الأكاديمية العربية الدولية

الأكاديمية العربية الدولية

المقررات الجامعية

www.aiacademy.info | care@aiacademy.info

إقـــــرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

"دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة"

The Role of International Standards for Managing Projects to Increase Project Quality in the Civil Organizations Operating in the Gaza Strip

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification

Student's name	اسم الطالب/ة: هشام محمود عنبر
Signature	التوقيع:
Date:	التاريخ: 28/ 03 / 2016

بِسْمِ ٱللَّهِ ٱلرَّحْمَٰنِ ٱلرَّحِيمِ

الجـامـعـة الإسـلامـيـة – غزة

شئون البحث العلمي والدراسات العليا

كـلـيـة الـتـجـارة

قـسـم إدارة الأعـمـال

" دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة "

The Role of International Standards for Managing Projects to Increase Project Quality in the Civil Organizations Operating in the Gaza Strip

إعداد الباحث

هشام محمود عنبر

120142348

إشراف

الدكتور / خالد عبد دهليز

قدم هذا البحث استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

1437 هـ - 2016 م

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الإسلامية – غزة
The Islamic University - Gaza

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا هاتف داخلي 1150

الرقم.....ج س ن.....ع/35/..... Ref

التاريخ.15./03./2016م..... Date

نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ هشام محمود هاشم عنبر لنيل درجة الماجستير في كلية *التجارة*/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة

The Role of International Standards for Managing Projects to Increase Project Quality in the Civil Organizations Operating in the Gaza Strip

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الثلاثاء 06 جمادى الآخر 1437هـ، الموافق 2016/03/15م الساعة الواحدة والنصف ظهراً بمبنى القدس، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

د. خالد عبد دهليز	مشرفاً و رئيساً	.....
د. وسيم إسماعيل الهابيل	مناقشاً داخلياً	.....
د. خليل إسماعيل ماضي	مناقشاً خارجياً	.....

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية *التجارة*/قسم إدارة الأعمال.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق ،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. عبد الرؤوف علي المناعمة

P.O. Box 108, Rimal, Gaza, Palestine fax: +970 (8) 286 0800 فاكس Tel: +970 (8) 286 0700 هاتف ص.ب. 108 الرمال، غزة، فلسطين
public@iugaza.edu.ps www.iugaza.edu.ps

بسم الله الرحمن الرحيم

صدق الله العظيم

{ المجادلة:11 }

الإهداء

- إلى جنة الدنيا الذي كد وربى وحلم دوماً أن أكون ناجحاً في حياتي العلمية والعملية والدي العزيز أدامه الله تاجاً فوق رؤوسنا....

- إلى من هي في الحياة حياه إليك ينحني الحرف حباً وامتنان إليك أمي... وعليك السلام

- إلى من عشت معهم سنين حياتي وكانوا بعد الله سندي ومتكئي إخوتي وأخواتي (بلال- ياسمين بيسان- ومعاذ)

- إلى شريكة حياتي ، شقيقة الروح "نور" أسأل الله أن تكوني زوجتي في الجنة ....

- إلى الإضافة الجميلة في حياتي والورود الزاهية أبنائي "محمود ويامن " أحسن الله منبتهما...

- إلى كل الأرواح الطيبة التي حفتني بحبها وشملتني بحنانها وشرفتني باهتمامها من أهلي وأصدقائي ونسبي الطيب.....

- إلى من أحببتهم من كل قلبي سوآءا من ارتقى منهم شهيداً إلى العلا، أم من بقي يعاند قسوة السجان، أم من لا زال قابضاً علي الجمر يبحث بمقله أو بيده عن ضوء في عتمة النفق .

إليهم جميعا.....
أهدي ثمرة ما غرسوا في بستان حياتي
راجياً أن يضيئ زاوية من عتمة هذا الزمان....

الباحث

هشام محمود عنبر

شكر وتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام علي أفضل خلق الله محمد الصادق الأمين عليه صلوات ربي وأفضل التسليم، أما بعد.....

إقراراً بالفضل لذويه ونزولاً عند قول النبي صل الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" فإن الواجب يدفعني الي أن اخص بالشكر بعد الله تعالى نبع المعرفة أستاذي المشرف علي رسالتي الدكتور "خالد عبد دهليز" الذي تفضل علي بأن اعطاني الكثير من وقته الثمين، فلم يدخر جهداً في مساعدتي وتقديم العون العلمي والمعنوي لي فكان نعم الأستاذ ونعم المشرف فجزاه الله عني كل خير وبارك الله في علمه وعمره.

كما واشكر كل من اسدى لي نصحاً وأفادني بمعلومة تصحح مسار بحثي خاصة أساتذتي الأفاضل الذين تكرموا علي بتحكيم الاستبانة كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى كل من: الدكتور/ **وسيم الهابيل** والدكتور/ **خليل ماضي** حفظهما الله،،، على تفضلهما بقبول مناقشة الرسالة والحكم عليها وإثرائها بملاحظاتهما السديدة رغم أعبائهما الأكاديمية والإدارية.

وأخيراً أشكر كل من أسرتي التي تحملت معي مشقة مشواري ولكل من تمنى لي التوفيق ودعا لي ليرى جهدي هذا النور .

