم يأخذون بالاعتبار المخاطر في الخيارات البديلة الأخرى (Schoemaker, 2002).

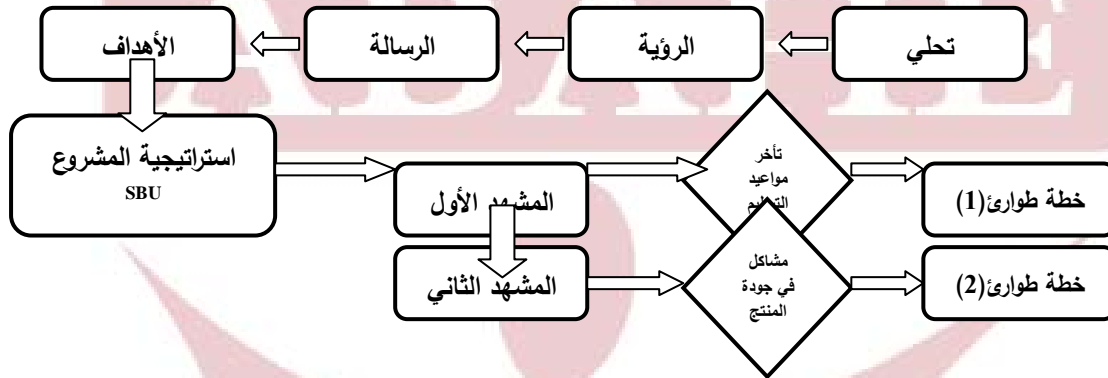
#### 14- كتابة السيناريوهات Writing Scenarios

يبدأ السيناريو مع طرح قضية أو قرار مركزي عام، يقود مثلاً إلى عدد من الاتجاهات. وتجري الخطوة التالية بتحليل العوامل السياسية Policies Factors والاقتصادية Economic Factors والاجتماعية، Social Factors والتكنولوجية، Technological Factors (PEST)، وهذه أكثر العوامل الخارجية التي تؤثر في المنظمة أو تواجهها. ويمكن تلخيص الآلية التي تجري بها عملية التخطيط بالسيناريوهات على النحو التالي: (Schoemaker, 2002)

- 1- تعريف القرارات الأساسية أو القضايا المركزية التي من الممكن أن تواجه المنظمة من خلال تحليل PEST.
- 2- تحديد مجال الخطة والوقت الزمني للتنفيذ.
- 3- تأسيس خلفية واسعة حول المنظمة وهيكلها الذي يتضمن خصائص PEST.
- 4- تحديد القوى المحركة التي لها ارتباط بالقضايا الأساسية على المدى البعيد، حيث تكون هذه الأحداث محددة مسبقاً ومؤكد علمياً.
- 5- تحديد عدم التأكد الحرج في البيئة، وفي هذه الحالة يمكن أن تكون التوقعات الاقتصادية الكبيرة مفيدة.
- 6- دمج القوى المحركة مع خيارات عدم التأكد للتحقق من إيجاد البدائل المستقبلية (السيناريوهات).
- 7- اختبار صدق البدائل المستقبلية المحددة عن طريق آلية دلفي Delphi-Style Process عن طريق التقييم الكمي درجة الأرجحية العظمى Likelihood للحدوث.
- 8- تحليل السيناريوهات المتشابهة والمختلفة وإيجاد التشابهات والاختلافات والبدائل.

9- تحديد الأثر لكل سيناريو موضوع، وصياغة استراتيجيات (خطط الطوارئ) المناسبة لها

الشكل رقم ( 8 ) يوضح طريقة وضع السيناريوهات:



بعد صياغة الاستراتيجية، تأتي عملية التطبيق التي تعني ترجمة الخطة الاستراتيجية أنشطة فعلية محدد يتأثر بالظروف، والذي سيتحول إلى نتائج، ويقع على الإدارة العليا مسؤولية قيادة المبادرات الرئيسة لتطبيق هذه الأنشطة ومراقبتها، وتهتم الإدارة الاستراتيجية بتقويم الأداء من خلال مراجعة الأداء الاستراتيجي ككل، وبيان مدى النجاح الذي حققته الاستراتيجية في تحسين هذا الأداء. ويتطلب تقويم الاستراتيجية اختيار المعايير الملائمة، وقياس الإنجازات، وتحديد الانحرافات وتصحيحها (ياسين، 2002، ص 205) .

أما التقويم الذاتي Self-Assessment فهو أسلوب يساعد العمليات الإدارية بشكل جوهري على تحسين الأداء، حيث يمكن أن يسهم تطبيقه في تحقيق الأهداف التالية:

- 1- تحديد نقاط القوة والمواقع التي تحتاج إلى تحسين .
  - 2- تستخدم كأساس للتخطيط لعملية التحسين .
  - 3- توفر الفرصة لمقارنة إدارة الشركة وأدائها بالمقاييس الدولية.
  - 4- تساعد على الاحتفاظ بالزبائن مستقبلاً .
  - 5- تسهل تشجيع عملية التعلم في المنظمة .
- إن عملية التقويم الذاتي ليست ممارسة منظمة معزولة بل تتضمن أنشطة متعددة في تسلسل زمني محدد، وتشكل عملية دورية. وهذه الخاصية تسمح للمنظمة بتحسين وضعها باستمرار مع الأخذ بالاعتبار التقويم السابق. والتقويم الذاتي عملية محدودة للمقارنة بين الأنظمة الإدارية ونتائجها، ولكنها نشاط مخطط يتطلب كلاً من التجهيزات البشرية والفنية (Rodriguez & Hemsforth, 2005, P.216-218) وبناءً على ما سبق واستخلاصاً للأفكار السابقة التي تناولت تقويم المشاريع وإدارة الجودة الشاملة والإدارة الاستراتيجية، فإن دراستنا الحالية تعتبر أن تقويم الأداء الإداري في المشاريع يمكن أن يكون أكثر فاعلية من خلال معايير مدخل إدارة الجودة الشاملة

ومعايير الموقف التنافسي، (أي المعايير ذات الأفق الاستراتيجي)، وهذا ما ستحاول الدراسة  
اختباره من خلال تطبيق الفكرة في الجانب العملي



## ادارة المشروع

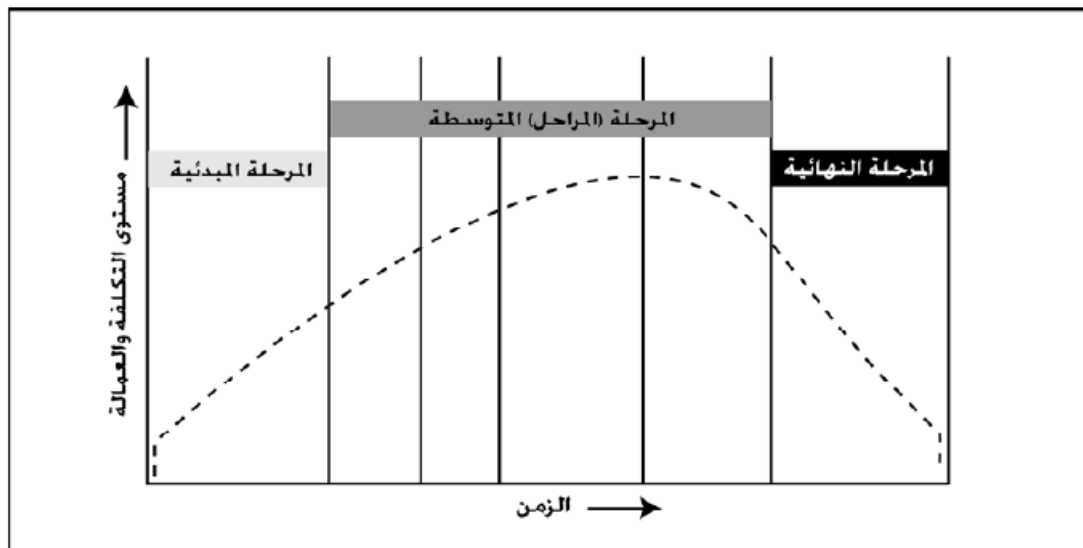
ونظراً لوجود الصعوبات والمشاكل في عملية ادارة المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية ، فإنه من اللازم على القائمين عليها إعادة النظر في هذه العملية، والتعرف على كل ما هو جديد في هذا العلم والاستفادة من تجارب الآخرين في حل المشاكل والعقبات. والتعرف على أهم التقنيات التي يمكن تطبيقها للنهوض بمشاريع الدولة . وفيما يلي عرض لأهم المراحل التي يمر بها المشروع وهي خطوات ومراحل متوافقة مع المنهج العالمي لإدارة المشاريع الذي تشرف عليه منظمة الـ PMI وتعتبر من أهم وأول المراجع في علم إدارة المشاريع .

تدور المشروعات وإدارة المشروعات في نطاق أوسع من نطاق المشروع ذاته، ويتعين على أعضاء فريق إدارة المشروع استيعاب هذا النطاق الأوسع حتى يتمكنوا من تحديد مراحل دورة الحياة والعمليات والأدوات والأساليب التقنية التي تلائم المشروع. وللتمكن من الحصول على نظرة شاملة بهذا الصدد، فإنه من اللازم التركيز على النقاط الأساسية التالية :

1. دورة حياة المشروع .
2. أصحاب المصلحة بالمشروع .
3. التأثيرات التنظيمية .

وتعرف دورة حياة المشروع على أنها " المراحل التي تربط بداية المشروع بنهايته وتعمل دورة حياة المشروع على مساعدة مدير المشروع في توضيح الحاجة للتعامل مع دراسة الجدوى باعتبارها أول مراحل المشروع أو كمشروع منفصل وقائم بذاته. ومما يجب ذكره هو أن هناك الكثير من المنظمات التي تعتمد دورة حياة تتناسب مع مشاريعها كافة وتقوم بتطبيقها بشكل مستمر بما يتوافق مع قدرات فريقها الإداري وإمكانياتها. ويمكن تقسيم مراحل المشروع بشكل عام إلى ثلاث مراحل عامة .

1. المرحلة المبدئية .
2. المرحلة المتوسطة .
3. المرحلة النهائية .



ولتحديد مراحل المشروع بأكثر تفصيل، يتفق المختصون على أن هناك أربعة مراحل في دورة حياة المشروع. ويبين كل من (Merrie Barron, Andrew R. Barron) هذه المراحل على أنها :

- مرحلة بدء المشروع Project Initiation Phase
- مرحلة التخطيط المشروع Project Planning Phase
- مرحلة تنفيذ المشروع Project Execution Phase
- مرحلة تسليم المشروع Project Closure Phase

ويتفق كل منهم على أن هذه المراحل هي التي تربط جميع الأعمال في المشروع منذ بدايته وحتى تسليمه. وفيما يلي توضيح لكل مرحلة من هذه المراحل.

### أولاً : مرحلة بدء المشروع Project Initiation Phase

تعتبر هذه المرحلة هي المرحلة الأولى التي يبدأ من خلالها المشروع. ويتم في هذه المرحلة استعراض الأفكار والفرص المتاحة. وترى الدكتورة (نبيهة جابر) أنه في هذه المرحلة يجب تحديد ما إذا كانت فكرة المشروع تمثل فرصة حقيقة أولاً .

ويرى كل من ( Merrie Barron, Andrew R. Barron ) أن أهداف المشروع يجب أن تحدد بصورة واضحة في هذه المرحلة، وتتوسع أهداف المشروع من جهة إلى أخرى ومن مشروع لآخر .

وبالتي فإن كل جهة حكومية لابد من تعرف ما هي الأمور التي تهدف إلى تحقيقها من خلال المشروع وما هي الأولويات من بين هذه الأهداف. وهذا بلا شك يوضح الأمور التي يجب التركيز عليها في مراحل المشروع التالية .

ويرى (بسام السمان) تعقيباً على حوار أجري مع الرئيس التنفيذي ومؤسس شركة "سي إم سي إس" أن الأهداف يجب تكون واضحة، وقابلة للقياس، ومقبولة، وواقعية، ومؤطرة بتكلفة ومدة زمنية. فقد تفكر الحكومة، على سبيل المثال، في إقامة مشروع يهدف إلى حل مشكلة الاختناق المروري في شوارع المدينة. ولبلوغ هذه الغاية، ستقوم الحكومة بتحديد خيارات عديدة تشمل بناء جسور جديدة، وتحسين الشوارع الحالية، وتطبيق رسوم على استخدام الطرق السريعة، وزيادة رسوم تسجيل السيارات وغير ذلك. وهنا يجب دراسة كل خيار على حده لقياس فاعليته، وإمكانية الموافقة عليه، وواقعيته ، وتكلفة إنجازه، والمدة التي يستغرقها حتى يتحقق .

ومن الخطوات الهامة التي تشملها هذه المرحلة في المشروع هي عمل دراسة جدوى للمشروع (Feasibility) ويجب أن يقدم تقرير دراسة الجدوى وصفاً واضحاً للأعمال التي يتضمنها المشروع، والأهم من ذلك، الأعمال التي يستثنىها، بغض النظر عن طبيعته. كما يجب أن يشمل هذا الوصف على الأسباب التي تقف وراء التفكير في إقامة هذا المشروع، وأهدافه المنشودة، ومخرجاته. ويضاف إلى ذلك، أن دراسة الجدوى يجب أن تتضمن التواريخ الرئيسية الملزمة للمشروع، لأن الوقت يتسم بأهمية كبرى في معظم الحالات .

وتشمل دراسة الجدوى، جميع الافتراضات والقيود التي يمكن أن تؤثر في الخيارات المتوافر لتسليم المشروع. وهذه الافتراضات تتمثل في الظروف أو الأحداث الخارجية التي يمكن أن تؤثر



في نجاح المشروع، في حين أن القيود هي العوامل التي تحدد من تلك الخيارات. فعلى سبيل المثال، قد تفترض جهة حكومية أنها تستطيع تأمين 80 في المائة من تمويل المشروع من البنوك، وتعلم في الوقت ذاته، أن القوانين ستحدد ارتفاع من مواصفات المشروع. وبالطبع، يمكن القول إن الجدول الزمني والميزانية من القيود التي يجب أخذها في الاعتبار لدى دراسة أي مشروع.

ونتيجة لذلك فإن دراسة الجدوى يجب أن تكون قادرة على تقييم مختلف السيناريوهات وفق المعايير المفضلة، ومن ثم التوصية بالسيناريو الأنسب من حيث القدرة على تحقيق أهداف صاحب القرار.

ويرى (Merrie Barron, Andrew, R. Barron) أنه بعد تحديد أهداف المشروع والحصول على نتائج دراسة الجدوى والموافقة من قبل أصحاب القرار يتم تعيين مدير المشروع والفريق الإداري الذي سوف يقوم بتنفيذ خطوات المشروع ومراحلته التالية، ويوافق مدير المشروع بعد ذلك على البدء بخطوات المشروع التفصيلية.

### ثانياً : مرحلة التخطيط للمشروع Project planning Phase

بعد الانتهاء من مرحلة البدء بالمشروع وتحديد أهدافه تبدأ عملية تخطيط المشروع. ويرى (Duncan Haughey) أن مرحلة تخطيط المشروع هي من أهم الخطوات التي يجب البدء فيها قبل كل شيء. وفي هذه المرحلة يتم تطوير وتوضيح أهداف المشروع بطريقة تفصيلية أكثر. ويقوم فريق إدارة المشروع في هذه الخطوة بتحديد جميع الأعمال اللازم تنفيذها. ويتم كذلك تحديد الوقت الذي تحتاجه هذه المهام والموارد اللازمة لتنفيذها ويكون ذلك بالتوافق مع الاستراتيجية العامة للمشروع وتعرف هذه الخطوة على أنها (Scope Management) أو إدارة المحتوى المراد تنفيذه.

وبعد ذلك يتم كتابة خطة المشروع Project Plan ويرى (Talibah Adenouga) أنها من ضروريات المشروع أن يتم عمل الخطة التي توضح بالتفصيل المهمات التي تخص كل مرحلة من مراحل المشروع والموارد المستخدمة في كل مهمة والشخص المسؤول عن تنفيذها والوقت المحدد لها. ويجب التنبيه إلى أن هناك بعض المهام التي قد لا يتم ذكرها في بداية التخطيط لكونها ثانوية على الرغم من أنها مهمة ولكمن يجب كتابتها في خطة جانبية لإضافتها لاحقاً.

ويقوم مدير المشروع في هذه الخطوة بتنسيق وتحديد ميزانية المشروع، وذلك عن طريق تقييم التكلفة لكل موظف والأدوات والتقنيات المستخدمة. وتستخدم ميزانية المشروع للمراقبة والتحكم في النفقات خلال تنفيذ المشروع.

وفي نهاية هذه المرحلة لابد أن يكون مدير المشروع قد أكمل العمل على العناصر الثلاثة الرئيسية وهي:

- تحديد المهام والأعمال التي تتضمنها مراحل المشروع.
- تقدر تكلفة المشروع .
- تحديد ميزانية المشروع.

ويؤيد كل من (Merrie Barron, Andrew R. Barron) أن هذه المرحلة تكون الأنسب لتحديد المخاطر التي قد تواجه المشروع خلال مراحل تنفيذه المختلفة. وأن توقعها وتحديد لها في هذه

المرحلة يسهل التعامل معها عند ظهورها. والمقصود بهذه المخاطر هو إمكانية حدوث شيء خطير نتيجة عدم توقع مخرجات العملية التي نقوم بتنفيذها بسبب عدم التأكيدية المحيطة بالعملية قيد التنفيذ .

وتندرج هذه الخطوات أو الإجراءات التي يتم فيها تحديد المخاطر تحت ما يسمى إدارة مخاطر المشروع.

ويرى (CJ Williams) أن عملية تحديد المخاطر في كثير من المشاريع تتم بصورة عشوائية ، وهذا بطبيعة الحال يؤدي إلى فشل المشروع. حيث أن هناك العديد من المخاطر التي تظهر أثناء المشروع ولا يتم تخطيطها ولا تقييمها. وبالتالي فإن الواجب على مدير المشروع أن يحدد المخاطر المحتملة للمشروع في بدايته وأن يحدد الحلول المناسبة لكل خطر متوقع.

ويرى (Merrie Barron, Andrew R. Barron) أن إدارة المخاطر هي مجموعة العمليات التي يتم من خلالها تحديد أهم المشاكل والمخاطر التي قد تعيق عمل المشروع أو تؤدي إلى إيقافه، وتتمثل إدارة المخاطر في إيجاد إجراءات تساعد على تقليل احتمال حدوث المخاطر أو حلول تقلل من أثر هذه المشاكل على سير المشروع.