لهؤلاء جميعاً مني كل الشكر والمحبة وعظيم الامتنان، وأدعو الله العلي القدير أن أكون من العارفين للناس بفضلهم، وبارك الله فيهم.

الباحث

هشام محمود عنبر

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، وذلك من خلال التعرف على مدى ادراك تلك المؤسسات بالمعايير ومدى تطبيقها، وكذلك التعرف على مستوى الجودة في المشاريع التي تقدمها تلك المؤسسات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي؛ تكون مجتمع الدراسة من مدراء ومنسقي المشاريع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة حيث بلغ عددهم (560) منسق ومدير مشروع، حيث استخدم الباحث طريقة العينة العشوائية البسيطة؛ تكونت عينة الدراسة من 220 مدير ومنسق مشروع واستخدم الباحث الاستبيان كأداة لجميع البيانات حيث تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة وتم استرداد 191 استبانة أي ما نسبته (87%).

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر المعايير الدولية لإدارة المشاريع (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع، إدارة موارد المشروع، إدارة مخاطر المشروع، إدارة مشتريات المشروع، إدارة اتصالات المشروع) وزيادة جودة المشروع؛ وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير للمعايير الدولية لإدارة المشاريع على زيادة جودة المشروع، وكان أكثر المعايير تأثيراً على زيادة جودة المشروع هو إدارة موارد المشروع، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى (الجنس، الفئة العمرية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، عدد المشاريع التي عمل بها المنسق في المؤسسة، طبيعة عمل المؤسسة، نوع المؤسسة، مجال عمل المؤسسة، المسمى الوظيفي).

وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: ضرورة الاعتماد على تكاليف معيارية لتحديد التكاليف الحقيقية لإنجاز المشروع، وضرورة الحصول على موارد بشرية مدربة بشكل جيد، ولديها القدرة على عمل خطة لتحديد قنوات الاتصال بين جميع الأطراف ذات الصلة بالمشروع وتمتلك فكر واسع حول الأسس والمعايير السليمة والصحيحة لإدارة المشاريع، وكذلك ضرورة مقارنة المؤسسة خدماتها المقدمة من مشروعها مع خدمات تقدمها مشاريع أخرى مشابهة من أجل تحسين جودة أدائها.

Abstract

This study aimed to identify the role of project management international standards in increasing the quality of the projects in the civil institutions that are operating in Gaza Strip through identifying the extent of awareness of these institutions toward these standards and its implementation in addition to the identification of the level of quality of the projects introduced by these institutions. The researcher used the descriptive analytical method ,The study population consisted of managers and project coordinators in the civil institutions working in the Gaza Strip who accounted for (560) project manager and coordinator according. The researcher used a simple random sampling method; the study sample consisted of 220 project manager and coordinator. The researcher used the questionnaire as a source for all the data. The questionnaire has been distributed among the sample and 191 questionnaires have been obtained which represents 87% of the sample.

The study found that there is a significant statistical relationship between the availability of (integration project management, project scope management, project time management, project cost management, project quality management, human resources project management, project risk management, procurement project management, contacts management of the project) and the increased quality of the project, and The study found the presence of the impact of international standards for the management of projects to increase the quality of the project, and was the most influential standards to increase the quality of the project is a project resource management As well as, the study approved that there is no significant statistical differences between the averages of the study sample estimates regarding these areas (gender, age, years of experience, educational qualification, the number of projects that coordinator occupies in the organization, the nature of the work, type of the institution, the institution's work domain, job title). The study recommendations, include: there is a need to rely on standard costs to determine the real costs to complete the project. The study also recommended that it is vital to obtain well-trained human resources who have the ability to set a plan to identify the channels of communication between all project-related parties and have a broad thought about the sound and right principles and standards of project management. Other recommendations of the study stresses that the institution need to compare services provided by its project with services provided by other similar projects in order to improve the quality of its performance.

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
آية قرآنية	أ
الإهداء	ب
شكر وتقدير	ت
ملخص الدراسة	ث
ملخص الدراسة بالغة الإنجليزية	ج
قائمة المحتويات	ح
قائمة الجداول	د
قائمة الاشكال	ر
الفصل الأول الإطار العام للدراسة	
المقدمة	2
مشكلة الدراسة	3
متغيرات الدراسة	4
فرضيات الدراسة	6
أهداف الدراسة	6
أهمية الدراسة	7
مصطلحات الدراسة	8
اختصارات الدراسة	9
ملخص الفصل	9
الفصل الثاني الإطار النظري	
المبحث الأول تعريف عام بإدارة المشاريع	11
مقدمة	12
مفهوم المشروع	12
خصائص المشروع	13
مفهوم إدارة المشروع	13
دورة حياة المشروع	14
وثائق المشروع	18
وظائف إدارة المشروع	18
أهداف إدارة المشروع	19
أسباب انحراف المشاريع عن أهدافها	20
دور مدير المشروع	21
صفات مدير المشروع	21
دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع	22
المبحث الثاني: تعريف عام بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع	26
مقدمة	27
تعريف بإدارة تكامل المشروع	27
تعريف بإدارة نطاق المشروع	29
تعريف بإدارة وقت المشروع	31

تعريف بإدارة تكلفة المشروع	33
تعريف بإدارة موارد المشروع	35
تعريف بإدارة اتصالات المشروع	37
تعريف بإدارة مخاطر المشروع	38
تعريف بإدارة مشتريات المشروع	41
الأدوات والتقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع	42
المبحث الثالث: تعريف بجودة المشروع ومعايير تقييمها	**45**
مقدمة	46
مفهوم إدارة الجودة	46
مفهوم إدارة الجودة الشاملة	48
أهداف إدارة الجودة الشاملة	48
تقييم المشروعات	49
مفهوم التقييم	49
أهمية عملية التقييم	49
أهداف عملية التقييم	50
التوقيتات الصحيحة للتقييم	50
المعايير الدولية للتقييم	52
معيار الارتباط	53
معيار الكفاءة	54
معيار الفاعلية	54
معيا الأثر	54
معيار الاستدامة	55
المبحث الرابع: تعريف عام بالمؤسسات الأهلية في قطاع غزة	**58**
مقدمة	59
تعريف بالمؤسسات الأهلية	59
خصائص المؤسسات الأهلية	60
الدور الذي تلعبه المؤسسات الأهلية في فلسطين	60
تصنيفات المؤسسات الأهلية	61
مُلخص الفصل الثاني	62
الفصل الثالث الدراسات السابقة	
الفصل الثالث	**63**
مقدمة	64
الدراسات الفلسطينية	64
الدراسات العربية	70
الدراسات الأجنبية	73
التعقيب علي الدراسات السابقة	84
ما يميز الدراسة	84
ملخص الفصل الثالث	84
الفصل الرابع الطريقة والإجراءات	
المقدمة	86
منهج الدراسة	86

مجتمع وعينة الدراسة	**86**
أداة الدراسة	**87**
خطوات بناء الاستبانة	**88**
صدق الاستبانة	**89**
ثبات الاستبانة	**98**
الأساليب الإحصائية المستخدمة	**99**
ملخص الفصل الرابع	**100**
الفصل الخامس **تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة**	
المقدمة	**102**
الوصف الإحصائي لعينة الدراسة	**102**
تحليل بيانات الاستبانة	**107**
اختبار فرضيات الدراسة	**136**
تحليل الانحدار الخطي المتعدد	**146**
ملخص الفصل الخامس	**148**
الفصل السادس **النتائج والتوصيات**	
مقدمة	**150**
النتائج	**150**
التوصيات	**151**
الدراسات المقترحة	**153**
قائمة المراجع	**154**
الملاحق	**162**

قائمة الأشكال

شكل رقم (1.1) نموذج الدراسة المقترح	5
شكل رقم (1.2) دورة حياة المشروع وفقاً للمعهد العربي الكويتي للتخطيط	16
شكل رقم (2.2) دورة حياة المشروع وفقاً للمعهد الأمريكي لإدارة المشاريع	17
شكل رقم (3.2) دورة حياة المشروع وفقاً للمؤسسة اليابانية JICA	17
شكل رقم (4.2) أهداف المشروع	20
شكل رقم (5.2) أنواع المخاطر التي تواجه المشروع	39
شكل رقم (6.2) التطور التاريخي لمفهوم الجودة	47
شكل رقم (7.2)المعايير الدولية لتقييم المشروع	53

قائمة الجداول

جدول رقم (1.2) يوضح الأدوات والطرق المستخدمة في إدارة المشاريع لكل مجال معرفي	43
جدول رقم (2.2) يوضح تصنيف المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة	62
جدول رقم (1.3) يوضح الدراسات السابقة ومتغيرات الدراسة ونتائج تلك الدراسة	78
جدول رقم (1.4) يوضح مجتمع الدراسة وفقاً لدليل عمل الجمعيات الأهلية	87
جدول رقم (2.4) يوضح المجالات الخاصة بالمتغير المستقل وعدد فقرات كل مجال	87
جدول رقم (3.4) يوضح المجالات الخاصة بالمتغير التابع وعدد فقرات كل مجال	88
جدول (4.4): درجات المقياس	88
جدول رقم (5.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إدارة تكامل المشروع " والدرجة الكلية للمجال	90
جدول رقم (6.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إدارة نطاق المشروع " والدرجة الكلية للمجال	90
جدول رقم (7.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إدارة وقت المشروع " والدرجة الكلية للمجال	91
جدول رقم (8.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال" إدارة تكلفة المشروع " والدرجة الكلية للمجال	91
جدول رقم (9.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إدارة جودة المشروع " والدرجة الكلية للمجال	92
جدول رقم (10.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إدارة مخاطر المشروع " والدرجة الكلية للمجال	92
جدول رقم (11.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إدارة موارد المشروع " والدرجة الكلية للمجال	93
جدول رقم (12.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إدارة اتصالات المشروع " والدرجة الكلية للمجال	93
جدول رقم (13.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إدارة مشتريات المشروع " والدرجة الكلية للمجال	94
جدول رقم (14.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الارتباط " والدرجة الكلية للمجال	94
جدول رقم (15.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الكفاءة " والدرجة الكلية للمجال	95
جدول رقم (16.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الفاعلية " والدرجة الكلية للمجال	95
جدول رقم (17.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الأثر " والدرجة الكلية للمجال	96