وتعتبر هذه المرحلة في حياة دورة المشروع من أهم الفترات التي يحدد فريق عمل المشروع فيها المساهمين والمنتهجين نم المشروع وذلك لعمل خطة التواصل معهم وتحديد ما هي المعلومات التي يحتاجونها وكيفية البقاء معهم على تواصل.

وبعد الانتهاء من تحديد خطة لإدارة المخاطر يقوم فريق عمل المشروع بعمل خطة تتعلق بإدارة جودة المشروع. ويرى ( Michael L Young ) بأن هناك اختلاف بين المختصين في تحديد معنى محدد لما يقصد بجودة المشروع، وذلك لأن جودة المشروع يمكن تحقيقها من خلال عوامل متنوعة وقد تختلف من مشروع لآخر. ولكنهم اتفقوا بشكل عام على أهم المعايير التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف ونتائج المشروع بطريقة تتناسب مع الوقت والميزانية المتاحة.

ولقد قام بتحديد ستة عوامل يرى بأنها أساسية للحكم على جودة المشروع، وهذه العوامل وهي كالتالي:

## 1. وجود خطة جيدة .

لاشك بأن وجود خطة جيدة لإدارة المشروع تعتبر مؤشراً جيداً وعاملاً رئيساً في تحديد جودة المشروع. ويجب أن تتضمن الخطة العامة للمشروع خطة جزئية توضيح كيفية قيام مدير المشروع وفريق العمل بالمحافظة على معايير الجودة خلال دورة حياة المشروع.

## 2. التواصل الفعال :

تعتبر عملية الاتصال والتواصل في مراحل المشروع من أهم الأمور التي يجب التركيز عليها والتنبه لها. حيث أن خطط المشروع الفعالة وخطط المهام والميزانيات والوقت لا يمكن لها أن تنجح إذا لم تتوفر خطة محكمة للتواصل بين مدير المشروع وأعضاء فريقه وبينهم وأصحاب المشروع والمستفيدين منه .

ولا شك بأن مدير المشروع لابد أن تتوفر لديه مهارات الاتصال الفعال، ليكون قادر على التواصل بطريقة مناسبة تحقق النجاح لخطوات المشروع المختلفة.

### 3. إدارة أصحاب المصلحة والمنتفعين من المشروع:

يتضمن تحت مجموعة المنتفعون من المشروع كل من له علاقة أو تأثير أو من يقع عليه التأثير نتيجة لتطبيق المشروع أو نتيجة لمخرجاته. ولإشراكهم في المشروع لابد من تحديد هوياتهم واهتماماتهم المتعلقة بالمشروع وما هي الأمور التي يلزمهم معرفتها. وعلى أساس هذه المعلومات يتم تحديد استراتيجية الهدف منها تحديد المعلومات التي يمكن توفيرها لهم والفرص التي يمكن استغلالها لإشراكهم في عمليات المشروع.

### 4. وجود آلية قياس جيدة :

تعتبر عملية قياس مخرجات المشروع من أهم الأمور التي يجب التركيز عليها. فهي تساعد على معرفة ما إذا تم تحقيق نتائج المشروع في الوقت المناسب أو لا. وتتضمن هذه العملية تطبيق الإجراءات التي تساعد على قياس التقدم سواء التقدم بنوعية الكمي والنوعي خلال مراحل المشروع المختلفة وعلى المستوى الفردي والفريق والمشروع ككل. وهذه الآليات تساعد على تحديد المشاكل بوقت مناسب ليسهل حلها.

### 5. المراجعة والمتابعة المستمرة :

يرى المهتمون والمختصون أن وجود آلية المراجعة المستمرة بجانب أدوات القياس هي من أهم الأمور التي يجب أن يركز عليها مدير المشروع الناجح. حيث يجب عليه أن يقوم بعملية مراجعة مستمرة لما تم تحقيقه ومقارنته بالجدول الزمني والميزانية وغيرها من عناصر الجودة. ولا شك بأن هذا النوع من المراجعة يساعد على تحديد المشاكل بشكل مبكر وبالتالي إيجاد الحلول التي تتناسب معها. وهذه المراجعة تساعد بطريقة ما على تطوير مهارات أعضاء الفريق من خلال تعاملهم مع الحالات المختلفة.

### 6. القدرة على التصرف في وقت مبكر :

كما سبق فإن استخدام آليات القياس والمتابعة تعتبر فعالة في حال قام مدير المشروع باتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. أما ترك المشاكل وإهمالها لحين وقوعها يشير إلى احتمالية حدوث كوارث .

### ثالثاً: مرحلة تنفيذ المشروع Project Execution Phase

يعتبر البدء بتنفيذ مهام المشروع وعملياته المرحلة الثالثة من مراحل دورة حياة المشروع. ويتم في هذه المرحلة العمل على إنجاز ما تم التخطيط له في المراحل السابقة. ومن الأمور الهامة في هذه المرحلة هو التركيز على تنفيذ عمليات المتابعة والمراقبة والتواصل . وتعتبر هذه المرحلة من وجهة نظر المختصين بأنها أطول مرحلة من مراحل المشروع وفيها يتم استخدام الجزء الأكبر من المصادر وبذل الحصة الأكبر من الجهد في تنفيذ العديد من النشاطات التي تشمل أجزاء المشروع المختلفة.

ويعرف كل من (Merrie Barron, Andrew R. Barron) هذه المرحلة على أنها "مجموعة العمليات التي يتم بدء تنفيذها بعد توقيع عقد المشروع إلى الوقت الذي تكون فيه مخرجات

المشروع جاهزة للاستفادة منها من قبل المنتفعين" ويركز كل منهما على أن دور مدير المشروع في هذه المرحلة يكون بالتركيز على توجيه مصادر المشروع ليتم استخدامها بالشكل الفعال الذي يساعد على تحقيق أهداف المشروع ونتائجه. ويتم في هذه المرحلة توحيد الجهود بين مدير المشروع وفريقه للعمل على إنجاز مخرجات المشروع. وتتضمن مخرجات المشروع المنتجات والخدمات التي يتم إنجازها ليستفيد منها العميل.

وتختلف العمليات التي يتم تنفيذها في هذه المرحلة من مشروع لآخر حسب طبيعته، حيث نلاحظ أن المشاريع الهندسية ومشاريع الاتصالات تركز على المعدات والأدوات والمصادر بينما نلاحظ أن مشاريع الأنظمة والحاسبات تركز على عمليات التطوير والتحسين المستمرة.

وفي هذه المرحلة يتم التركيز على إدارة أمور أساسية في المشروع كإدارة الوقت وإدارة الجودة والمخاطر والاتصالات والتكاليف على أرض الواقع وتنفيذ ما تم تخطيطه في المرحلة السابقة. وهي الأمور التي يجب أن يعاد فيها النظر في أغلب المشاريع الحكومية في المملكة، حيث أننا نلاحظ أن الكثير من المشاكل تحدث بسبب وجود خلل في إحدى هذه المناطق. وفيما يلي عرض لأهم النشاطات التي يجب التركيز عليها في إدارة هذه الأجزاء في المشروع.

### 1. إدارة تكاليف المشروع :

تتضمن إدارة تكاليف المشروع مجموعة العمليات المتعلقة بالتخطيط والتقدير ووضع الموازنات ومراقبة التكاليف حتى يتم استكمال المشروع ضمن الموازنة المعتمدة. وتعاني الكثير من المشاريع الحكومية في المملكة من عدم وجود وضوح في عملية تقدير وإدارة تكلفة المشروع. ويشير الأستاذ (سعود التويم) في حوار مع الأستاذ/ محمد العنقري الذي يتولى قيادة واحدة من الشركات العملاقة في سوق المقاولات ويحمل تاريخاً حافلاً بالعمل التجاري، أن هناك هدراً في تكلفة إنشاء المشاريع الحكومية إذ يبلغ الاستشاريون في وضع المواصفات الأساسية مما يزيد من التكلفة الحقيقية للمشروع.

ولتفادي مثل هذه المشاكل كان لابد من التركيز على تطبيق الإجراءات والمفاهيم التي تضمن تقدير التكلفة المناسبة للمشروع والعمل على مراقبتها خلال مرحلة التنفيذ لكي لا يتسبب الخلل فيه إلى إيقاف المشروع أو نقص في الموارد.

وفيما يتلق بجانِب المقاولين، يرى الدكتور (خالد الحارثي) في ندوة أجرتها جريدة الرياض أن هناك من المقاولين من يملكهم الجشع والطمع، فيدخلون في عدة مناقصات رغم معرفتهم بعدم قدرتهم على تنفيذها في وقت واحد، أو يلجؤون إلى رفع هامش الربح من خلال الاستعانة بمقاولين من الباطن غير مؤهلين للعمل في تلك المشروعات، وغالبية هؤلاء المقاولين من الأجانب الذي يحصلون على عقود كبيرة من الشركات الأم، فيرفع المقاول الأساسي الهامش الربحي على حساب الجودة والالتزام بالوقت.

وتعني إدارة تكاليف المشروع أساساً بتكلفة الموارد اللازمة لإنهاء أنشطة جدول المشروع. ومع ذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار ضمن إدارة تكاليف المشروع أثر قرارات المشروع على تكلفة واستخدام وصيانة ودعم منتج المشروع أو خدمته أو نتائجه. فمثلاً قد يؤدي تقنين عدد مراجعات التصميم إلى خفض تكلفة المشروع على حساب الزيادة في تكاليف تشغيل العميل. ويطلق على هذه الرؤية الأكثر شمولاً لإدارة تكاليف المشروع حساب تكاليف دورة حياة المشروع.

وتتضمن إدارة تكلفة المشروع ثلاثة عمليات رئيسة هي كالتالي :

- تقدير التكلفة : وتتضمن إعداد تقريبات للتكاليف والموارد المطلوبة لاستكمال أنشطة المشروع .
- وضع موازنة التكلفة: وفيها يتم تجميع التكاليف التقديرية لكل نشاط على حده أو حزم العمل لإرساء خط أساس التكلفة .
- مراقبة التكلفة : وتشمل التأثير في العوامل التي تنشأ عنها فروق التكلفة ومراقبة ما يجري على موازنة المشروع من تعديلات .

### إدارة تكاليف المشروع



الشكل رقم ( 9 )

المصدر : <http://www.pmi.org/projectmanagement>



## 2. إدارة وقت المشروع :

ينظر إلى إدارة وقت المشروع على أنها من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على نجاح أو فشل المشروع. ويعرفها ( Jessie L Warner ) على أنها مجموعة المهارات والأدوات والتقنيات التي تستخدم عند إدارة وقت المهام والعمليات التي يتم تنفيذها في المشروع.

ويرى كذلك أنه لإدارة وقت المشروع بطريقة فعالة لابد على مدير المشروع أن يكون على علم بمهام المشروع وما تتطلبه طبيعتها من وقت لتنفيذها. وأن تكون لديه القدرة على استخدام الأدوات والتقنيات التي تساعده على متابعه حالة الجدول الزمني للمشروع.

ويشير ( محمد الهلالي ) في دراسة نشرتها جريدة الاقتصادية إلى أن 65% من المشاريع في المملكة العربية السعودية تنفذ دون جدول زمني. ولا شك بأن هذه الدراسة تشكل واقعاً صعباً في مجال إدارة المشاريع وهو ما يبرر وجود الكثير من المشاريع المتعثرة . ويوضح Jessie L Warner أن عمليات إدارة وقت المشروع تشتمل على ما يلي :

### • تحديد نشاطات المشروع:

وتتضمن هذه الخطوة تحديد الأعمال والنشاطات التي يتطلبها المشروع لإتمامه. وهنا يتم البدء بتعريف ما هي كل مهمة وربط المهام مع بعضها البعض ولتنفيذ هذه الخطوة يتم استخدام ما يسمى Gantt chart فهو من أشهر التقنيات التي تستخدم لتحديد المهام وتقدير وقتها.

### • تحديد تتابع النشاطات:

بعد عملية تحديد النشاطات الخاصة بالمشروع يتم في هذه الخطوة وضعها وفق ترتيب معين ومتسلسل وبطريقة منطقية. وبعد الحصول على المهام مرتبة يتم تحديد المهام الفرعية التي تعتمد عليها كل مهمة. وهو ما يساعد بشكل كبير على تحديد الوقت الفعلي للمشروع.

### • تقدير موارد النشاط :

بعد تحديد تتابع النشاط والنشاطات التي تعتمد على غيرها في تنفيذها يتم تقدير الموارد والمصادر المختلفة التي يحتاجها كل من هذه النشاطات لتنفيذها. وتعتبر هذه الخطوة من أكثر التحديات التي تواجه مدير المشروع حيث أنه يجب أن يطلع على كمية العرض والطلب على هذه الموارد ونسبة حاجة النشاط لها .

وبالنسبة للموارد البشرية فإنه يتم تحديد الأشخاص المسؤولين عن تنفيذ كل نشاط والنشاطات المرتبطة بشكل متناسب .

### • تطوير وضبط الجدول الزمني لنشاطات المشروع:

يتم في هذه الخطوة إنشاء الخط الزمني لنشاطات المشروع. وذلك عن طريق تحليل تسلسلات النشاط والمدد الزمنية ومتطلبات الموارد وقيود الجدول الزمني لتكوين الجدول الزمني للمشروع بطريقة فعالة. وعلى كل شخص في هذه الخطوة أن يكون ملماً بالدور الذي عليه القيام به والوقت الذي يتم فيه إنجاز وتسليم هذا العمل. وتعتبر عملية متابعة ومراقبة جدول المشروع الزمني أصعب من تخطيطه وتتطلب مهارات إدارية أكبر.



## إدارة وقت المشروع



وتتفاعل هذه الخطوات مع بعضها البعض ومع الخطوات في مجالات المشروع الأخرى. ويمكن أن تحتوي كل عملية على جهد فرد أو أكثر أو مجموعة أو أكثر وذلك استناداً إلى حاجات المشروع.

### 3. إدارة اتصالات المشروع:

تمثل إدارة اتصالات المشروع المجال المعرفي الذي يوظف العمليات اللازمة لضمان توليد معلومات المشروع وجمعها وتوزيعاً وتخزينها واسترجاعها انتهاء إلى التصرف فيها على نحو منضبط التوقيت ومناسب.

وعمليات إدارة اتصالات المشروع هي العمليات التي تعمل على توفير همزات الوصل الحيوية بين الأشخاص والمعلومات الضرورية للتواصل الناجح، علمياً بأنه من شأن مديري المشروع بذل أوقات مطولة للتواصل مع فريق المشروع وأصحاب المصلحة، وبالتالي يتعين على كل من له دور في المشروع فهم كيفية تأثير الاتصالات على المشروع ككل.

ويرى (Simon Buehring) أن على مدير المشروع أن يكون على إطلاع مستمر حول ما يقوم به أعضاء فريق المشروع وحول ما يتطلع إليه أصحاب المصلحة، وأن أي تقصير في عملية التواصل بين أطراف المشروع قد يسبب فشل المشروع وتوقفه .

ويرى أنه يجب على مدير المشروع أن يحافظ على إنشاء قنوات اتصال فعالة بين جميع الأطراف تضمن تحقيق الأهداف الخاصة بكل جانب من جوانب المشروع. وعليه كذلك أن يبقى أعضاء فريقه وكل من يهمه الأمر على إطلاع واضح حول المستجدات والتغيرات التي قد تطرأ، وكذلك حول الأعمال والإنجازات التي تم الانتهاء منها كذلك .

#### • تخطيط الاتصالات :

وتتضمن عمليات إدارة اتصالات المشروع ما يلي :  
ويتم فيها تحديد احتياجات أصحاب المصلحة بالمشروع من المعلومات والاتصالات، ويتم جزء كبير منها في مراحل مبكرة من مراحل المشروع.

#### • توزيع المعلومات:

ويتم فيها العمل على إتاحة المعلومات المطلوبة لأصحاب المصلحة بالمشروع على نحو منضبط التوقيت.

#### • إعداد تقارير الأداء :

وفيها يتم جمع معلومات الأداء وتوزيعها، وذلك يتضمن إعداد تقارير الحالة وقياس الأداء والتنبؤ.

#### • إدارة أصحاب المصلحة:

وتشمل إدارة الاتصالات على نحو يلبي متطلبات أصحاب المصلحة بالمشروع وحل ما ينشأ من مسائل معهم.

وتتفاعل هذه العمليات فيما بينها مع العمليات المندرجة ضمن سائر المجالات المعرفية الأخرى في المشروع. وقد تتضمن كل عملة جهداً من شخص واحد أو مجموعة واحدة من الأشخاص أو

أكثر أو حسب احتياجات المشروع. يبين الشكل رقم 11 عمليات إدارة اتصالات المشروع والربط فيما بينهم.



**المصدر :** <http://www.pmi.org/projectmanagement> institute website

#### 4. إدارة مخاطر المشروع:

من أهم الأمور التي يجب إدارتها في المشروع هي مجموعة المخاطر التي قد يتعرض لها خلال مراحل التنفيذ المختلفة. ويرى (Duncan Haughey) أن هناك العديد من التقنيات التي يمكن استخدامها في هذا إدارة المشروع لتعرف وتحديد المخاطر التي قد تعطل عمل المشروع. ويرى كذلك بأن أهم هذه المخاطر قد تكون نتيجة مشاكل متعلقة بالموارد الخاصة بالمشروع أو المهارات أو التخطيط أو غيرها من المسببات المحتملة. وتشتمل إدارة مخاطر المشروع على العمليات المتعلقة بإجراء التخطيط لإدارة المخاطر وتحديد تحليلها والاستجابة لها ومتابعتها ومراقبتها في مشروع ما. ويتم عمل تحديث لمعظم هذه العمليات هذه العمليات طوال فترة المشروع. وتتضمن عمليات إدارة مخاطر المشروع ما يلي:

##### • تخطيط إدارة المخاطر :

ويشمل تقرير منهجية إدارة المخاطر وخطيها وتنفيذها في مشروع ما .

##### • تحديد المخاطر :

ويشمل تحديد المخاطر التي تؤثر على المشروع مع تسجيل خصائصها .

##### • التحليل النوعي للمخاطر :

وهو وضع أولويات للمخاطر لإجراء تحليل إضافي لها أو اتخاذ إجراءات بشأنها وذلك من خلال تقييم ومزج احتمالات حدوثها وتأثيرها.

##### • التحليل الكمي للمخاطر :

وهو التحليل الرقمي لأثر المخاطر المعروفة على أهداف المشروع الإجمالية.

##### • مراقبة وضبط المخاطر :

وتشمل تتبع المخاطر المعروفة ومتابعة المخاطر المتوقعة وتحديد المخاطر الجديدة وتنفيذ خطط الاستجابة للمخاطر وتقييم فعاليتها طوال فترة حياة المشروع.



**المصدر :** <http://www.pmi.org/projectmanagement> institute website

إن مخاطر المشروع هي حدث أو ظرف غير مؤكد يكون له في حال حدوثه أثر إيجابي أو سلبي على هدف واحد على الأقل من أهداف المشروع، مثل الوقت أو التكلفة أو نطاق الأعمال أو الجودة. وقد يكون لكل خطر سبب واحد أو أكثر أو أثر واحد أو أكثر .

### رابعاً : مرحلة تسليم المشروع Project Closure Phase

تعتبر هذه المرحلة هي المرحلة الأخيرة من مراحل المشروع ودورة حياته. وهي التي يتم فيها إنجاز أهداف المشروع المخطط لها وتسليمها في الوقت المحدد ووفق الميزانية المقترحة. وغالباً ما تكون هذه المرحلة مهمة في أغلب المشاريع.

وترتكز هذه المرحلة كما يراها كل من (Merrie Barron, Andrew R. Barron) على تجميع التقارير والسجلات الخاصة بالمشروع بطريقة رسمية للمنتج أو الخدمة التي يتم إنجازها، وعلى مدير المشروع في هذه المرحلة أن يقوم بعملية مراجعة هذه الوثائق والمستندات ويتم التأكد من تطبيق جميع ما تم الاتفاق عليه في بنود المشروع مع أصحاب المصلحة والتأكد من تحديد الأهداف المتفق عليها.

ويجب التنبيه إلى أن مدير المشروع عليه أن يعاين المنتج أو الخدمة المنتجة ليتأكد من تحقيقها بصورة تتوافق مع توقعات أصحاب المصلحة. ويجب عليه أن يقوم بإرسال رسالة رسمية إلى أصحاب المصلحة يفيد فيها بانتهاء جميع مراحل المشروع الإدارية أو التشغيلية التي تمت من أجل تقديم نفس المنتج أو الخدمة مراراً وتكراراً (الإنتاج) (عبد الحميد : 1997) .



## الفصل الرابع

### الاطار العملي ( الميداني )

#### أدوات الدراسة :

#### 1. المقابلة

تم في هذه الدراسة استخدام أداة المقابلة الشخصية مع أحد المختصين في مجال إدارة المشاريع للحصول على معلومات تخدم الدراسة الحالية وتوضح الواقع الحالي في سوق العمل في المملكة العربية السعودية وللتعرف على ما مدى تطبيق مفاهيم إدارة المشاريع في مشاريع القطاع الحكومي.

ولقد تمت المقابلة مع الأستاذ/ وليد محمد أنشاصي " مدير مشاريع التطوير والهيكلية في مجموعة العجو التجارية في مدينة الرياض" ولديه إطلاع كبير وخبرة في مجال المشاريع الحكومية من خلال مسيرته المهنية.

وكانت المقابلة بشكل عام جيدة وحققت الهدف منها ودعمت الكثير من جوانب الدراسة من خلال تأكيد المقالات والمعلومات التي تم الاعتماد عليها في جزئيات الدراسة المختلفة. فله كل الشكر والتقدير على دعمه وعلى الوقت الذي قضيته معه وعلى كل النصائح التي وجهها لي والمعلومات التي أفادي بها .

وبالرغم من أنه يعمل حالياً في القطاع الخاص إلا أنه قد أشرف وأدر العديد من المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية . وعند سؤاله عن مدى رؤيته لوجود تطبيق لمفاهيم إدارة المشاريع في عمليات إدارة المشاريع في المملكة في مختلف القطاعات بشكل عام، رأى بأن تطبيق المفاهيم يكون بصورة تختلف وتتفاوت من شركة إلى أخرى ومن مشروع لآخر . حيث أن هناك الكثير من المشاريع التي يكون تطبيقها وفق عمليات وإجراءات تم الاعتياد عليها في هذه المنظمة يتم من خلالها تنفيذ المشاريع. ولا شك بأن هذه العمليات لا تشكل دورة حياة متكاملة كما هو الحال في مفاهيم وعلم إدارة المشاريع العالمية والمعمول بها في القطاعات والشركات الناجحة.

ويرى كذلك بأن هذه الإجراءات تفتقر العديد من نواحي الإدارة والتنظيم وتحتوي على مناطق خلل تجعل المشروع منذ بدايته معرض للتوقف والانهاء، فهي لا تلتزم بميزانية واضحة ولا جدول زمني فعال ولا إدارة كافية للمخاطر.

وعند سؤاله عن أهم مسببات هذا الخلل الواضح في المشاريع الحكومية، يرى بأن أهم هذه المسببات تكمن في الأشخاص الذين يحتلون إدارة مشاريع هذا القطاع وكيف أنهم يفتقرون للمهارات الإدارية الحديثة وأنهم مازالوا يستخدمون نفس طرق الإدارة القديمة التي كانوا عليها في أوائل مسيرتهم العملية. ويرى بأن هؤلاء لا يملكون القدرة على التعامل مع المشاريع الحالية

الكبيرة والمتطورة وأن بعضهم لا يرى ضرورة تطبيق المفاهيم العالمية بل يصر على استخدام الطرق التي أعتاد عليها .

وعند سؤاله عن أهم الحلول التي يمكن تطبيقها لتفادي المشكلات الحالية من تأخير وعدم إنجاز أو توقف العديد من المشاريع الحكومية يرى أن التطوير العلمي وإدراك أهمية تطبيق المفاهيم العلمية لإدارة المشاريع من الأمور التي لا نقاش فيها، فيجب على مدراء المشاريع أن يطوروا مهاراتهم باستمرار وأن يكونوا على إطلاع على تجارب الدول المتقدمة والمجاورة في هذا الصدد، وأن يحرصوا على أن يكونوا معتمدين من الجهات العالمية التي تعتمد مدراء المشاريع كمنظمة PMI العالمية التي تقوم بتدريس منهم الإدارة المتكامل للمشاريع PMP.

ويشير إلى أن ضعف مهارات التخطيط والمتابعة والتنفيذ وعدم وجود تقيد بالجدول الزمني كلها عوامل تقلل من احتمالية إنجاز المشروع بالوقت المحدد ووفق الميزانية المحددة وتسبب ضياع الوقت والمال العام.

## 2. الاستبانة :

صممت استبانة ( ملحق رقم 1 ) لجمع البيانات اللازمة لفحص فرضيات الدراسة الحالية وفق الخطوات التالية :

تحديد الغرض من الاستبانة :

طورت الاستبانة لجمع بيانات متعلقة بمتغيرات الدراسة بحيث تتوفر فيها دلالات كافية للصدق والثبات، واتبع في بناء الاستبانة الطرق العلمية المستخدمة في بناء مثل هذه الاستبانات والتي يمكن تلخيصها في تحديد الغرض والأبعاد الرئيسية والفرعية والتعريفات الإجرائية لها وصياغة الفقرات واستخراج دلالات الصدق والثبات.

تحديد الأبعاد التي تقيسها الاستبانة :

تحقيقاً للغرض السابق للاستبانة فقد طورت لتقيس الأبعاد الرئيسية والفرعية التالية:

### • المتغير المستقل:

وهو " المفاهيم الحديثة للإدارة ومؤشراتها التخطيط، نظم المعلومات الإدارية، التنفيذ، الرقابة، ادارة المشروع، الموارد البشرية" وتم قياسها من خلال 32 عبارة :

## جدول ( 1 )

### مؤشرات العمليات

المؤشر	أصل المقياس
التخطيط	<b>John McGee Howard Thomas, David Wilso</b> Strategy analysis & Practice, McGraw-Hill, 2005. <b>Daft Richard</b> Management, Harcourt, 2004. 5 <sup>th</sup> edition. <b>Department office of evaluation planning coordination JICA</b> Guideline for project Evaluation practical Method for project Evaluating, Japan International cooperation Agency (JICA)
النظم الإدارية والمعلوماتية	
التنفيذ	
الرقابة	
إدارة المشروع	
الموارد البشرية	

### • المتغير التابع :

الأداء الإداري للمشروعات : ويتكون من ثلاثة متغيرات فرعية تمثل مؤشرات جودة الأداء (الملاءمة، الفاعلية، الكفاءة والقيمة المضافة، الأثر، والديمومة) حيث تم قياسها من خلال (23) فقرة، مؤشرات إدارة الجودة الشاملة (التركيز على الزبون، التحسين المستمر، القيادة، ثقافة الجودة) وتم قياسها من خلال (17) عبارة، أما الموقف التنافسي (الحصة السوقية والأرباح وقيمة السهم وتنوع المنتجات وقدرة النفاذ)، فقد تم قياسها من خلال (10) عبارات.

## جدول ( 2 )

### مؤشرات جودة الأداء

المؤشر	أصل المقياس
الملاءمة	UNPD, JICA, UNICEF, UNISCO, ADB, ADF, USAID
الفاعلية	
الكفاءة والقيمة المضافة	
الأثر	
الديمومة	

### جدول ( 3 )

#### مؤشرات إدارة الجودة الشاملة

المؤشر	أصل المقياس
ثقافة الجودة	(Lee, C.Y (2004) TQN in small manufactures), (Evans, J. R & Dean J.W 2003), (Leonard & McAdam,2002) (McGee 2005), (Mehra, etal, 2001) (Aravindan, 1996)
التحسين المستمر	
التركيز على الزبون	
القيادة	

### جدول ( 4 )

#### مؤشرات الموقف التنافسي

المؤشر	أصل المقياس
الحصة السوقية	Berawi,M,2004, Montes&Fernands,2003 Chapman&Alkawaldehy,2002, Harvey& Brown, 2001, McGee,2005, Mehra, etal, 2001, Hill & AUQ, 2004, Mehra & Agrawal, 2002
الأرباح	
تنوع المنتجات	
قدرة النفاذ	

#### فقرات الاستبانة (أداة الدراسة)

تم تحليل كل مجال من مجالات الدراسة (عناصر المشكلة موضوع الدراسة) وصيغ على شكل عدد من الفقرات (الأسئلة) الكافية لقياس كل مجال من هذه المجالات، وروعي في اختيار هذه الفقرات وصياغتها ما يلي :

- أ- ملائمة للبعد الذي وضعت لقياسه .
- ب- شاملة للبعد أو المجال الذي تنتمي إليه .
- ج- واضحة من حيث الصياغة وخالية من الحشو اللغوي .
- د- ذات إتجاه "إيجابي" في بعضها و"سلبي" في بعضها الآخر لضمان تركيز المستجيبين، وقيست درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات إلى تدرج خماسي حسب (Likart Scale) والذي يتراوح من لا أتفق مطلقاً إلى أتفق تماماً، كما هو موضح في جدول (

## جدول ( 5 )

## مقياس درجة الموافقة

عدد النقاط	درجة الموافقة
5	اتفق تماماً
4	أُتفق
3	أُتفق نوعاً
2	لا أُتفق
1	لا أُتفق إطلاقاً

## إجراء جمع البيانات :

لقد عمد الباحث إلى توزيع الاستبانات وجمعها بنفسه مع التأكيد التام لأفراد وحدة المعاينة بأن إجاباتهم ستحظى بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة فقط .

## تصميم الدراسة ونموذجها البنائي The Model of The Study

في ضوء المشكلة موضوع الدراسة وأهداف هذه الرسالة تم تطوير نموذج الدراسة انطلاقاً من فكرة مفادها بيان أثر المفاهيم الحديثة للإدارة في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري له. حيث إن الانطلاقة كانت من افتراض أن المفاهيم الحديثة للإدارة للمشروع (تحديد مهمة المشروع من رؤية ورسالة وأهداف إضافة إلى توقعات التخطيط والتنفيذ والتقويم باستخدام أسلوب السيناريوهات)، كلها عوامل لو أخذت بالاعتبار فإنه يفترض أن تلعب دوراً محورياً في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري من خلال تنفيذ العمليات بالمشروع، أن اجتماع معايير جودة الأداء مع مدخل معايير إدارة الجودة الشاملة ومعايير الموقف التنافسي يمكن لها أن تعطي صورة أدق لمدى ملاءمة الأهداف الموضوعية مع هدف المشروع العام وفاعلية وكفاءة الأداء المالي والإداري له، وهكذا فإن مستوى دقة التقويم الناتج من العوامل الاستراتيجية سيتناول أبعاداً متعددة مثل: (نشر ثقافة الجودة) بين الأفراد العاملين بالمشروع، وكذلك (التحسين المستمر) لعملياته من خلال السعي (لإرضاء زبائن المشروع)، كما أن من شأنه إظهار دور المشروع في تحقيق (ميزة تنافسية) تؤدي إلى زيادة في الحصة السوقية (المشروع)، وأخيراً مدى (وصول منتجات المشروع إلى أكبر عدد من الأسواق)، مما يعزز موقف الشركة التنافسي .

لقد استند في وضع نموذج الدراسة سواء للمتغيرات المستقلة أو التابعة على آراء العديد من الباحثين بالإدارة الاستراتيجية أمثال:

(Richard Daft, 2004), ( John McGee Howard Thomas, David Wilso: 2005) بالنسبة للمتغير المستقل. أما المتغير التابع في نموذج الدراسة فيتمثل "بتحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري" المتمثلة بإدارة الجودة الشاملة التي اتفق عليها كل من (Sliva & Tadahsi, 2005) (Tari, 2005) (Candido, 2005) و(متغير جودة الأداء الإداري) بالمشاريع المتفق عليها من قبل المنظمات التي تنفذ المشاريع الحكومية المماثلة والواردة في أدلتها التقويمية (Unicef, UNPD, JICA, Unisco) وغيرها، أما متغير (الموقف التنافسي) فلقد اتفق عليه كل من (Silva & Tadahsi, 2005) و (Chang, & Sinclair, 2003) والمقاسة (بالحصة السوقية، والأرباح، وتنوع المنتجات، والقدرة على النفاذ للأسواق الخارجية) .

### الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

لقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات المختلفة في إنجاز التحليل للإحصائيين "الوصف" و"الاستدلالي" وفي حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط ، كما استخدمت برمجية Amos في تقدير قوة " معالم النموذج البنائي " للرسالة، وتم استخدام أسلوب تحليل المسار Path Analysis في فحص فرضيات الدراسة.

## مناقشة نتائج الدراسة Study Findings Discussion

### 1. أفراد عينة الدراسة وخصائصها:

باعتبار أن مشاريع القطاع الحكومي بمدينة الرياض يمثل المجتمع الدراسة فإن وحدة المعاينة تتمثل في مدراء مشاريع القطاع الحكومي بمدينة الرياض وقد تم اختيار عينة متمثلة في 30 شخص .

### تحليل نتائج الاستبيان :

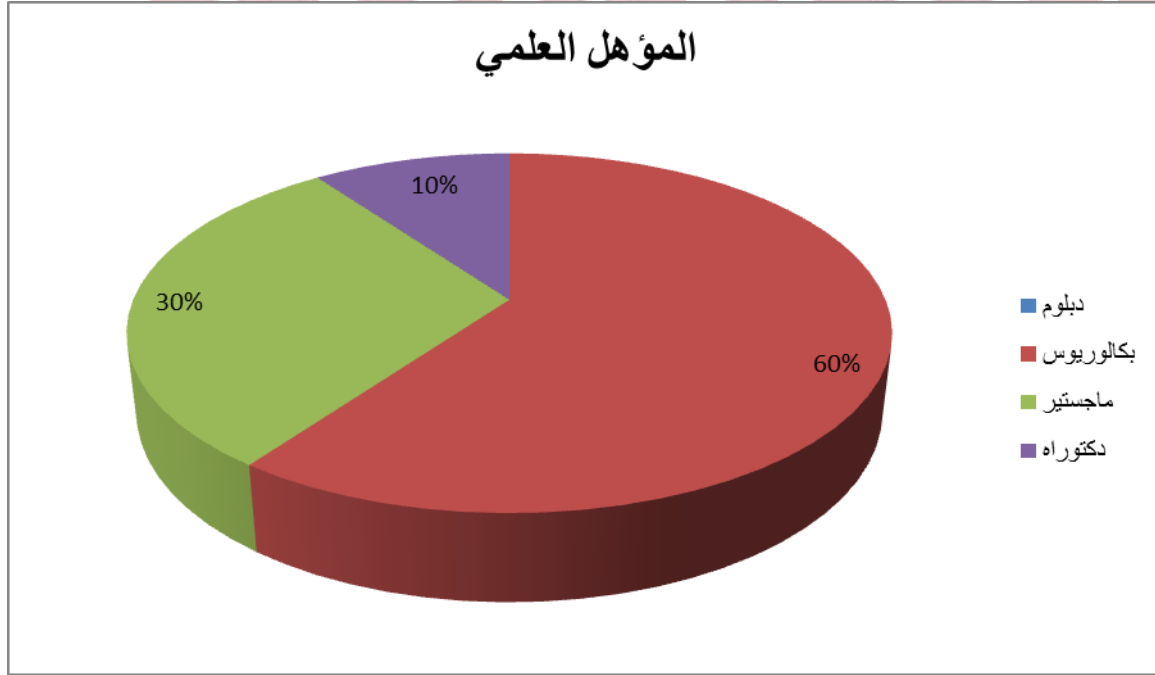
تم توزيع نموذج الاستبيان على عينة الدراسة وهي 30 شخص في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية ومن خلال النتائج التي توصل إليها الباحث في الاستبيان ، يبين القسم التالي عرضاً لهذه النتائج من خلال الرسوم البيانية.