جدول رقم (18.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الفاعلية " والدرجة الكلية للمجال	96
جدول رقم (19.4) معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	97
جدول رقم (20.4) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	98
جدول رقم (1.5): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	102
جدول رقم (2.5): توزيع عينة الدراسة حسب العمر	103
جدول رقم (3.5): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	103
جدول رقم (4.5): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	104
جدول رقم (5.5): توزيع عينة الدراسة حسب عدد المشاريع	104
جدول رقم (6.5): توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة عمل المؤسسة	105
جدول رقم (7.5): توزيع عينة الدراسة حسب نوع المؤسسة	105
جدول رقم (8.5): توزيع عينة الدراسة حسب مجال عمل المؤسسة	106
جدول رقم (9.5): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	106
جدول رقم (10.5) اختبار "T" لفقرة " إدارة تكامل المشروع "	108
جدول رقم (11.5) اختبار "T" لفقرة " إدارة نطاق المشروع "	110
جدول رقم (12.5) اختبار "T" لفقرة " إدارة وقت المشروع "	112
جدول رقم (13.5) اختبار "T" لفقرة " إدارة تكلفة المشروع "	115
جدول رقم (14.5) اختبار "T" لفقرة " إدارة جودة المشروع "	117
جدول رقم (15.5) اختبار "T" لفقرة " إدارة مخاطر المشروع "	119
جدول رقم (16.5) اختبار "T" لفقرة " إدارة موارد المشروع "	121
جدول رقم (17.5) اختبار "T" لفقرة " إدارة اتصالات المشروع "	123
جدول رقم (18.5) اختبار "T" لفقرة " إدارة مشتريات المشروع "	125
جدول رقم (19.5) اختبار "T" لفقرة " الارتباط "	127

جدول رقم (20.5) اختبار "T" لفقرة " الكفاءة "	129
جدول رقم (21.5) اختبار "T" لفقرة " الفعالية "	131
جدول رقم (22.5) اختبار "T" لفقرة " الأثر "	133
جدول رقم (23.5) اختبار "T" لفقرة " الاستدامة "	135
جدول رقم (24.5) يوضح معامل ارتباط بيرسون بين معايير إدارة المشاريع وجودة المشروع	139
الجدول رقم (25.5) نتائج اختبار" T – لعينتين مستقلتين " – الجنس	140
جدول (26.5): نتائج اختبار " التباين الأحادي" – عدد سنوات الخبرة	141
جدول (27.5): نتائج اختبار " التباين الأحادي" – المؤهل العلمي	142
جدول (28.5): نتائج اختبار " التباين الأحادي" – طبيعة عمل المؤسسة	143
جدول (29.5): نتائج اختبار " التباين الأحادي" – نوع المؤسسة	144
جدول (30.5): نتائج اختبار "التباين الأحادي" – مجال عمل المؤسسة	145
جدول (31.5) نتائج اختبار تحليل الانحدار	146

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

- ❖ المقدمة
- ❖ مشكلة الدراسة
- ❖ فرضيات الدراسة
- ❖ متغيرات الدراسة
- ❖ أهداف الدراسة
- ❖ أهمية الدراسة
- ❖ مصطلحات الدراسة
- ❖ حدود الدراسة
- ❖ اختصارات الدراسة
- ❖ مُلخص الفصل

1.1 المقدمة

تعد الجودة من الأساليب الحديثة والمهمة للمنظمات، حتى تتمكن من البقاء والاستمرار في أعمالها بنجاح، ولم يعد اهتمام إدارة الجودة بجودة السلع فقط إنما بجودة الأنشطة والعمليات كافة داخل المنظمة، لزيادة القدرات التنافسية للمؤسسات وتحقيق الهدف الذي تسعى إليه المنظمة؛ لذلك يعد مفهوم الجودة من المفاهيم الإدارية الحديثة، القائمة على مجموعة من المبادئ تتبناه المؤسسات لتحقيق أداء أفضل، لهذا اقتضى الأمر من تلك المؤسسات وضع الجودة على سلم أولوياتها، والتركيز على هذا المفهوم من خلال تطوير مؤسساتها وشركاتها والارتقاء بأدائها العام، وتحسين استخدام مواردها الاقتصادية والتكنولوجية لكي تلعب الدور المرجو منها، في ظل المتغيرات العالمية الجديدة على جميع الأصعدة، ونظراً لأن المشاريع تعتبر المحرك الأساس للنمو الاقتصادي حيث تلقى اهتمام في كثير من الدول، لما لها من مميزات حيث تعمل على خلق فرص عمل جديدة، وتعزيز الدخل القومي، وتقليل نسبه الفقر، فقد كانت المشاريع محض اهتمام تلك الدول؛ فتحتم على تلك الدول إنشاء مشاريع ذات جودة عالية، لكي تتميز عن غيرها من الدول؛ إن تحقيق الجودة في المشروعات له انعكاسات اقتصادية تؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال إلغاء تكاليف تصحيح العيوب والأخطاء، وتحقيق رضا المستهلك، وتقليل تكاليف الصيانة خلال فترة الاستخدام، مما يسهم في زيادة العمر الاقتصادي للمؤسسات، كما يكسب الثقة للجهة المنفذة للمشروع ويزيد من حصتها في سوق العمل ويتيح لها إمكانيه المنافسة والاستمرار.