## أولاً : البيانات العامة

### السؤال الأول :

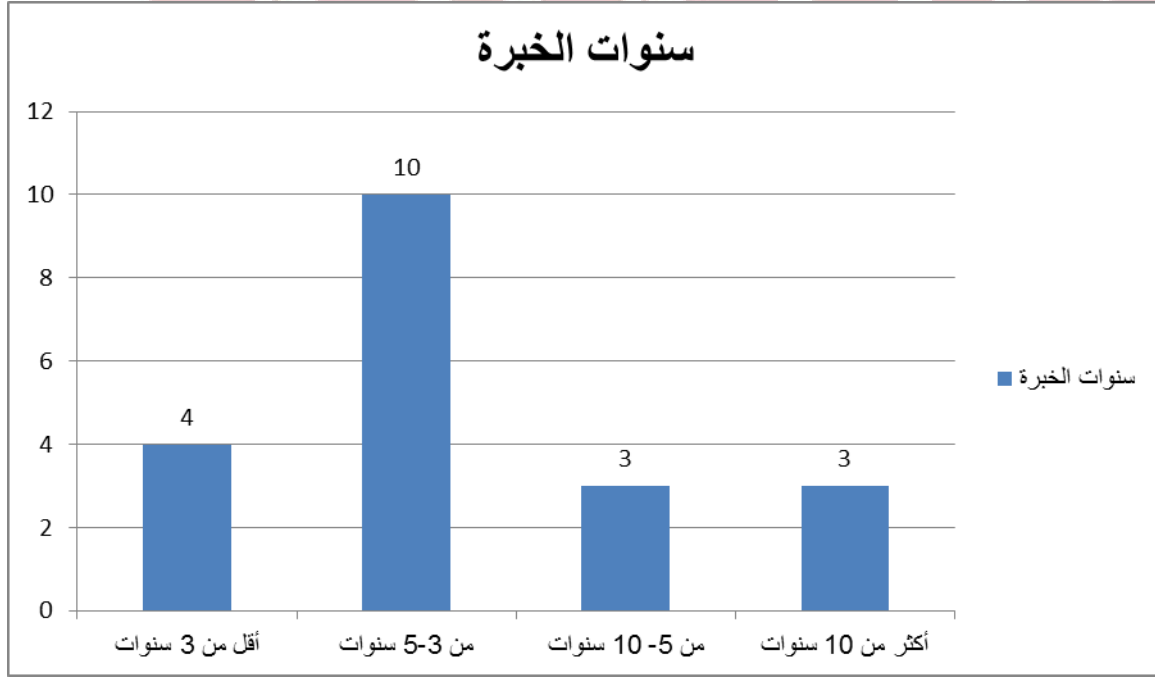
ما هو المؤهل العلمي الذي تحمله ؟



يبين الرسم البياني أن 60% من المدراء الذين تم عمل الاستبيان معهم يحملون درجة البكالوريوس وأن 30% يحملون درجة الماجستير وأن 10% يحملون درجة الدكتوراه بينما لا يحمل أحد منهم درجة الدبلوم . وأرى أنه لابد من الحرص على زيادة وتطوير مؤهلات مدراء المشاريع حيث أن حاملي درجة الماجستير والدكتوراه تكون لديهم غالباً نظره علمية أوسع ومفاهيم أحدث مقارنة بحملة البكالوريوس .

## السؤال الثاني :

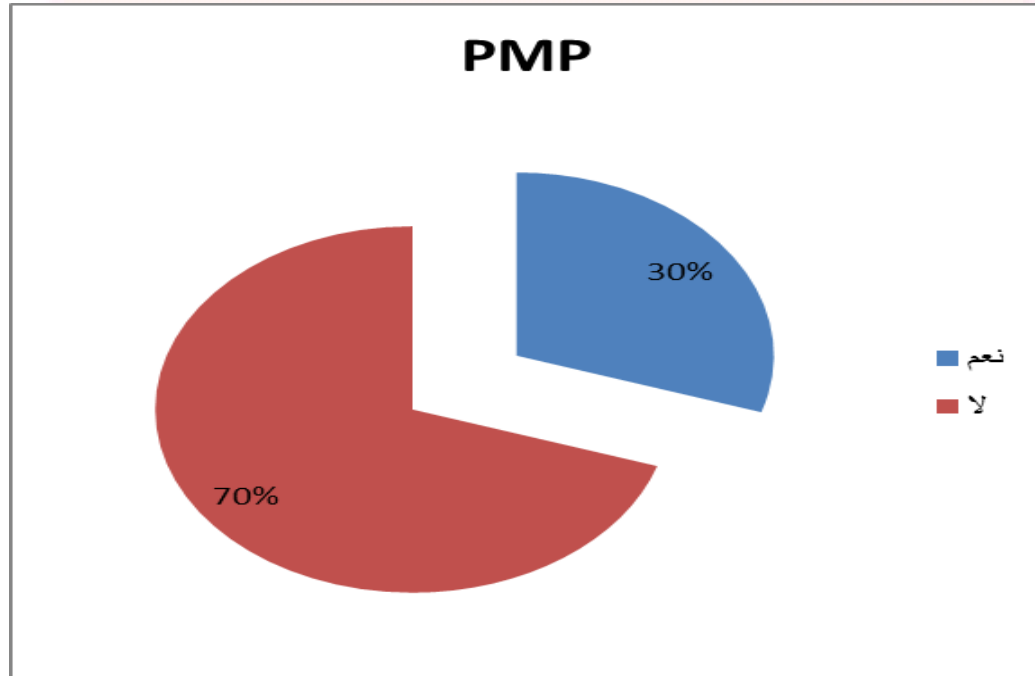
كم عدد سنوات الخبرة في مجال إدارة المشاريع ؟



يبين الرسم البياني بأن النسبة الكبرى من مدراء المشاريع الحكومية الذين تم إرسال الاستبيان لهم تراوح خبرتهم في هذا المجال ما بين 3 إلى 5 سنوات. وأنا أرى أن هذه النسبة لا تكفي لإدارة مشاريع حكومية كبيرة. حيث أن مثل هذه المشاريع تتطلب خبرة كبيرة تتجاوز العشرة سنوات كحد أدنى. حيث أنه كلما زادت خبرة مدير المشروع كلما كانت قدرته أكبر على مواجهة المشاكل والمصاعب ولديه حكمة ومهارة في حلها بالطرق التي لا تؤثر على خطط سير المشروع ولا على العمليات المتضمنة.

### السؤال الثالث :

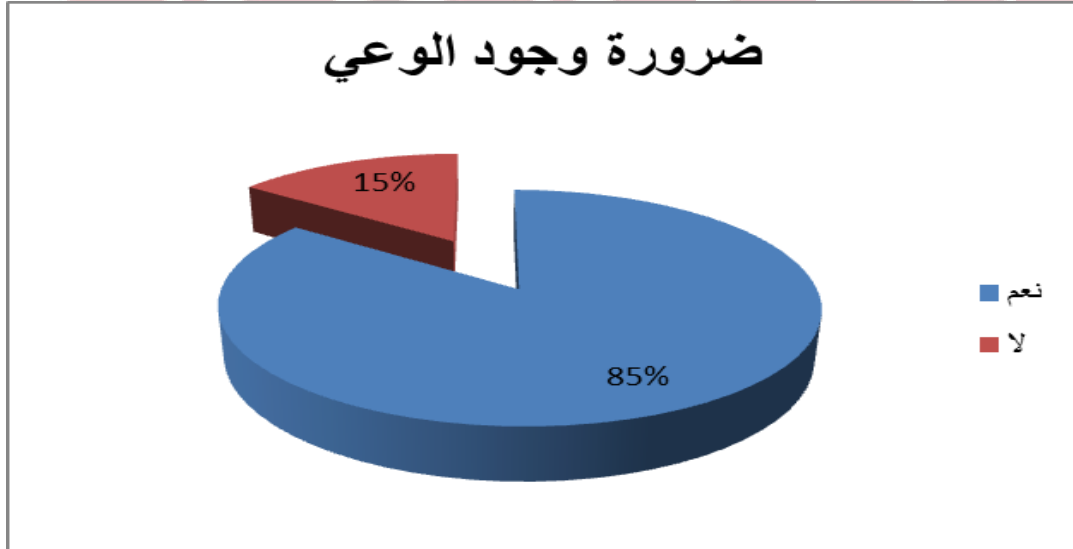
هل تحمل شهادة مدير المشاريع المحترف PMP ؟



يتبين من الرسم البياني بأن 70% ممن جرى عليهم الاستبيان لا يحملون شهادة مدير المشاريع المحترف PMP وهو من أهم الأسباب التي تدل على ضعف معلوماتهم وخبراتهم حول مفاهيم إدارة المشاريع .

#### السؤال الرابع :

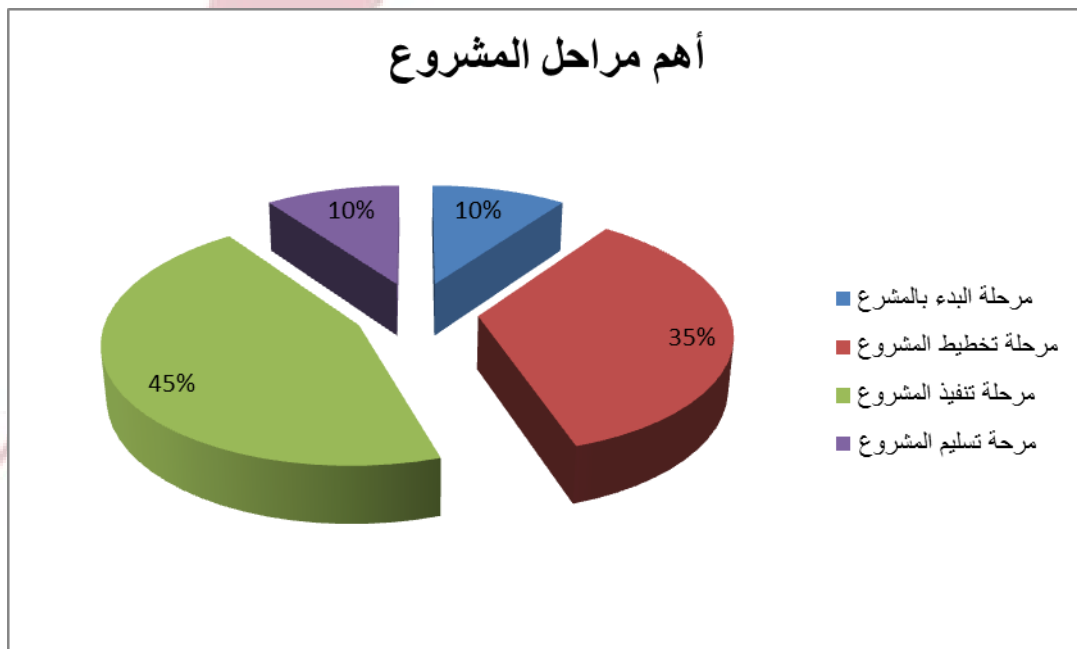
من خلال خبرتك في مجال إدارة المشاريع هل أن هناك وعي من قبل المدراء بضرورة تطبيق المفاهيم العالمية لعلم لإدارة المشاريع ؟



يبين الرسم البياني أن ما يقارب 80% يرون بضرورة وجود الوعي حول كيفية إدارة المشاريع وفق معايير وضوابط عالمية متفق عليها .

#### السؤال الخامس :

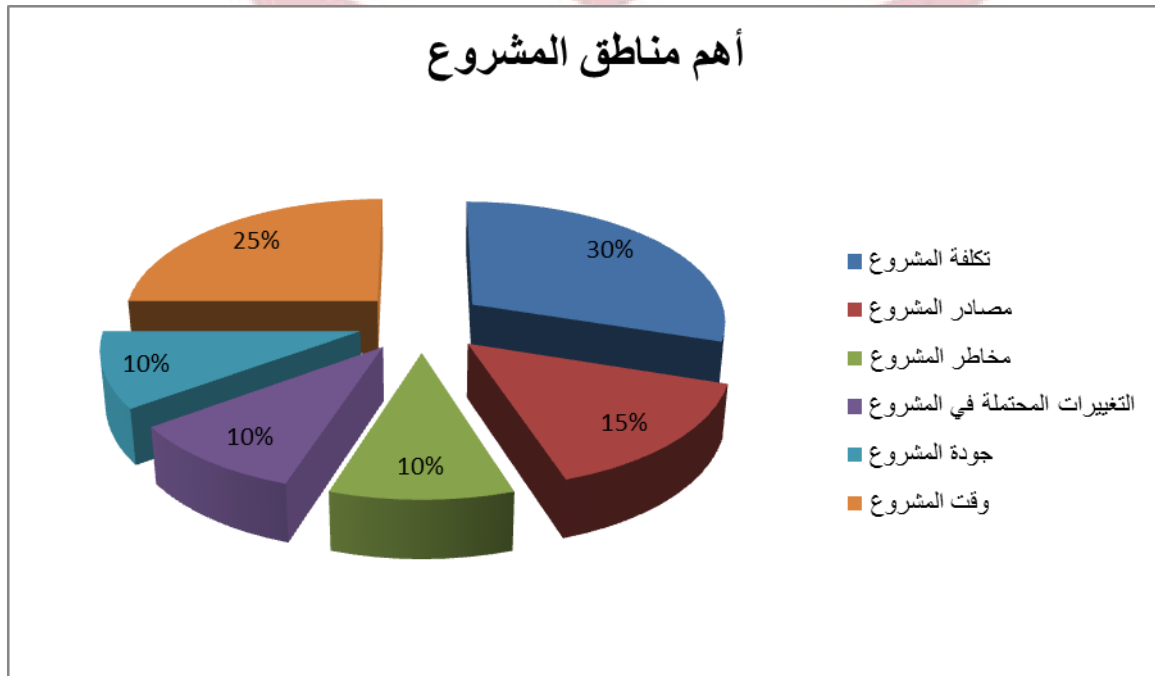
أي من مراحل المشروع التالية ترى بأنها الأهم ويجب أن تعطي التركيز الأكبر؟



يبين لنا الرسم البياني بأن هناك نسبة متقاربة بين آراء مدراء المشروع حول أهم مراحل دورة حياة المشروع، حيث أن ما يقارب 45% يرون أن مرحلة التنفيذ هي أهم مرحلة بما تتضمنه من عمليات وإجراءات مختلفة. بينما 30% يرون أن مرحلة التخطيط هي الأولى بالتركيز لما تلعبه من وضوح في مراحل التنفيذ. بينما نسبة قليلة 10% ترى أن عملية البدء بالمشروع هي الأهم ونسبة أخرى مساوية لها ترى أن مرحلة التسليم هي الأهم.

### السؤال السادس :

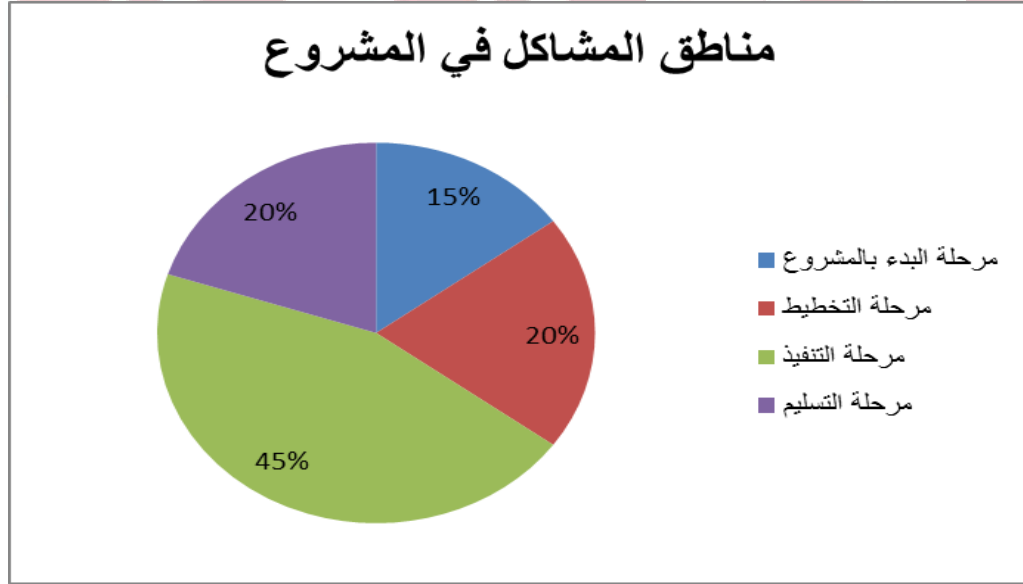
برأيك أي من مناطق المشروع التالية التي يجب التركيز عليها بصورة أكبر وتعطيها أولوية أكثر من غيرها؟



يبين الرسم البياني أن أغلب المدراء مشكلين نسبة 30% يرون بأن الاهتمام بتكاليف المشروع وتحديد ما هو من أهم الأمور التي يجب التركيز عليها وإعطائها الوقت الأكبر يليها 25% يرون بأن إدارة وقت المشروع بما فيها تحديد الجدول الزمني الذي يسير عليه، بينما يرى 15% منهم ضرورة التنبيه لوفرة مصادر المشروع والتركيز على إدارتها أكثر من الأمور الأخرى. ويولي ذلك يرى أهمية التركيز على جودة المشروع ومخاطره والتغييرات المحتملة فيها بنسبة 10% لكل منها.

### السؤال السابع :

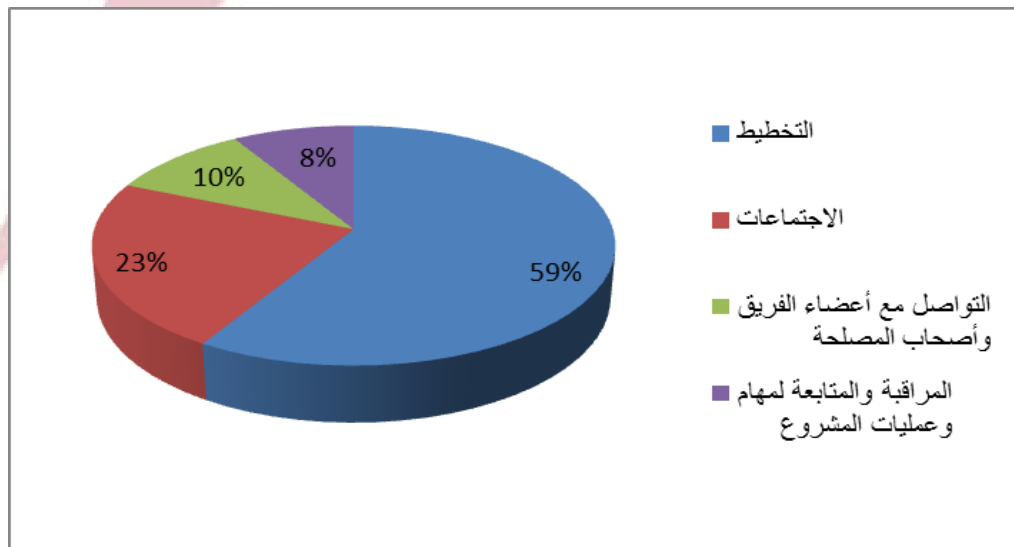
من خلال تجربتك في إدارة المشاريع الحكومية، برأيك أي من المراحل التالية من مراحل تنفيذ المشروع ترى حدوث المشاكل فيها بكثرة ؟



تشير نتائج الاستبيان بأن 45% من المدراء يرون بأن مرحلة التنفيذ هي من أهم المراحل التي تحدث فيها المشكلات المسببة لإيقاف عمل المشروع وظهور العديد من المشاكل.