وإن المتابع للعمل المجتمعي والأهلي في مجتمعنا الفلسطيني، يلاحظ مدى الانتشار الواسع للمنظمات، ودورها الملحوظ في التطور وتحقيق التنمية المجتمعية والاقتصادية، حيث أصبحت تساهم في وضع وتنفيذ خطط وبرامج للمشاريع التنموية، وكذلك المشاريع السكانية ومشاريع مكافحة الفقر ورعاية الأيتام , وقد أشارت كثير من الدراسات إلى أن المنظمات الأهلية تلعب دوراً مهماً في توفير خدمات واسعه شملت مجالات الحياة المدنية بالإضافة إلى خدمات إغاثيه أخرى (زيادة، 2012)؛ إن أي مشروع يعتمد بدرجة أساسية على وجود إدارة فاعلة تقوم بالتخطيط والمراقبة لأنشطة المشروع وجدولة أنشطته بشكل صحيح، واتخاذ الإجراءات اللازمة للتعجيل بعمل بعض الأنشطة للوفاء بإنجاز المشروع في وقته المحدد، كذلك تحديد التسلسل الزمني لإنجاز كل نشاط وموعد بدايته وموعد نهايته مع توزيع منظم للموارد المادية والبشرية وكذلك العمل على إنجاز المشروع بأقل التكاليف.

إن ما تقدم من أفكار يستلزم وجود أدوات ومعايير تساعد مدراء ومنسقي المشاريع في إدارة وتخطيط وجدولة ورقابة المشروع، ومن هذه المعايير ما أصدره المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع (PMI) وهي المعايير الدولية لإدارة المشاريع، لقد كان لهذه المعايير دور مهم في تخطيط ومتابعة المشاريع وأصبحت من أهم المواضيع لتحقيق الجودة في تلك المشاريع (العامري، 2007).

ونظراً لزيادة المنافسة في وقتنا الحاضر ووصولها للذروة، فلا بد أن تسعى المؤسسات جاهدة نحو تحقيق جودة في المشاريع، ولتحقيق هذه الجودة لابد من استخدام المعايير الدولية لإدارة مشاريعها ومن هنا كان منطلق هذه الدراسة للتعرف على دور تلك المعايير في زيادة جودة المشاريع ومدي التزام تلك المنظمات بها.

1.2 مشكلة الدراسة

نظراً للدور المحوري الذي تلعبه المؤسسات الأهلية في قطاع غزة في توفير خدمات واسعة وتقديم المشاريع التي تساهم في تحقيق الرفاهية الاجتماعية وكذلك التنمية المجتمعية، ونظراً لكبر حجم التمويل الذي تقدمه الدول المانحة للمؤسسات الأهلية في قطاع غزة، ونظراً للتزايد الكبير في عدد المؤسسات، حيث بلغ عدد المؤسسات الأهلية وفقاً لإحصائية وزارة الداخلية 1020 مؤسسة حتى نهاية عام 2015، لذلك فلابد أن تلتزم تلك المؤسسات بمجموعة الإجراءات والأسس والمعايير السليمة والصحيحة لإدارة المشاريع، من أجل ضمان تحقيق الجودة في المشاريع التي تقدمها تلك المؤسسات، تأتي هذه الدراسة للتعرف على مدى إدراك المؤسسات للمعايير السليمة والأسس الصحيحة لإدارة المشاريع، ومدى وجود جودة بتلك المشاريع، وهل الأموال التي تأتي من الدول المانحة تصرف وتدار بشكل صحيح وسليم، لهذا تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة ، ومدى التزام تلك المؤسسات بها، وكذلك التعرف على مستوى الجودة في تلك المشاريع عن طريق معايير التقييم الدولية وعليه فإن مشكلة الدراسة يمكن صياغتها في التساؤل الرئيسي الآتي:

"**ما دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة ؟** " وينبثق عن ذلك التساؤلات الفرعية التالية:

1- **ما مدى التزام المنظمات بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع؟**
2- **ما مستوى جودة المشاريع التي تقدمها المؤسسات الأهلية؟**
3- **ما أثر تطبيق معايير إدارة المشاريع على زيادة جودة المشاريع؟**
4- **ما العلاقة بين المعايير الدولية لإدارة المشاريع وزيادة جودة المشروع؟**

1.3 متغيرات ونموذج الدراسة

تتمثل متغيرات الدراسة في:

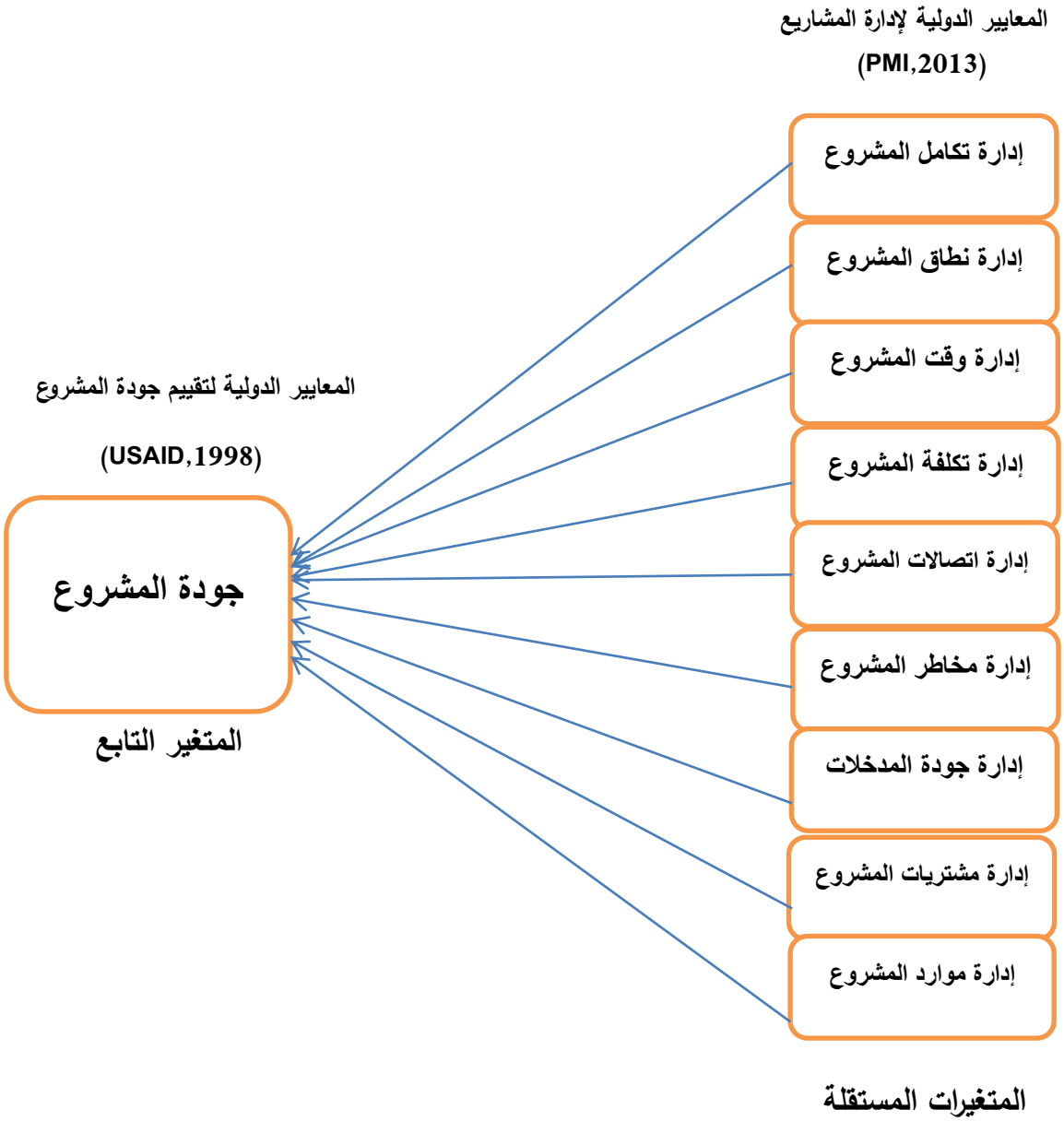
1- المتغير المستقل: معايير إدارة المشاريع والمستجدة في المعايير التسعة لإدارة المشاريع وفقاً للمعهد الأمريكي لإدارة المشاريع (PMI) :-

1. إدارة تكامل المشروع.
2. إدارة نطاق المشروع.
3. إدارة وقت المشروع.
4. إدارة كلفة المشروع.
5. إدارة جودة المشروع.
6. إدارة موارد المشروع.
7. إدارة الاتصالات في المشروع.
8. إدارة المخاطر في المشروع.
9. إدارة المشتريات في المشروع.

2- المتغير التابع: وفقاً للوكالة الامريكية للتنمية الدولية (USAID)

جودة المشروع .

الشكل التالي يوضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع :



شكل رقم (1.1) نموذج الدراسة المقترح

جرد بواسطة الباحث استناداً إلى دراسات سابقة

1.4 فرضيات الدراسة

في ضوء ما سبق تم صياغة الفرضيات لكي تتلاءم ومتغيرات الدراسة وذلك كالتالي:

الفرضية الرئيسة الأولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع ومستوى زيادة جودة المشاريع.

ولاختبار هذه الفرضية تم تجزئتها إلي الفرضيات الفرعية التالية :-

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر إدارة تكامل المشروع وزيادة جودة المشروع.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة نطاق المشروع وزيادة جودة المشروع.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة وقت المشروع وزيادة جودة المشروع.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة كلفة المشروع وزيادة جودة المشروع.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة جودة المدخلات وزيادة جودة المشروع.
6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة موارد المشروع وزيادة جودة المشروع
7. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الاتصالات في المشروع وزيادة جودة المشروع
8. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطرة في المشروع وزيادة جودة المشروع
9. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المشتريات في المشروع وزيادة جودة المشروع

الفرضية الرئيسة الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور المعايير الأهلية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشاريع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة تعزى الى المتغيرات الشخصية ومعلومات المؤسسة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: تؤثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع، إدارة موارد المشروع، إدارة اتصالات المشروع، إدارة مخاطر المشروع، إدارة مشتريات المشروع) في زيادة جودة المشروع.