### السؤال الثامن :

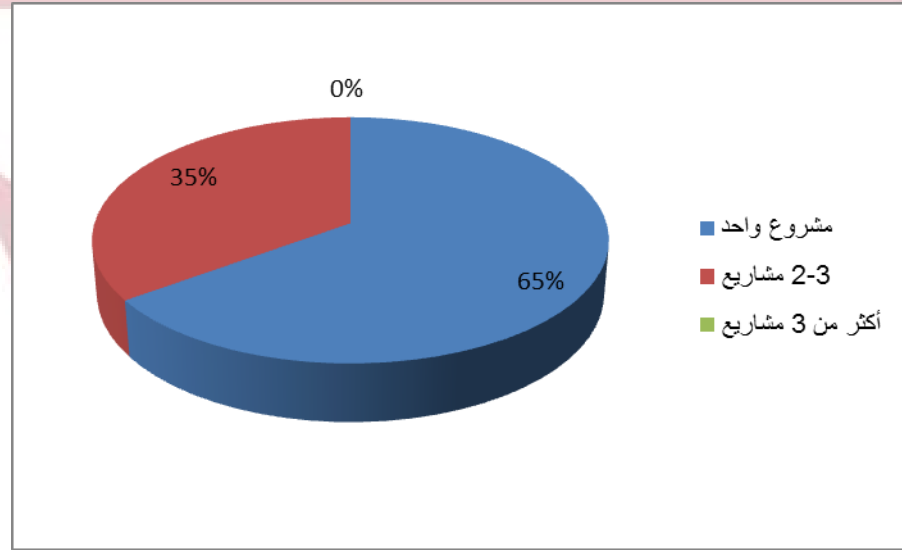
من خلال تجاربك في إدارة المشاريع، ما هي الأمور التي تأخذ وقت المدير وتشغله بشكل أكبر ؟





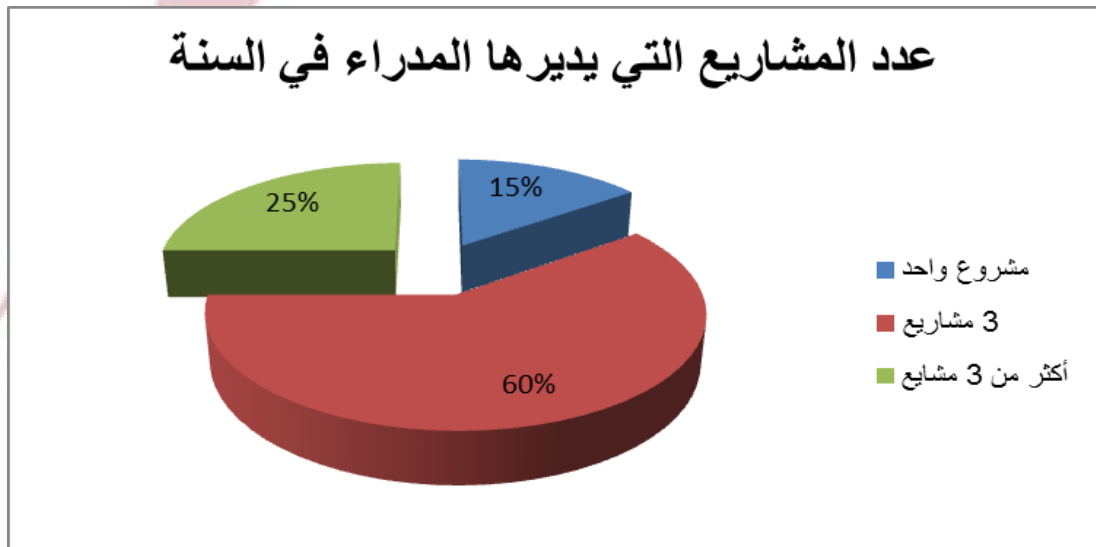
يشير الرسم البياني إلى أن ما يقارب 59% من المدراء يرون بأن التخطيط لمشروع هو أكثر ما يشغل وقت المدير .

## السؤال التاسع : ما عدد المشاريع التي تديرها في السنة ؟



تشير نتائج الاستبيان إلى أن 60% من مدراء المشاريع في القطاع الحكومي يديرون ما يقارب 3 مشاريع في السنة الواحدة .

**السؤال العاشر :**  
كم عدد المشاريع التي أدرتها والتي انتهت المدة المحددة لها ولم ينتهي تنفيذها؟ على مستوى العام

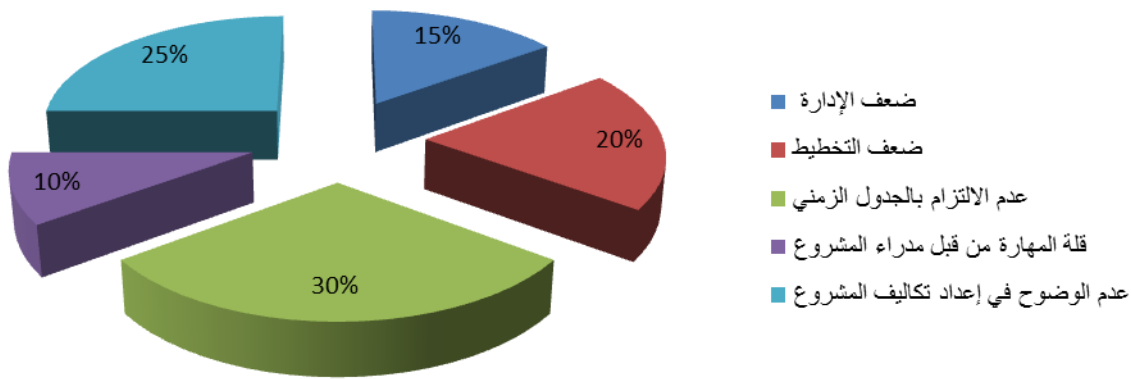


تشير نتائج الاستبيان كما يوضحها الرسم البياني بأن ما يقارب 65% من المشاريع لا يتم تنفيذها بالوقت المحدد .

السؤال الحادي عشر :

برأيك أي من العوامل التالية يعتبر سبباً رئيساً في تأخر تنفيذ المشروع؟

### أسباب تأخر تنفيذ المشروع



يبين الرسم البياني بأن 30% من المدراء يرون بأن عدم الالتزام والتقيد بجدول زمني محدد يساهم بشكل كبير في تأخير تنفيذ المشروع، بينما يرى 25% منهم أن عدم وضوح العوامل التي يتم من خلالها تحديد تكاليف المشروع هي من الأمور التي تلعب الدور الرئيس في تأخر تنفيذ المشروع.

ويرى 20% أن ضعف التخطيط هو الذي يساعد على تأخر التنفيذ في مراحل المشروع المختلفة و15% يعتقدون بأن التأخير في تنفيذ المشروع يكون بسبب ضعف الإدارة والمتابعة بشكل عام لمراحل التنفيذ وأن 10% يرون بأنها تكون قلة المهارة من قبل مدراء المشروع.

ثانياً : توزيع إجابات العينة حول وضع توقعات التخطيط والتنفيذ والتقويم باستخدام أسلوب السيناريوهات.

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول ( 6 ) مدى تركيز إدارة المشروع على توقعات التخطيط والتنفيذ والتقويم باستخدام أسلوب السيناريوهات باعتباره أحد العناصر الأساسية في درء المخاطر وتوقع ما سيأتي والاستعداد له ، وذلك من خلال إجابات عينة الدراسة عن العبارات المخصصة في الاستبانة، على النحو التالي:

## جدول ( 6 )

وضع توقعات التخطيط والتنفيذ والتقييم باستخدام أسلوب السيناريوهات

رقم	العبارة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	تهتم إدارة المشروع بتطوير السيناريوهات (المشاهد المحتملة) بحيث تغطي أبعاد التوقعات في التخطيط والتنفيذ والتقييم .	0.999	3.63
	تضع إدارة المشروع السيناريوهات (المشاهد المحتملة) قبل التنفيذ باعتبارها من وسائل التقييم القبلية للأداء، تنفيذاً لمبدأ الاستباق وتقليصاً للمفاجآت.	0.765	3.63
	تحرص إدارة المشروع على التحديد المسبق لكمية المخرجات (المتوقعة) ونوعها لما بعد تنفيذ المشروع.	0.714	4.20
	تتسم مدخلات المشروع وإستراتيجية بالواقعية والملاءمة والكفاية لتحقيق النتائج .	0.661	4.33
	تهتم إدارة المشروع بوضع إستراتيجية طوارئ خاصة بكل سيناريو تعبيراً عن الاستعداد المسبق.	0.907	3.73
	توقعات التخطيط والتنفيذ والتقييم	0.809	3.904

تم معالجة هذا المتغير من خلال خمس عبارات حققت وسطاً حسابياً عاماً مقداره (3.91) وانحراف معياري (0.81)، ويبين الجدول أن مدخلات المشروع وإستراتيجياته تتسم بالواقعية والملاءمة والكفاية لتحقيق النتائج تحتل المرتبة الأولى، إذ حققت وسطاً حسابياً (4.33) وانحرافاً معيارياً (0.66)، وجاء بعدها تنفيذ المشروع في المرتبة الثانية بوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.714)، واهتمام إدارة المشروع بوضع إستراتيجية طوارئ خاصة بكل سيناريو تعبيراً عن الاستعداد المسبق في المرتبة الثالثة بوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.809) وفي المرتبتين الرابعة والخامسة جاءت كل من العبارات التي تشير إلى أن اهتمام إدارة المشروع بتطوير السيناريوهات (المشاهد المحتملة) بحيث تغطي أبعاد التوقعات في التخطيط والتنفيذ والتقييم، ووضع إدارة المشروع للسيناريوهات (المشاهد المحتملة) قبل التنفيذ باعتبارها من وسائل التقييم القبلية للأداء، تنفيذاً لمبدأ الاستباق وتقليصاً للمفاجآت بوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.999) ، (0.765) على التوالي .

### ثالثاً : توزيع إجابات العينة حول سير تنفيذ العمليات :

تبيين النتائج التي يتضمنها الجدول ( 7 ) مدى تركيز إدارة المشروع على سير العمليات بالمشروع باعتباره الأساس لقياس مدى كفاءة الأداء وفاعليته، وذلك من خلال إجابات أفراد الدراسة عن العبارات المخصصة في الاستبانة، على النحو التالي:

**جدول ( 7 )**  
**العمليات**

رقم	العبرة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	تم ربط خطة تنفيذ المشروع بالأهداف المرجوة منه	0.629	4.53
	تم وضع خطة تنفيذ المشروع بدقة وفق الإطار الزمني للتنفيذ	0.834	4.17
	تمتاز الخطة الموضوعية بالشمولية بحيث تغطي نشاطات التنفيذ جميعها	0.774	4.23
	تمتاز الخطة الموضوعية بالمرونة لمواجهة التغييرات المحتملة.	0.791	3.83
	تم تحديد العوامل والمخاطر الخارجية التي يمكن أن تؤثر في تنفيذ المشروع.	0.938	3.50
	لم يتم تحديد مسؤوليات التنفيذ والمراقبة والتقييم بوضوح لدى القائمين على تنفيذ المشروع.	0.937	2.53
	تم توزيع الأدوار بوضوح بين منفذي المشروع.	0.750	4.30
	وضعت خطة الاتصال بصورة جيدة بين الأطراف العاملة في المشروع .	0.681	4.13
	تعتبر خطة تنفيذ المشروع واضحة لدى جميع العاملين وقادرة على تسهيل تنفيذ عملياته.	0.890	4.03
	يوجد تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات بحسب خطة المشروع الموضوعية.	0.817	4.23
	قامت إدارة المشروع بوضع السياسات والقواعد والإجراءات وتحديد الأدوار بشكل يمنع تداخل الأدوار والاختناقات في الأداء .	0.986	4.17
	تم تحقيق مخرجات المشروع في الإطار الزمني المخطط له.	0.607	4.10
	لم يتم تنفيذ المشروع بأدوارهم بطريقة فعالة .	0.980	1.93
	اتبعت إجراءات سليمة للإدارة المالية للمشروع.	0.890	4.03
	لم يكن الاتصال فعالاً بين الأطراف المساهمة في تنفيذ المشروع .	1.098	2.37

3.93	0.907	اتخذت القرارات بفاعلية أثناء تنفيذ المشروع.
4.67	0.479	امتاز عمل الفريق المنفق للمشروع بالإيجابية العالية.
4.33	0.661	تمت إدارة الموارد المالية والبشرية والمادية بأسلوب يتسم بالإحساس بالمسؤولية والكفاءة .
4.47	0.629	كان التزام موظفي المشروع عالياً تجاه نشاطاته.
4.07	0.828	لم تتردد الجهات المشاركة في التنفيذ بتقديم الدعم والنصيحة لمراقبة تنفيذ مراحل المشروع.
3.70	0.750	تتيح نظم وعمليات المراقبة والتقويم الحالية لإدارة المشروع إجراء التغييرات بما يلائم طبيعة هذه التغييرات في المخاطر والفرص المتوقعة المتوقعة في البيئة الخارجية.
3.73	0.785	حرصت إدارة المشروع على وضع وتطوير أنظمة لمعالجة الانحرافات السالبة عن الخطط والأهداف المحددة.
4.53	0.730	تتوافر لدى العاملين في المشروع درجة عالية من الولاء والانتماء .
4.17	0.834	تراعى إدارة المشروع تعديل سياسات العمل وإجراءاته وفقاً للظروف والمستجدات.
3.83	0.747	اهتمت إدارة المشروع بالشكاوي المقدمة من الموظفين أو المستهدفين بشأن بعض الإجراءات.
4.00	1.017	حرصت إدارة المشروع على أن يكون النمط الإداري السائد هو حفز الموظفين ودفعهم إلى العمل المبدع.
3.73	0.785	راعت إدارة المشروع إيجاد آليات محددة للمساءلة والمحاسبة في ضوء النتائج .
3.83	0.913	حرصت إدارة المشروع على اعتبار العاملين "زبائن داخليين"، لذلك فإنها تهتم، بشكل استثنائي، بتطوير العاملين وبناء جسور الثقة وتعزيز رضاهم.
3.27	1.311	أعداد الموظفين الحاليين غير كافية للقيام بالأعمال المطلوبة في المشروع.
1.87	1.074	لا يتناسب المؤهل العلمي للعاملين مع طبيعة الأعمال المنوطة بهم.
3.30	1.149	تتناسب الأجور والمكافآت مع حجم العمل المطلوب من كل وظيفة .
4.23	0.898	يدرك الموظفون العاملون في المشروع حقوقهم وواجباتهم بشكل كامل.
3.689	0.821	العمليات

تم معالجة هذا المتغير من خلال (31) عبارة حققت وسطاً حسابياً عاماً (3.689) وانحراف معياري عام (0.821) ويلاحظ من الجدول أن الفريق المنفذ للمشروع امتاز عمله بالإيجابية العالية احتل المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.67) وانحراف معياري (0.479) وجاء توافر الولاء والانتماء لدى العاملين بالمشروع في المرتبة الثانية بوسط حسابي (4.53) وانحراف معياري (0.730) وجاء ربط خطة تنفيذ المشروع بالأهداف المرجوة منه في المرتبة الثالثة بوسط حساب (4.53) وانحراف معياري (0.629) وجاء الالتزام العالي لموظفي المشروع اتجاه نشاطاته في المرتبة الرابعة بوسط حسابي (4.47) وانحراف معياري (0.629) وجاءت إدارة الموارد البشرية والمادية والمالية بأسلوب يتسم بالإحساس بالمسؤولية والكفاءة في المرتبة الخامسة بوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (0.661) وفي المرتبة السادسة توزيع الأدوار بوضوح بين منفذي المشروع بوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.750) وجاء امتياز الخطة الموضوعية بالشمولية بحيث تغطي نشاطات التنفيذ جميعها في المرتبة السابعة بوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.774) أما المرتبة الثامنة فكانت لإدراك الموظفين بالمشروع حقوقهم وواجباتهم بشكل كامل بوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.898) أما في المرتبة التاسعة فجاء تحديد الصلاحيات والمسؤوليات بوضوح بحسب خطة المشروع الموضوعية بوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.817) وأما في المرتبة العاشرة فجاء وضع خطة تنفيذ المشروع بدقة وفق الإطار الزمني للتنفيذ بوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.834) ثم في المرتبة الحادية عشرة وضع السياسات والقواعد والإجراءات وتحديد الأدوار بشكل يمنع تداخل الأدوار والاختناقات في الأداء بوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.986) وفي المرتبة الثانية عشرة مراعاة إدارة المشروع تعديل سياسات العمل وإجراءاتها وفقاً للظروف والمستجدات بوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.834) وفي المرتبة الثالثة عشرة وضع خطة اتصال بصورة جيدة بين الأطراف العاملة في المشروع بوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.681) وفي المرتبة الرابعة عشرة تحقيق مخرجات المشروع بالإطار الزمني المخطط بوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.607) وفي المرتبة الخامسة عشرة عدم تردد الجهات المشاركة في التنفيذ بتقديم الدعم والنصيحة لمراقبة تنفيذ مراحل المشروع بوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.828) واحتل المرتبة السادسة عشرة إتباع إجراءات سليمة للإدارة المالية للمشروع بوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.890) تلاها في المرتبة السادسة عشرة وضوح خطة تنفيذ المشروع لدى العاملين جميعاً وقدرتها على تسهيل تنفيذ عملياته بوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.890) وفي المرتبة السابعة عشرة حرص إدارة المشروع على أن يكون النمط الإداري السائد هو حفز الموظفين ودفعهم إلى العمل المبدع بوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (1.017) وفي المرتبة الثامنة عشرة اتخاذ القرارات بفاعلية في أثناء تنفيذ المشروع بوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.907) وفي المرتبة التاسعة عشرة امتياز الخطة الموضوعية بالمرونة لمواجهة التغييرات المحتملة بوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.791) واحتل المرتبة العشرين اهتمام إدارة المشروع للشكاوي المقدمة من الموظفين أو المستهدفين بشأن بعض الإجراءات بوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.747) وفي المرتبة الحادية والعشرين



لحرص إدارة المشروع على اعتبار العاملين زبائن داخليين بوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.913) وفي المرتبة الثانية والعشرين حرص إدارة المشروع على وضع وتطوير أنظمة لمعالجة الانحرافات السالبة عن الخطط والأهداف المحددة بوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.785) ثم جاءت مراعاة إدارة المشروع إيجاد آليات محددة للمساءلة والمحاسبة في ضوء النتائج في المرتبة الثالثة والعشرين بوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.785) ثم احتلت المرتبة الرابعة والعشرين إتاحة نظم وعمليات المراقبة والتقييم لإدارة المشروع إجراءات التغييرات بما يلائم طبيعة هذه التغييرات في المخاطر والفرص المتوقعة في البيئة الخارجية بوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.750) وفي المرتبة الخامسة والعشرين تحديد العوامل والمخاطر الخارجية التي يمكن أن تؤثر في تنفيذ المشروع بوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.938) وفي المرتبة السادسة والعشرون لتناسب الأجور والمكافآت مع حجم العمل المطلوب من كل وظيفة بوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (1.149) وفي المرتبة السابعة والعشرون كفاية الموظفين الحاليين للقيام بالأعمال المطلوبة في المشروع بوسط حسابي (27.3) وانحراف معياري (1.311) وجاء في المرتبة الثامنة والعشرين تحديد مسؤوليات التنفيذ والمراقبة والتقييم للقائمين على تنفيذ المشروع بوسط حسابي (2.53) وانحراف معياري (0.937) وجاء في المرتبة التاسعة والعشرين الاتصال الفعال بن الأطراف المساهمة في تنفيذ المشروع بوسط حسابي (2.37) وانحراف معياري (1.089) واحتلت المرتبة الثلاثين فاعلية قيام منفذو المشروع بأدوار، بوسط حسابي (1.93) وانحراف معياري (0.908) وفي المرتبة الحادية والثلاثين تناسب المؤهل العلمي للعاملين مع طبيعة الأعمال المنوطة بهم بوسط حسابي (1.87) وانحراف معياري (1.074) .

رابعاً: توزيع إجابات العينة حول تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري (المتغير المستقل)

أولاً : مؤشرات جودة الأداء

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول ( 8 ) مدى ما يوليه أفراد الدراسة من الحرص على جودة الأداء الإداري في المشروع، وذلك من خلال إجابات عينة الدراسة عن العبارات المعنية في الاستبانة، وعلى النحو التالي :

**جدول ( 8 )**  
**جودة الأداء**

رقم	العبرة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	تحرص إدارة المشروع على أن ينسجم المشروع مع متطلبات البيئة .	0.430	4.77
	تتوقع إدارة المشروع أن تلبي التأثيرات المتوقعة لما بعد إنجاز المشروع حاجات المستفيدين .	0.556	4.63
	وضعت إدارة المشروع أهدافها لتكون متسقة مع أهداف الفئة المستهدفة .	0.504	4.77
	تعمل إدارة المشروع على مشاركة الفئات المستهدفة بفاعلية في مختلف مراحل دورة حياة المشروع.	0.834	4.17
	تظهر إدارة المشروع اهتماماً وتعاوناً كبيرين لإيجاد حلول صحيحة للمشاكل والقضايا في القطاعات المستهدفة حتى وإن لم تكن من ضمن مهمة المشروع المكتوبة والمتعاقد عليها .	0.791	4.17
	تزداد قدرة المشروع على تحقيق الأهداف الاستراتيجية	0.669	4.37
	تلتزم إدارة المشروع بتنفيذ النشاطات وفقاً لجدولها الزمنية .	0.774	4.23
	تزداد قدرة إدارة المشروع على اتخاذ قراراتها .	0.724	4.40
	حققت منتجات المشروع المنجزة حتى الآن تقارباً مع توقعات الزبائن.	0.730	4.47
	تحسن إدارة المشروع استخدام الموارد (المدخلات) في تعظيم قيمة المخرجات (القيمة المضافة Added Value )	0.712	4.10
	تهتم إدارة المشروع بجودة تخطيط الأنشطة واستنباط النواتج .	0.640	4.27
	تعمل أنظمة المعلومات الإدارية في المشروع بصورة صحيحة.	0.734	4.00

3.80	0.761	تهتم إدارة المشروع باستخدام وسائل بديلة للحصول على المخرجات نفسها بتكاليف أقل.
4.07	0.828	تبرر أهداف المشروع تكاليف الاستثمار مقارنة بمشاريع مماثلة.
4.50	0.630	تتوقع إدارة المشروع أن يكون للمشروع تأثير داعم يعزز الاستراتيجية الشاملة.
4.60	0.621	تتوقع إدارة المشروع أن يكون للمشروع تأثير كبير في تطوير البناء التنظيمي للشركة الأم، ورفع خبراتها المتراكمة Learning Organization .
4.60	0.675	تتوقع إدارة المشروع أن يكون للمشروع مساهمة عالية في تعزيز ثقافة الجودة (Quality Culture) ضمن الثقافة التنظيمية .
4.57	0.568	تتوقع إدارة المشروع أن تشمل تأثيرات المشروع أبعد من الفئة المستهدفة .
4.47	0.629	تهتم إدارة المشروع بإحداث تأثيرات إستراتيجية على قضايا التطوير في القطاعات ذات العلاقة .
4.43	0.728	تتوقع إدارة المشروع أن يكون للمشروع مساهمة إيجابية واضحة في سمات المجتمع المستهدف (الاجتماعية والثقافية).
4.40	0.498	تتوقع إدارة المشروع أن المشروع قد نجح في تكوين صلات بين الجهة التنفيذية للمشروع والجهات المستفيدة
3.77	0.971	تتوقع إدارة المشروع بأنها أن تواجه بمعارضة لو احتاج تنفيذ المشروع إلى زيادة الميزانية مستقبلاً.
4.60	0.563	تتوقع إدارة المشروع زيادة الطلب على المشروع وزيادة الاعتراف بمنافعه .
4.354	0.677	جودة الأداء

تم معالجة هذا المتغير من خلال 22 عبارة حققت وسطاً حسابياً عاماً (4.354) بانحراف معياري (0.677) ويلاحظ من الجدول أن حرص إدارة المشروع على انسجام المشروع مع متطلبات البيئات التربوية العربية جاء في المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.77) وانحراف معياري (0.430) وفي المرتبة الثانية وضع إدارة المشروع أهدافها بحيث تكون متسقة مع أهداف الفئة المستهدفة بوسط حسابي (4.77) وانحراف معياري (0.504) وجاء في المرتبة الثالثة تلبية إدارة المشروع بوسط حسابي (4.77) وانحراف معياري (0.504) وجاء في المرتبة الثالثة تلبية إدارة المشروع التأثيرات المتوقعة لما بعد انجاز المشروع حاجات المستفيدين بوسط حسابي (4.63)

وانحراف معياري (0.556) وفي المرتبة الرابعة توقعات المشروع أن يكون له تأثير كبير في تطوير البناء التنظيمي للشركة الأم ورفع خبراتها المتراكمة بوسط حسابي (4.60) وانحراف معياري (0.621) وفي المرتبة الخامسة توقعات إدارة المشروع في أن يكون للمشروع مساهمة عالية في تعزيز ثقافة الجودة ضمن الثقافة التنظيمية للشركة الأم بوسط حسابي (4.60) وانحراف معياري (0.675) وفي المرتبة السادسة توقع إدارة المشروع زيادة الطلب على المشروع وزيادة الاعتراف بمنافعه بوسط حسابي (4.60) وانحراف معياري (0.563) وفي المرتبة السابعة توقع إدارة المشروع أن تشمل تأثيرات المشروع أبعد من الفئة المستهدفة بوسط حسابي (4.57) وانحراف معياري (0.568) جاء في المرتبة الثامنة توقع إدارة المشروع أن يكون للمشروع تأثير داعم يعزز الاستراتيجية الشاملة للشركة الأم بوسط حسابي (4.50) وانحراف معياري (0.630) وفي المرتبة التاسعة اهتمام إدارة المشروع بإحداث تأثيرات إستراتيجية على قضايا التطوير في القطاعات ذات العلاقة بوسط حسابي (4.47) وانحراف معياري (0.629) وفي المرتبة العاشرة تحقيق منتجات المشروع المنجزة حتى الآن تقارباً مع توقعات الزبائن بوسط حسابي (4.47) وانحراف معياري (0.730) وفي المرتبة الحادية عشرة توقع إدارة المشروع أن يكون للمشروع مساهمة إيجابية واضحة في سمات المجتمع المستهدف (الاجتماعية والثقافية) بوسط حسابي (4.43) وانحراف معياري (0.728) وفي المرتبة الثانية عشرة توقع إدارة المشروع أن المشروع قد نجح في تكوين صلات بين الجهة التنفيذية للمشروع والجهات المستفيدة بوسط حسابي (4.40) وانحراف معياري (0.498) وفي المرتبة الثالثة عشرة زيادة قدرة المشروع على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (0.669) وفي المرتبة الرابعة عشرة اهتمام إدارة المشروع بجودة تخطيط الأنشطة واستنباط النواتج بوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.640) وفي المرتبة الخامسة عشرة التزام إدارة المشروع بتنفيذ النشاطات وفقاً لجدولها الزمنية بوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.774) وفي المرتبة السادسة عشرة إظهار إدارة المشروع اهتماماً وتعاوناً كبيرين لإيجاد حلول صحيحة للمشاكل والقضايا في القطاعات المستهدفة حتى وإن لم تكن من ضمن مهمة المشروع المكتوبة والمتعاقد عليها بوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.791) وفي المرتبة السابعة عشرة عمل إدارة المشروع على مشاركة الفئات المستهدفة بفاعلية في مختلف مراحل حياة المشروع بوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.834) وفي المرتبة الثامنة عشرة حسن استخدام إدارة المشروع للموارد في تعظيم قيمة المخرجات بوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.712) وفي المرتبة التاسعة عشرة تيريد أهداف المشروع تكاليف الاستثمار مقارنة بمشاريع مماثلة بوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.828) واحتلت المرتبة العشرين عمل أنظمة المعلومات الإدارية في المشروع بصورة صحيحة بوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.743) وفي المرتبة الحادية والعشرين اهتمام إدارة المشروع باستخدام وسائل بديلة للحصول على المخرجات نفسها بتكاليف أقل بوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.761) واحتلت المرتبة الثانية والعشرين والأخيرة توقع إدارة المشروع بأنها لن تواجه بمعارضة لو احتاج تنفيذ المشروع إلى زيادة في الميزانية مستقبلاً بوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.971) .

ثانياً : توزيع إجابات العينة حول معايير إدارة الجودة الشاملة :

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول ( 9 ) مدى ما يوليه أفراد الدراسة من الحرص على تطبيق إجراءات الجودة الشاملة، وذلك من خلال إجابات عينة الدراسة عن العبارات المعنية في الاستبانة، وعلى النحو التالي :

جدول ( 9 )  
إدارة الجودة الشاملة

رقم	العبرة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	يمتاز العاملون في المشروع بعمق ولائهم وانخراطهم في تنفيذ أهدافه .	0.669	4.63
	تحرص إدارة المشروع على التطوير المستمر لقدرات العاملين فيه .	0.947	4.00
	تشجع إدارة المشروع على تعميق مشاركة العاملين بالمشروع في عملية اتخاذ القرارات .	0.910	4.00
	تشجع القيم والمعتقدات السائدة ضمن ثقافة المشروع على قبول التطوير والتغيير وتقلل من مقاومتها .	0.791	4.17
	تحرص إدارة المشروع على توفير الوسائل كلها لتعزيز الانتماء والولاء التنظيمي لدى العاملين بالمشروع.	0.871	4.00
	لا تتيح برامج التحفيز في المشروع الاحتفاظ بالعاملين المميزين.	1.179	2.70
	تؤمن إدارة المشروع بالتطوير والتغيير المستمرين لصالح العمل .	0.691	4.27
	تشجع إدارة المشروع العاملين على التجديد والابتكار في مجالات أعمالهم .	1.008	4.13
	تحرص إدارة المشروع على أن يكون التحسين المستمر مسؤولية مختلف المستويات الإدارية فيها.	0.900	4.13
	تحرص إدارة المشروع على التقليل من معدل المعيب والنواقص في منتجات المشروع التربوية وصولاً للعيب الصفري (Zero Defect) .	0.868	4.27
	تحرص إدارة المشروع على تعرف احتياجات الزبائن ورغباتهم وتوقعاتهم لخدماتنا من خلال إجراء دراسات دورية .	0.730	3.87
	تحرص إدارة المشروع على تنظيم لقاءات دورية بالزبائن بهدف تعزيز العلاقة معهم .	0.621	4.40

4.47	0.730	تأخذ إدارة المشروع مقترحات الزبائن واتجاهاتهم بالاعتبار عند تطوير منتجاتها.
4.13	0.730	تتبع إدارة المشروع أسلوباً في القيادة يزيد من تمكين العاملين (Empowerment) على أداء مهامهم.
2.80	1.324	تتعامل إدارة المشروع مع العاملين بأسلوب يسوده الطابع الرسمي (High Formality)
4.23	0.728	تتعامل إدارة المشروع بحكمة في معالجة الصراعات والأخطاء أولاً بأول (Just in Time)
3.93	1.015	تحرص إدارة المشروع على جعل أهداف الشركة والأهداف الشخصية للأفراد العاملين تصب باتجاه واحد لغرض تعميق الانتماء.
4.007	0.865	إدارة الجودة الشاملة

تمت معالجة هذا المتغير من خلال (17) عبارة حققت وسطاً حسابياً عاماً (4.007) بانحراف معياري عام (0.865) ويلاحظ من الجدول أن امتياز العاملين في المشروع بعمق ولائهم وانخراطهم في تنفيذ أهدافه جاء في المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.63) وانحراف معياري (0.669) وفي المرتبة الثانية اهتمام إدارة المشروع بمقترحات الزبائن واتجاهاتهم عند تطوير منتجاتها بوسط حسابي (4.47) وانحراف معياري (0.730) وفي المرتبة الثالثة حرص إدارة المشروع على تنظيم لقاءات دورية للزبائن بهدف تعزيز العلاقة معهم بوسط حسابي (4.40) وانحراف معياري (0.621) وفي المرتبة الرابعة إيمان إدارة المشروع بالتطوير والتغيير المستمرين لصالح العمل بوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.691) وفي المرتبة الخامسة حرص إدارة المشروع على التقليل من معدل المعيب والنواقص في منتجات المشروع التربوية وصولاً للعبء الصفري بوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.868) جاء في المرتبة السادسة تعامل إدارة المشروع بحكمة في معالجة الصراعات والأخطاء أولاً بأول بوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.728) وفي المرتبة السابعة تشجيع القيم والمعتقدات السائدة ضمن ثقافة المشروع على قبول التطوير والتغيير وتقليل من مقاوماتها بوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.791) ثم تلاه في المرتبة الثامنة تشجيع إدارة المشروع العاملين على التجديد والابتكار في مجالات أعمالهم بوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (1.008) وفي المرتبة التاسعة حرص إدارة المشروع على أن يكون التحسين المستمر مسؤولية مختلف المستويات الإدارية فيها بوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.900) وفي المرتبة العاشرة إتباع إدارة المشروع أسلوباً في القيادة يزيد من تمكين العاملين على أداء مهامهم بوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.730) وفي المرتبة الحادية عشرة حرص إدارة المشروع على التطوير المستمر لقدرات العاملين فيه بوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.947) وفي المرتبة الثانية عشرة تشجيع إدارة المشروع على تعميق مشاركة العاملين في عملية اتخاذ



القرارات بوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.910) وفي المرتبة الثالثة عشرة حرص إدارة المشروع على توفير الوسائل لتعزيز الانتماء والولاء التنظيمي لدى العاملين في المشروع بوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.871) وفي المرتبة الرابعة عشرة حرص إدارة المشروع على جعل أهداف الشركة والأهداف الشخصية للأفراد العاملين تصب في اتجاه واحد لغرض تعميق الانتماء بوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (1.015) وفي المرتبة الخامسة عشر حرص إدارة المشروع على تعرف احتياجات الزبائن ورغباتهم وتوقعاتهم لخدماتهم من خلال إجراء دراسات دورية بوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.730) وفي المرتبة السادسة عشرة تعامل إدارة المشروع مع العاملين بأسلوب يسوده الطابع الرسمي بوسط حسابي (2.80) وانحراف معياري (1.324) وفي المرتبة السابعة عشرة والأخيرة إتاحة برامج التحفيز في المشروع للاحتفاظ بالعاملين المميزين بوسط حسابي (2.70) وانحراف معياري (1.179) .