1.5 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف على مدى تطبيق المؤسسات الأهلية للمعايير الدولية لإدارة المشاريع .

2- التعرف على مستوى جودة المشاريع التي تقدمها المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

3- معرفة دور تلك المعايير في زيادة جودة المشاريع التي تقدمها المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

4- التعرف على المعايير الخاصة بقياس جودة المشاريع وفق المعايير الحديثة لإدارة المشاريع

5- التعرف على مدى وجود علاقة بين المعايير الدولية لإدارة المشاريع وبين زيادة جودة المشروع.

1.6 أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في الجوانب التالية:

أ) الأهمية العلمية:

1- قلة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع المعايير الأهلية لإدارة المشاريع وعلاقته بجودة المشاريع ما يجعل هذا البحث وافداً جديداً في هذا المجال يمكن دعمه والتوسع فيه مستقبلاً بمزيد من الأبحاث والدراسات.

2- القاء الضوء على المعايير التي تحقق الجودة في المشاريع.

3- إلقاء الضوء على أهمية تطبيق تلك المعايير في منظمات الأعمال.

ب) الأهمية التطبيقية:

إدراك أهمية تطبيق معايير إدارة المشاريع من أجل الحصول على مشاريع ذات جودة عالية لكون تلك المعايير فلسفة إدارية إرشادية تعد بمثابة عوامل مساعدة للتحسين المستمر لمنظمات الأعمال وعامل مساعد لجودة المخرجات ويمكن **توضيح أهمية البحث من الناحية التطبيقية من خلال الآتي:**

1- ارتباط البحث بعمل وأداء المنظمات الأهلية والتي تعد محركاً لعجلة الاقتصاد في قطاع غزة.

2- تزويد الإدارة العليا ومدراء ومنسقي المشاريع بالمعلومات اللازمة حول ما يتعلق بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع، وكذلك معايير تقييم جودة المشروعات من أجل تحسين أداء المشروعات وتحقيق الجودة فيها.

3- على المستوى الشخصي فإن تبني هذا الموضوع في مرحلة البناء المعرفي للباحث سيساهم في فتح آفاق جديدة تقود لتأسيس منطلقات لمراحل دراسية قادمة بإذن الله.

1.7 مصطلحات الدراسة :

1- **إدارة تكامل المشروع:** تعني إدارة شاملة لجميع أنشطة المشروع بشكل متوازِ من أجل ضمان نجاح المشروع وتحقيق أهداف المنظمة (PMI,2013).

2- **إدارة نطاق المشروع:** كل الأعمال والعمليات المتعلقة في إنجاز المشروع وتحديد أي المهمات تتعلق بالمشروع وايها لا دخل لها بالمشروع (خير الدين،2012).

3- **إدارة وقت المشروع:** العملية التي يتم من خلالها تحويل خطة عمل المشروع الي جدول زمني للتشغيل لضمان إنجاز المشروع في الوقت المحدد (دودين، 2011).

4- **إدارة تكلفة المشروع:** تعرف إدارة تكلفة المشروع بأنها مجموعة العمليات اللازمة لتخطيط وتقدير التكاليف وعمل الموازنة وتمويل المشروع وتدبير موارده المالية وإدارة وضبط التكاليف المتعلقة بالمشروع لضمان اتمام المشروع وفق ما خطط (الميناوي ، 2014).

5- **إدارة جودة المشروع:** هي العملية التي يتم فيها ضمان الجودة ومراقبتها باستخدام تقنيات مراقبة وضمان الجودة، حيث تتم مراجعة وتقييم جودة المشروع بشكل مستمر ودوري (westland,2006).

6- **إدارة موارد المشروع:** يقصد بإدارة موارد المشروع هي العملية التي يتم من خلالها إمداد ودعم عمليات الموقع بالموارد اللازمة (الديري،2011).

7- **إدارة مخاطر المشروع:** هي وظيفة إدارية متكاملة من وظائف إدارة المشروع تتضمن العمليات التي تتناول تشخيص الأخطار وتحليلها والاستجابة لها ومراقبة هذه الاستجابة وتطويرها وتحسينها باستمرار (المقداد، 2011).

8- **إدارة اتصالات المشروع:** يشمل هذا المجال العمليات والأنشطة اللازمة لضمان انتقال معلومات المشروع بالشكل المناسب وفي الوقت المناسب وكذبك تخطيط الاتصال وتوزيع المعلومات وتقرير الأداء وإدارة أصحاب المصالح (نصار، 2005).

9- **إدارة مشتريات المشروع:** تصف العملية والطرق اللازمة لجلب وإدارة البضائع والموارد، وإدارة المشتريات تشمل اموراً كالتخطيط للشراء والتعاقدات واختيار المورد وفق المواصفات المطلوبة (Brewer and Dittman,2013).

10- **معيار الارتباط (جودة المشروع):** درجة ملائمة نواتج المشروع أو غاياته على النحو المخطط له (العبيدي،2009).