ثالثاً : توزيع إجابات العينة حول الموقف التنافسي :

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول ( 10 ) مدى ما يوليه أفراد الدراسة من أهمية للموقف التنافسي بما يعكس وعيهم بأهميته، وذلك من خلال إجابات أفراد الدراسة عن العبارات المعنية في الاستبانة، وعلى النحو التالي :

**جدول ( 10 )  
الموقف التنافسي**

رقم	العبرة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	تأثير مستوى نجاح المشروع ساهم في ارتفاع معدلات النمو في الحصة السوقية الإجمالية للمشروع مقارنة بالمنافسين	0.607	4.10
	سيحسن نجاح المشروع بلوغ أهدافه وقدرته على إبرام عقود جديدة مقارنة بالمنافسين .	0.521	4.73
	تتوقع إدارة المشروع أن إنجاز المشروع سيسهم بفاعلية في دفع المشروع مستقبلاً لموقع قيادة السوق .	0.547	4.67
	معدلات أرباح المشروع في تصاعد مستمر .	0.898	3.77
	قدرة المشروع على الاستثمار في أصول رأسمالية في تطور ملحوظ.	0.785	3.73
	تشجع زيادة الطلب على منتجات الشركة الأم على تنويعها لتشمل مجالات أوسع .	0.675	4.60
	قدرة المشروع تتحسن بالمشاركة في المعارض الدولية	0.679	4.23
	الالتزام بشروط الجودة العالمية ومعاييرها لا يمثلان	1.129	2.40

		الترتيب الأول ضمن أولويات إدارة المشروع.	
4.63	0.556	أتوقع أن يكون للمشروع أثر كبير في تطوير الميزات التنافسية Competitive Advantage.	
4.095	0.717	الموقف التنافسي	

تم معالجة هذا المتغير من خلال تسع عبارات حققت وسطاً حسابياً عاماً (4.095) بانحراف معياري عام (0.717) ويلاحظ من الجدول أن نجاح المشروع سيحسن من بلوغ أهدافه وقدرته على إبرام عقود جديدة مقارنة بالمنافسين قد احتل المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.73) وانحراف معياري (0.521) وفي المرتبة الثانية توقع إدارة المشروع أن أنجاز المشروع سيسهم بفاعلية في دفع المشروع مستقبلاً لموقع قيادة السوق بوسط حسابي (4.67) وانحراف معياري (0.547) وفي المرتبة الثالثة توقع أن يكون للمشروع أثر كبير في تطوير الميزات التنافسية في الشركة الأم بوسط حسابي (4.63) وانحراف معياري (0.556) وفي المرتبة الرابعة تشجيع زيادة الطلب على منتجات الشركة الأم على تنويعها لتشمل مجالات أوسع بوسط حسابي (4.60) وانحراف معياري (0.675) وفي المرتبة الخامسة تحسن قدرة المشروع في المشاركة في المعارض الدولية بوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.679) وفي المرتبة السادسة تأثير مستوى نجاح المشروع ساهم في ارتفاع معدلات النمو في الحصة السوقية الإجمالية في المشروع مقارنة بالمنافسين بوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.607) وفي المرتبة السابعة تصاعد مستمر في معدلات أرباح المشروع بوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.898) وفي المرتبة الثامنة قدرة المشروع على الاستثمار في أصول رأسمالية في تطور ملحوظ بوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.785) وفي المرتبة التاسعة والأخيرة الالتزام بشروط الجودة العالمية ومعاييرها تمثل الترتيب الأول ضمن أولويات إدارة المشروع بوسط حسابي (2.40) وانحراف معياري (1.192) .

**الفصل الخامس**  
**الخاتمة والتوصيات**

**Conclusions and recommendations**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق المفاهيم العلمية الحديثة للإدارة في القطاع العام الحكومي وذلك من خلال أثر المفاهيم الحديثة للإدارة على كفاءة التطبيقات على فاعلية وكفاءة الأداء الإداري لمجتمع الدراسة ..  
الاستنتاجات :

- 1) إن وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة ودالة إحصائياً بين المفاهيم الحديثة للإدارة وأثره في تحسين فاعلية الأداء الإداري من خلال تطبيق المفاهيم الحديثة العلمية يعني أنه ليس بالإمكان إغفال هذا المتغير أو غيابه من أي مقياس يراد أن يكون محققاً للفاعلية في تحسين أداء المشروع الحكومي.
- 2) متغير جودة الأداء كان أقوى المتغيرات التابعة تأثيراً بتطبيق المفاهيم العلمية الحديثة للإدارة وإن اتجاهات مجتمع الدراسة إيجابية نحو جميع المتغيرات سواء بالاعتماد على النسب أو الانحراف المعياري .
- 3) فسرت تطبيق المفاهيم الحديثة للإدارة وجود الأداء نسبة كبيرة من تباين الموقف التنافسي

ومن خلال المقارنة بنتائج الدراسات السابقة التي تم حصرها بمستوى هذه الرسالة من حيث علاقتها بموضوع الدراسة تبين أن النهج المتبعة في تقويم المشاريع متشابهة، لكنها تختلف فيما بينها من خلال استخدام المعايير، حيث تم مراجعة الدراسات والأدلة التقويمية للمشاريع الحكومية. وجدت المعايير هي الملائمة والكفاءة والفاعلية والديمومة والأثر في تقويم مشاريعها. أن نتائج الدراسة الحالية تختلف عن سابقتها في نواحي يمكن إرجاعها إلى الإضافة في جانبين أساسيين: معايير مدخل "إدارة الجودة الشاملة" ومعايير "الموقف التنافسي" لتحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشروع الحكومي، للأسباب المحتملة التالية :

- 1- اتبع في التخطيط للمشروع و(تحديد مهمة ورسالة وأهداف) وعلى أساسه فإن المشروع له رؤية ورسالة وأهداف وخطة استراتيجية، وبذلك يصبح من المهم قياس مدى فاعليتها وجدواها، وبذلك فإن أي تقويم يبحث عن الموضوعية، يفترض أن يتضمن تقويم تنفيذ الاستراتيجية المخطط لها.
- 2- ينفذ المشروع موضوع الدراسة بناء على إجراءات الجودة الشاملة في جميع جوانبه حسبما ورد في الخطة الاستراتيجية له.

#### التوصيات العامة :

- 1- تعميق الوعي بدور المفاهيم الحديثة للإدارة في أداء إدارة المشاريع العامة ومستوى أهمية دخولها ضمن معايير تقويم الأداء لغرض تحسين فاعليتها في إظهار حقيقة الأداء والإنجاز .
- 2- الاهتمام بإجراء التحليل الاستراتيجي ومراجعة الاستراتيجية بكل دوري، حيث يمثل نقطة انطلاق نحو التخطيط السليم الذي يهدف إلى التميز والتفوق، ولأنه الوسيلة الأكثر قدرة على تحسين الموقف التنافسي .
- 3- تنظيم لقاءات دورية مع الزبائن باعتبارهم محور اهتمام المشروع وغاية تقدمه وتطوره وذلك لسماع أصواتهم ومعرفة رغائبهم.
- 4- اعتماد عنصر " التحسين المستمر " كمعيار لتقويم أداء العاملين.
- 5- التركيز على توفير عوامل تمكين العاملين بإعطائهم القوة والسلطة والمعلوماتية التي تحسن من قدراتهم على اتخاذ القرارات وحل المشكلات. وإيلاء برامج الأهمية التي تستحقها، مع زيادة الاهتمام برضاهم ودعم إنجازات المتميزين منهم .
- 6- العمل على تعزيز ثقافة الجودة وتشجيع العاملين على المشاركة في عمليات التحسين المستمر وإتاحة الفرص للإبداع والابتكار .
- 7- تبني إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية، انطلاقاً من تعميق الوعي بدور الجودة وأهميتها لدخول المشاريع في معترك الأسواق الدولية .
- 8- تناول الدراسة حالة يمكن تطبيقها على أي مشروع يخطط له استراتيجياً، فو يحتاج إلى أن يحسن فاعلية إجراءات التقويم من خلال معايير الجودة الشاملة والتنافسية.

#### التوصيات الخاصة باتجاهات الدراسة المستقبلية :

- نظراً إلى أن الدراسة الحالية اتبعت منهج دراسة الحالة وما يعنيه ذلك من محدودية تعميم النتائج ، لذا يجدر مراعاة التوصيات التالية في الأبحاث المستقبلية، وهي :
- 1- اعتماد نموذج الدراسة الحالية وتطويره بالتركيز على أهمية تحليل المفاهيم الحديثة للإدارة سواء في مراحل إعدادها أو تنفيذها أو مراجعتها.
  - 2- تطبيق النموذج المستخدم في هذه الدراسة لبيان أثر المفاهيم الحديثة للإدارة في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري مرة أخرى وبعد فترة من الزمن.
  - 3- العمل على تطوير النموذج بإضافة بعض المتغيرات الأخرى إليه وتطبيقه على المشروع.

## ملحق رقم (1)

### بسم الله الرحمن الرحيم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،، وبعد ،،  
يقوم الباحث " خالد التميمي " ضمن برنامج الماجستير في إدارة المشاريع، بإجراء دراسة بعنوان :

" مدى تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة المشاريع في القطاع العام  
بالمملكة العربية السعودية "

أماً في تعاونكم، أرجو التكرم منكم الإجابة على أسئلة الاستبانة المرفق من أجل الحصول على معلومات دقيقة تساعد على الوصول إلى النتائج المرجوة، والتوصيات الملائمة التي آمل أن تساهم في تحسين الأداء الإداري لمشروعكم. علماً بأن المعلومات التي ستقدمونها ستعامل بمنتهى السرية، ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة العلمي. لذا، فلا داعي لذكر الاسم .  
وتفضلوا بقبول وافر التقدير ،،

#### بيانات الجهة (اختياري)

الاسم:	_____	الوظيفة :	_____
الجهة:	_____		
هاتف المكتب:	_____	الفاكس	_____
البريد الإلكتروني:	_____		
الجوال:	_____		

أولاً: البيانات العامة

#### السؤال الأول:

ما هو المؤهل العلمي الذي تحمله؟

- (1) دبلوم
- (2) بكالوريوس
- (3) ماجستير
- (4) دكتوراه
- (5) غيرها

السؤال الثاني:

كم عدد سنوات الخبرة في مجال إدارة المشاريع؟

(1) أقل من 3 سنوات

(2) 3 - 5 سنوات

(3) 5-10 سنوات

(4) أكثر من 10 سنوات

السؤال الثالث:

هل تحمل شهادة مدير المشاريع المحترف PMP ؟

(1) نعم

(2) لا

السؤال الرابع:

من خلال خبرتك في مجال إدارة المشاريع هل أن هناك وعي من قبل المدراء بضرورة

تطبيق المفاهيم العالمية لعلم لإدارة المشاريع؟

(1) نعم

(2) لا

السؤال الخامس:

أي من مراحل المشروع التالية ترى بأنها الأهم ويجب أن تعطي التركيز الأكبر؟

(1) مرحلة البدء بالمشروع

(2) مرحلة التخطيط

(3) مرحلة التنفيذ

(4) مرحلة التسليم

السؤال السادس:

برأيك أي من مناطق المشروع التالية التي يجب التركيز عليها بصورة أكبر وتعطيها أولوية

أكثر من غيرها؟

(1) تكلفة المشروع

(2) مصادر المشروع

(3) مخاطر المشروع

(4) التغيرات المحتملة في المشروع

(5) جودة المشروع

(6) وقت المشروع



**السؤال السابع:**

من خلال تجربتك في إدارة المشاريع الحكومية، برأيك أي من المراحل التالية من مراحل تنفيذ المشروع ترى حدوث المشاكل فيها بكثرة؟

- 
- (1) مرحلة البدء بالمشروع  
(2) مرحلة التخطيط  
(3) مرحلة التنفيذ  
(4) مرحلة التسليم

**السؤال الثامن:**

من خلال تجاربك في إدارة المشاريع، ما هي الأمور التي تأخذ وقت المدير وتشغله بشكل أكبر؟

- (1) التخطيط  
(2) الاجتماعات  
(3) التواصل مع أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة.  
(4) المراقبة والمتابعة لمهام وعمليات المشروع

**السؤال التاسع:**

ما عدد المشاريع التي تديرها في السنة؟

- (1) مشروع واحد  
(2) 3 مشاريع  
(3) أكثر من 3 مشاريع

**السؤال العاشر:**

كم عدد المشاريع التي أدتها والتي انتهت المدة المحددة لها ولم ينتهي تنفيذها ؟ على مستوى العام

- (1) مشروع واحد  
(2) 2-3 مشاريع  
(3) أكثر من 3 مشاريع

**السؤال الحادي عشر:**

برأيك أي من العوامل التالية يعتبر سبباً رئيساً في تأخر تنفيذ المشروع؟

- (1) ضعف الإدارة  
(2) ضعف التخطيط

- (3) عدم الالتزام بجدول زمني  
(4) قلة المهارة من قبل مدراء المشروع  
(5) عدم الوضوح في إعداد تكاليف المشروع

ثانياً: تعكس الأسئلة التالية آراءكم في مستوى تأثير اهتمام إدارة المشروع بمجموعة من العوامل ومفاهيم الإدارة الحديثة المحددة من حيث صلتها بسير العمليات :

لا أُتفق إطلاقاً	لا أُتفق	أُتفق نوعاً	أُتفق	أُتفق تماماً	العبارة
					تم ربط خطة تنفيذ المشروع بالأهداف المرجوة منه
					تم وضع خطة تنفيذ المشروع بدقة وفق الإطار الزمني للتنفيذ.
					تمتاز الخطة الموضوعية بالشمولية بحيث تغطي نشاطات التنفيذ جميعها.
					تمتاز الخطة الموضوعية بالمرونة لمواجهة التغييرات المحتملة .
					تم تحديد العوامل والمخاطر الخارجية التي يمكن أن تؤثر في تنفيذ المشروع.
					لم يتم تحديد مسؤوليات التنفيذ والمراقبة بوضوح لدى القائمين على تنفيذ المشروع .
					تم توزيع الأدوار بوضوح بين منفعلي المشروع.
					وضعت خطة الاتصال بصورة جيدة بين الأطراف العاملة في المشروع.
					تعتبر خطة تنفيذ المشروع واضحة لدى جميع العاملين وقادرة على تسهيل تنفيذ عملياته.
					يوجد تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات حسب خطة المشروع الموضوعية.
					قامت إدارة المشروع بوضع السياسات والقواعد والإجراءات

					وتحديد الأدوار بشكل يمنع تداخل الأدوار والاختناقات في الأداء .
					تم تحقيق مخرجات المشروع في الإطار الزمني المخطط
					لم يتم تنفيذ المشروع بأدوارهم بطريقة فعالة
					اتبعت إجراءات سليمة للإدارة المالية للمشروع
					لم يكن الاتصال فعالاً بين الأطراف المساهمة في تنفيذ المشروع.
					اتخذت القرارات بفاعلية أثناء تنفيذ المشروع
					امتاز عمل الفريق المنفذ للمشروع بالإيجابية العالية
					تمت إدارة الموارد المالية والبشرية والمادية بأسلوب يتسم بالإحساس بالمسؤولية والكفاءة .
					كان التزام موظفي المشروع عالياً تجاه نشاطاته
					لم تتردد الجهات المشاركة في التنفيذ بتقديم الدعم والنصيحة لمراقبة تنفيذ مراحل المشروع .
					نتيح نظم وعمليات المراقبة والتقويم الحالية لإدارة المشروع إجراء التغييرات بما يلائم طبيعة هذه التغييرات في المخاطر والفرص المتوقعة في البيئة الخارجية .
					حرصت إدارة المشروع على وضع وتطوير أنظمة لمعالجة الانحرافات السالبة عن الخطط والأهداف المحددة
					تتوافر لدى العاملين في المشروع درجة عالية من الولاء والانتماء
					تراعى إدارة المشروع تعديل سياسات العمل وإجراءاته وفقاً للظروف والمستجدات
					اهتمت إدارة المشروع بالشكاوي المقدمة من الموظفين أو المستهدفين بشأن بعض الإجراءات .
					حرصت إدارة المشروع على أن يكون النمط الإداري السائد هو حفز الموظفين ودفعهم إلى العمل المبدع.
					راعت إدارة المشروع إيجاد آليات محددة للمساءلة والمحاسبة في ضوء النتائج .

					حرصت إدارة المشروع على اعتبار العاملين "زبائن داخليين" لذلك فإنها تهتم، بشكل استثنائي ، بتطوير العاملين وبناء جسور الثقة وتعزيز رضاهم.
					أعداد الموظفين الحاليين غير كافية للقيام بالأعمال المطلوبة في المشروع.
					لا يتناسب الأجور والمكافآت مع حجم العمل المطلوب من كل وظيفة.
					يدرك الموظفون العاملون في المشروع حقوقهم وواجباتهم بشكل كامل.

ثالثاً: تعكس الأسئلة التالية آراءكم في مستوى تأثير اهتمام إدارة المشروع بمجموعة من العوامل المحددة من حيث صلتها بتقويم جودة الأداء الإداري :

العبارة	أتفق تماماً	أتفق	أتفق نوعاً	لا أتفق	لا أتفق إطلاقاً
تحرص إدارة المشروع على أن ينسجم المشروع مع متطلبات البيئة .					
تتوقع إدارة المشروع أن تلبي التأثيرات المتوقعة لما بعد إنجاز المشروع حاجات المستفيدين .					
وضعت إدارة المشروع أهدافها لتكون متسقة مع أهداف الفئة المستهدفة					
تعمل إدارة المشروع أهدافها لتكون متسقة مع أهداف الفئة المستهدفة .					
تعمل إدارة المشروع على مشاركة الفئات المستهدفة بفاعلية في مختلف مراحل دورة حياة المشروع.					
تظهر إدارة المشروع اهتماماً وتعاوناً كبيرين لإيجاد حلول صحيحة للمشاكل والقضايا في القطاعات المستهدفة حتى وإن لم تكن من ضمن مهمة المشروع المكتوبة والمتعاقد					

					عليها .
					تزداد قدرة المشروع على تحقيق الأهداف الاستراتيجية
					تلتزم إدارة المشروع بتنفيذ النشاطات وفقاً لجدولها الزمنية
					تزداد قدرة إدارة المشروع على اتخاذ قراراتها
					حققت منتجات المشروع المنجزة حتى الآن تقارباً مع توقعات الزبائن
					تحسن إدارة المشروع استخدام الموارد (المدخلات) في تعظيم قيمة المخرجات (القيمة المضافة Added Value)
					تهتم إدارة المشروع بجودة تخطيط الأنشطة واستنباط النواتج
					تعمل أنظمة المعلومات الإدارية في المشروع بصورة صحيحة .
					تهتم إدارة المشروع باستخدام وسائل بديلة للحصول على المخرجات نفسها بتكاليف أقل .
					تبرر أهداف المشروع تكاليف الاستثمار مقارنة بمشاريع مماثلة .
					نتوقع إدارة المشروع أن يكون للمشروع تأثير داعم يعزز الاستراتيجية الشاملة .
					نتوقع إدارة المشروع أن يكون للمشروع تأثير كبير في تطوير البناء التنظيمي ، ورفع خبراتها المتراكمة
					نتوقع إدارة المشروع أن يكون للمشروع مساهمة عالية في تعزيز ثقافة الجودة ضمن الثقافة التنظيمية للمشروع .
					نتوقع إدارة المشروع أن تشمل تأثيرات المشروع أبعد من الفئة المستهدفة .
					تهتم إدارة المشروع بإحداث تأثيرات استراتيجية على قضايا التطوير في القطاعات ذات العلاقة .
					نتوقع إدارة المشروع أن يكون للمشروع مساهمة إيجابية واضحة في سمات المجتمع المستهدف (الإجتماعية والثقافية) .
					نتوقع إدارة المشروع أن المشروع قد نجح في تكوين صلات

					بين الجهة التنفيذية للمشروع والجهات المستفيدة.
					تتوقع إدارة المشروع بأنها لن تواجه بمعارضة لو احتاج تنفيذ المشروع إلى زيادة الميزانية مستقبلاً.
					تتوقع إدارة المشروع زيادة الطلب على المشروع وزيادة الاعتراف بمنافعه .
					جودة الاداء

رابعاً: تعكس الأسئلة التالية آراءكم بمستوى تأثير اهتمام إدارة المشروع بمجموعة من العوامل المحددة من حيث صلتها بإدارة الجودة الشاملة :

العبارة	أُتفق تماماً	أُتفق نوعاً	لا أُتفق	لا أُتفق إطلاقاً
يمتاز العاملون في المشروع بعمق ولائهم وانخراطهم في تنفيذ أهدافه .				
تحرص إدارة المشروع على التطوير المستمر لقدرات العاملين فيه .				
تشجع إدارة المشروع على تعميق مشاركة العاملين بالمشروع في عملية اتخاذ القرارات.				
تشجع القيم والمعتقدات السائدة ضمن ثقافة المشروع على قبول التطوير والتغيير وتقلل من مقاومتهما.				
تحرص إدارة المشروع على توفير الوسائل كلها لتعزيز الانتماء والولاء التنظيمي لدى العاملين بالمشروع.				
لا تتيح برامج التحفيز في المشروع الاحتفاظ بالعاملين المميزين .				
تؤمن إدارة المشروع بالتطوير والتغيير المستمرين لصالح العمل .				
تشجع إدارة المشروع العاملين على التجديد والابتكار في مجالات أعمالهم.				



					تحرص إدارة المشروع على أن يكون التحسين المستمر مسؤولية مختلف المستويات الإدارية فيها .
					تحرص إدارة المشروع على التقليل من معدل المعيب والنواقص في منتجات المشروع التربوية وصولاً للعميل الصفري .
					تحرص إدارة المشروع على تعرف احتياجات الزبائن ورغباتهم وتوقعاتهم لخدماتنا من خلال إجراء دراسات دورية .
					تحرص إدارة المشروع على تنظيم لقاءات دورية بالزبائن بهدف تعزيز العلاقة معهم .
					تأخذ إدارة المشروع مقترحات الزبائن واتجاهاتهم بالاعتبار عند تطوير منتجاتها .
					تتبع إدارة المشروع أسلوباً في القيادة يزيد من تمكين العاملين على أداء مهامهم .
					تتعامل إدارة المشروع مع العاملين بأسلوب يسوده الطابع الرسمي .
					تتعامل إدارة المشروع مع العاملين بأسلوب يسوده الطابع الرسمي .
					تتعامل إدارة المشروع بحكمة في معالجة الصراعات والأخطاء أولاً بأول .
					تحرص إدارة المشروع على جعل أهداف الشركة والأهداف الشخصية للأفراد العاملين تصب باتجاه واحد لغرض تعميق الانتماء .
					ادارة الجودة الشاملة

خامساً: تعكس الأسئلة التالية آراءكم في مستوى تأثير اهتمام إدارة المشروع بمجموعة من العوامل المحددة من حيث صلتها بتحسين الموقف التنافسي :

العبارة	أتفق تماماً	أتفق نوعاً	لا أتفق	لا أتفق إطلاقاً
تأثير مستوى نجاح المشروع ساهم في ارتفاع معدلات النمو في الحصة السوقية الإجمالية للمشروع مقارنة بالمنافسين .				
سيحسن نجاح المشروع بلوغ أهدافه وقدرته على إبرام عقود جديدة مقارنة بالمنافسين .				
تتوقع إدارة المشروع أن إنجاز المشروع سيسهم بفاعلية في دفع المشروع مستقبلاً لموقع قيادة السوق .				
معدلات أرباح المشروع في تصاعد مستمر .				
قدرة المشروع على الاستثمار في أصول رأسمالية في تطور ملحوظ .				
تشجع زيادة الطلب على المشروع على تنويعها لتشمل مجالات أوسع .				
قدرة المشروع تتحسن بالمشاركة في المعارض الدولية.				
الالتزام بشروط الجودة العالمية ومعاييرها لا يمثلان الترتيب الأول ضمن أولويات إدارة المشروع.				
أتوقع أن يكون للمشروع أثر كبير في تطوير الميزات التنافسية للمشروع .				
الموقف التنافسي				

## قائمة المصادر والمراجع

### قائمة المراجع والمصادر العربية :

- أمل (2009) ، أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشاريع .
- محفوظ أحمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات – عمان دار وائل ، 2008 الطبعة الثالثة .
- حنفي ، عبدالغفار ، إدارة الأفراد بالمنظمات مدخل وظيفي ، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2000 .
- عبدالعزيز مصطفى عبدالكريم ، دراسة الجدوى وتقييم المشروعات – عمان: دار الحامد ، 2004 الطبعة الأولى .
- علوان ، 2005 ، ص 167-168 .
- القضاة ، أثر تبني استراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان الأهلية 2006.
- أحمد بن عبدالكريم غنوم ، الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، السعودية 2006.
- فلاح الحسيني، الإدارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر ، 200 ، ص 13 .
- عايدة سيد خطاب ، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي ، دار الفكر ، القاهرة ، 1995 ، ص 3 .
- أحمد طرطار ، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، د.م.ج، الجزائر ، 1990.
- عبدالحاميد عبدالفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية ، مجموعة النيل، القاهرة، ط2 ، 2001 ص 113 .
- إسماعيل محمد السيد ، كتاب الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية) الناشر المكتب العربي الحديث عام 1993 .
- نعمة ، عباس الخفاجي ، 2004 الإدارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات ، عمان دار الثقافة للنشر والتوزيع .
- الصرن ، رعد حسن ، 2001 ، كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة ، دمشق دار علاء الدين للنشر والتربية .
- العلي ، عبدالستار ، 2000 ، إدارة الإنتاج والعمليات : مدخل كمي، عمان دار وائل للنشر .
- د. عبد السلام زيدان، "مدخل إلى علم إدارة المشروعات"

- هشام أبو بكر، مقدمة في مفاهيم إدارة المشاريع
- المهندس / محمود الطحاوي، الإدارة الفعالة للمشروعات
- محمد الهلالي الأسباب الرئيسية لتعثر المشاريع الحكومية الأحد 01 ربيع الثاني 1432 هـ. الموافق 06 مارس 2011 العدد 6355  
[http://www.aleqt.com/2011/03/06/article\\_511620.html](http://www.aleqt.com/2011/03/06/article_511620.html)
- الزباني، مساعد الاقتصاد السعودي.. صعود متنامٍ وميزانيات تاريخية في عهد الملك عبد الله جريدة الشرق الأوسط العدد 1776 / 24 فبراير 2011
- د. سليمان بن علي العريني إدارة المشاريع في القطاعات الحكومية .. الواقع والمأمول/ جريدة الاقتصادية 28/11/1430  
[http://www.aleqt.com/2009/11/16/article\\_302125.html](http://www.aleqt.com/2009/11/16/article_302125.html)
- ديوان المراقبة يبحث أسباب تعثر المشاريع الحكومية / جريدة الجزيرة الاثنين 19 جمادي الأول 1431 العدد 13731 -  
<http://www.al-jazirah.com/20100503/ec8d.htm>
- موقع الأسواق العربية الأحد هـ - 14 مارس 2010م  
<http://www.alaswaq.net/articles/2010/03/14/32935.html>
- ياسر الجاروشة/ دراسة بعنوان دراسة: 97% من مشروعات البنى التحتية متعثرة ومتأخرة/ جريدة الرياض يوم الأحد 17 ربيع الأول 1432 العدد 15581 20 فبراير 2011  
<http://www.alriyadh.com/2011/02/20/article606252.html>
- يوسف أبالخير، تعثر المشاريع الحكومية / جريدة الرياض السبت 1 جمادي الآخره 1431 الموافق 15 مايو 2010 العدد 15300  
<http://www.alriyadh.com/2010/05/15/article525840.html>
- محمد رابع سليمان "غياب الرقابة يحوّل المشاريع الحكومية إلى جثة هامدة"  
<http://www.al-madina.com/node/251280>

- حبيب الشمري الاقتصادية تفتح الملف مع خبراء استراتيجيين وإدارة مشاريع (1)

[http://www.aleqt.com/2010/05/29/article\\_399379.html](http://www.aleqt.com/2010/05/29/article_399379.html)

- دكتورة نبيهة جابر / كيف تبدأ مشروعك الصغير / بوابة أيادينا لتنمية المشروعات

[http://www.eedpegypt.org/download/pdf/SMEs\\_startup-AR.pdf](http://www.eedpegypt.org/download/pdf/SMEs_startup-AR.pdf)

- بسام السمان / (أهمية دراسة الجدوى) الخميس 02 ربيع الثاني 1428 هـ - 19

<http://www.alaswaq.net/views/2007/04/19/7396.html> أبريل 2007م

- سعود التويم ، جريدة الاقتصادية حوار مع الأستاذ محمد العنقري بتاريخ 22 مارس

2009 العدد 5641

[http://www.aleqt.com/2009/03/22/article\\_206834.html](http://www.aleqt.com/2009/03/22/article_206834.html)

- مقال في جريدة الرياض بعنوان "تعثر المشروعات الحكومية.. «حسبة الكعكة» لم

تتصف «مقاوم الباطن» الثلاثاء 3 رجب 1431 هـ - 15 يونيو 2010م - العدد 15331

<http://www.alriyadh.com/2010/06/15/article535012.print>

## قائمة المراجع والمصادر الإنجليزية :

- Unfed project manager's planning monitoring & evaluation toolkit, 2007
- Department office of evaluation planning coordination jica guaidline for project evaluation practical method for project evaluating, japan international coopration agency (jia).
- John McGee Howard Thomas, David wilso strategy analysis & practice, McGraw-hill, 2005
- Carpinetti, lc & martins, ra. (2001) continuous improvement strategies and prodection competitive criteria, total quality management. 12, 281-282.
- Daft Richard l. (2000). Management, new york, 5 edition, the Dryden press, a divison of Harcourt collage publishers.
- Stading, g.l & vokurka r.j (2003). Building quality strategy content using the process from national and international quality awards. Tqm & business excellence. (on line) . available: file: \\www.emeraldinsight.com  
vinzant j. & vinzat d. (1999). Strategic management spin-offs of the deming approach. Journal of management history. (on line) . Available: file:\\www.emeraldinsight.com
- Evans j.r & dean, j.w. (2003) Total quality management, organization and strategy, third edition usa: south western.
- Srinidhi, bl. 1997, Strategic quality management. International journal of quality science . 3, 38-39

- Daft, r.l (2001). Organization theory and design. South western, cinninnatio.
- Aravindan, p & devadasan, s.r. (1995), A focused system model for strategic quality managemrnt, international journal of quality. ( on line). Available: file:\\www.emeraldinsight.com.
- Leonard. D & mcadam . r (2002). Developing strategic quality Management: research agenda. Total quality management. (on line). Available: file:\\www.emeraldinsight.com
- Cetro s. & peter. J. (1995). The strategic management process, usa: south weatern.
- Taylor h. cox, Manageing cultural diversity implications for organizational competitveness, academy of management excutive 5, no. 3, 1991.
- Tom broersma, In search of the future, training and development, 1995. james brian quinn, managing innovation: controlled chaos, Harvard business review 63, 1985.
- Gilbert w. fairholm, Leadership and the culture of trust, Westport, conn: praeger, 1994
- Koontz horald & o'donnel cyrill, principles of management: an analysis of managerial function 4 edition, New York: mcGRAW-hill book co., 1968
- Newman, w.h., and logan, j.p., Strategy and central management, 8 edition, cinneinnati: south western, 1971



- Newman, w.h., and logan, j.p., strategy and Constructive control, Englewood cliffs, new jersey: prentice hall, 1975
- Duncan Robert b., characteristics of organizational environment and perceived environmental uncertainty, 1972, administrative science quarterly (vol.17.no.3)
- Porter Michael e., Competitive strategy:techniques for analyzing industries and competitors, new york: free press 1980.
- Daft l., Organization theory and design, new york: west publishing co., inc., 1989 .
- Narayanan, V. & Nath, R., **Organizational Theory: A Strategic Approach**, 1<sup>st</sup> edition, Boston: Richard D. Irwin, Inc., 1993.
- Narayanan, V.K. (2001). **The Certified Quality Manager Handbook**, 2nd edition (Mi) Wauke, London: Mc Graw Hill
- Jaunch, Lawrence & Glueck William F., **Business Policy and Strategic Management**, New York Mac Grew Hill Book Co., Inc., 2003.
- Skipton, M.D., **Helping Managers to Develop Strategies Long Rang Planning** (Vol. 18), No.2, April, 1985.
- Agor W.H., **How Top Exec!Jtive use their Intuition to make Important Dscision**, Business Horizons (VoI.29, No.1) 1986.
- Hinterhuber, H.H., & Popp, W., **Are you a strateglat or Just a Manager?** Harvard Business Review, (Vol. 70 No.1) 1992.
- Mintzberg, **Rounding out the Manager's Job**, Sloan Management Review, Winter 1994.

- Jack Koteen, **Strategic Management in Public and Nonprofit Organizations**, 2nd edition. Westport, CT, USA: Greenwood Publishing Group, Inc.1977; 20.
- Micheal Allison & Jude Kaye, **Strategic Planning for Nonprofit Organization: A Practical Guide and Workbook**, 2nd edition. NJ, USA: John Willey & Sons .Inc., 2005. P: 1-2.
- Peteraf, MA, **The Cornerstones of competitive Advantage**, a resource based View, Strategic Management Journal (Vol. 14 No.4) 1993.
- Porter M.E, **The competitive Advantage of Nations**, Free Press, New York, NY, 1990, free press.
- Carter McNamara, **Basic Guide to Program Evaluation**, 2008, available on <http://www.managementhelp.org>.
- OECD. "**Improving Evaluation Practices: Best Practice Guidelines for Evaluation and Background Paper**", 1999.
- Scriven, Michael. "**Evaluation Thesaurus**, Fourth Edition", Sage Publications, 1991.
- UNFPA. "**Institutionalization of Results-based Management at UNFPA**", June 2000. Available at [www.unfpa.org/results/index.htm](http://www.unfpa.org/results/index.htm).
- UNFPA. "**RBM at UNFPA**", ORM, April 2000. Available at [www.unfpa.org/results/index.htm](http://www.unfpa.org/results/index.htm)
- UNICEF. "**Democratic Evaluation: A proposal for strengthening the evaluation function in International Development Organizations**", Working Document Number 3, May 1998.

- USAID. **"Managing for Results at USAID"**, presentation prepared by Annette Binnendijk for the Workshop on Performance Management and Evaluation, New York, 5-7 October, 1998.
- WFP. **"WFP Principles and Methods of Monitoring and Evaluation"**, Executive Board Annual Session, Rome, 22-26 May, 2000.
- Patton, Michael Quinn. **"Utilization- Focused Evaluation - The New Century Text"**, 3rd Edition, Sage Publications, 1997.
- Rossi, Peter; Freeman, Howard E.; Lipsey, Mark W. **"Evaluation - A Systematic Approach"**, 6th Edition, SAGE Publications. 1999.
- UNFPA document DP/FPA/2000/10 of 5 May, 2000. **ilPeriodic Report of the Executive Director to the Executive Board on Evaluation"**. Available online in English at <http://www.unfpa.org/exbrd/>
- UNFPA. **"Safe Motherhood"**, Evaluation Report Number 15, 1999.
- Aubel, Judy. **"Participatory Program Evaluation Manual - Involving Program Stakeholders in the Evaluation Process"**, Catholic Relief Services, Child Survival and Technical Support Project, Second Edition, December 1999. Available in English, Spanish and French at: <http://www.childsurvival.com/features/bookmarks/pmanual.cfm>
- Coupal Francoise, Simoneau Marie. **"Participatory Evaluation: A Case Study of CCIC Humanitarian Fund Projects in Haiti"**. Mosaic.net, 1997. Available in English at: <http://www.mosaic-net-intl.ca/horne.html>

- Davies, C.T. **"An introduction to Advocacy"**, Addis Ababa, January 1998.
- Estrella, Marisol and Gaventa, John. **"Who Counts Reality? Participatory Monitoring and Evaluation: a Literature Review"**, IDS Working Paper 70, 1997.
- Ryan, Katherine E., DeStefano, Lizanne Eds. **"Evaluation as a Democratic Process: Promoting Inclusion, Dialogue, and Deliberation"**, New Directions for Evaluation, A Publication of the American Evaluation Association, Number 85, Spring 2000.
- UNDP. **"Who are the Question-makers - A Participatory Evaluation Handbook"**, OESP, 1997. Available in English at <http://www.undp.org/eo/documents/who.htm>
- Burke Rory, **Project Management Planning and Control**, John Wiley & Sons New York, 1993 Second edition.
- USAID. **"Conducting a Participatory Evaluation"**, Performance Monitoring and Evaluation TIPS 1996, Number 1. Center for Development Information and Evaluation. Available in English at: <http://www.dec.org/usaideval/#004>
- Centres for Disease Control and Prevention (CDC). **"Steps in Program Evaluation"**, CDC Evaluation Working Group, September 1999. Available in English on the web at: <http://www.cdc.gov/eval/steps.htm>
- Halabi, Hanan; Salem, Ruwaida; Wick, Laura. **"Jenin Community Based RH Education Project"**, Project-end Evaluation for UNFPA.

Birzeit University, Institute of Community and Public Health, January 2000.

- Ministry of Foreign Affairs, Danida. **"Evaluation Guidelines"**, February 1999.
- UNICEF. **"EVALUATION - A UNICEF Guide for Monitoring and Evaluation Making a Difference?"** Evaluation Office, 1991.
- Halabi, Hanan; Salem, Ruwaida; Wick, Laura. **"Jenin Community Based RH Education Project"**, Project-end Evaluation for UNFPA, Birzeit University, Institute of Community and Public Health, January 2000.
- ILo. **"Guidelines for the Preparation of Independent Evaluations of ILO Programmes and Projects"**, Evaluation Unit, Bureau of Programming and Management, November 1997. Available in English, French and Spanish on the web at: <http://www.ilo.org/public/english/bureau/program/guides/evalmenu.htm>.
- Management Sciences for Health. **"The Family Planning Manager"**, Volume II, Number 1, January/February 1993. The full Health Manager's Toolkit is available in English, French and Spanish on the web at <http://erc.msh.org/index.cfm>.
- Ministry of Foreign Affairs, Danida. **"Evaluation Guidelines"**, February 1999.