11- **معيار الكفاءة (جودة المشروع):** يقيس ويقدر النتائج التي تحققت بالنسبة للنفقات والموارد المستخدمة في المشروع خلال فترة زمنية محددة (USAID,1998).

12- **معيار الفاعلية (جودة المشروع):** معيار الفاعلية بأنه مدى تحقيق المشروع للنتائج المخطط لها (أبو رمضان،2013).

13- **معيار الأثر (جودة المشروع):** العملية التي تفحص أثر المشروع على المدى البعيد، أي آثاره الإيجابية على أصحاب المصلحة(PCM,2004).

14- **معيار الاستدامة (جودة المشروع):** هو مدى استمرار نتائج المشروع واحتمال استمرارها بعد انتهاء المشروع وتوقف الموارد (IFAD,2009).

1.8 اختصارات الدراسة

#	الاختصار	المعنى
.1	**PMI**	**يشير هذا الاختصار إلى المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع**
.2	**USAID**	**يشير هذا الاختصار إلى الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية**
.3	IFAD	**يشير هذا الاختصار إلى الصندوق الدولي للتنمية الزراعية لمكافحة الفقر**
.4	PMA	**يشير هذا الاختصار إلى** جمعية إدارة المشاريع البريطانية
.5	**JICA**	**يشير هذا الاختصار إلى** الوكالة اليابانية للتعاون الدولي
.6	ISMF	**يشير هذا الاختصار إلى** معهد التحديد القطاعي والمؤسساتي الأوروبي
.7	ASQC	**يشير هذا الاختصار إلى** الجمعية الامريكية لضبط الجودة

1.9 مُلخص الفصل

تناول الباحث في الفصل الأول تحديد المشكلة موضوع الدراسة، ومن ثم أهداف الدراسة وتساؤلاتها، وكذلك متغيرات الدراسة، ثم قام الباحث بعرض فرضيات الدراسة، ثم أهمية الدراسة، ومصطلحات الدراسة، وكذلك حدود الدراسة؛ وسيستعرض الباحث في الفصل الثاني تعريف عام بإدارة المشاريع والمعايير الدولية المستخدمة لإدارة المشاريع وكذلك تقييم وجودة المشروع، أما الفصل الثالث سيتحدث عن الدراسات السابقة، وفي الفصل الرابع عن مجتمع وعينة الدراسة، وفي الفصل الخامس الجانب العملي من الدراسة، واخيراً في الفصل السادس أهم النتائج والتوصيات.

الفصل الثاني
الإطار النظري

- **المبحث الاول: إدارة المشاريع.**
- **المبحث الثاني: المعايير الدولية لإدارة المشاريع.**
- **المبحث الثالث: تقييم المشاريع وجودتها.**
- **المبحث الرابع: المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة.**
- **مُلخص الفصل الثاني.**

المبحث الاول

تعريف عام بإدارة المشاريع

- ❖ مفهوم المشروع
- ❖ خصائص المشروع
- ❖ مفهوم إدارة المشروع
- ❖ دورة حياة المشروع
- ❖ وثائق المشروع
- ❖ وظائف إدارة المشروع
- ❖ أهداف إدارة المشروع
- ❖ دور مدير المشروع
- ❖ صفات مدير المشروع مقدمة
- ❖ دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع

المبحث الأول: إدارة المشاريع

2.1.1 مقدمة

شهدت العصور المنصرمة والمعاصرة نمواً في استخدام إدارة المشاريع كوسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، فإدارة المشاريع توفر قوة فعالة لتحسين قدرات المنظمة على التخطيط والتنظيم والتنفيذ ومراقبة الأنشطة المختلفة فيها، بما في ذلك الاستغلال الأمثل لموارد وإمكانيات المنظمة، فالمقصود بمفهوم الإدارة بشكل عام هي كافة النشاطات والفعاليات التي تعمل مع بعضها البعض من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لغرض الاستغلال الأمثل لإمكانيات وموارد المنظمة، بقصد تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وضمن البيئة المحيطة في المنظمة، وبالتالي فإن إدارة المشروع تشمل جميع الوسائل والأساليب المستخدمة في إنجاز المشاريع في الوقت والتكلفة والجودة المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة من تلك المشاريع (دودين ، 2012).

2.1.2 تعريف المشروع

هناك عدة تعريفات للمشروع تختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين والدارسين في مجال إدارة المشاريع ومن ضمن هذه التعريفات ما يلي :

يعرف روبرت ويسوكي المشروع بأنه سلسلة فريدة ومعقدة من الأنشطة المتصلة معاً لتحديد هدف واحد أو غرض معين خلال فترة محددة وضمن ميزانية معينة(Wysoki,2014)، كما ويعرف خير الدين (2012) المشروع أنه مجموعة من الأنشطة المنظمة لتحقيق هدف معين في فترة زمنية معينة وباستخدام موارد متنوعة، وقد عرف المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع PMI (2013) المشروع على أنه سعي مؤقت لإيجاد منتج منفرد، أما جمعية إدارة المشاريع البريطانية (Association of Project Management) PMA فقد عرفت المشروع على أنه مجموعة من الأنشطة المترابطة غير الروتينية لها بدايات ونهايات زمنية محددة يتم تنفيذها من قبل شخص أو منظمة لتحقيق أداء وهدف محدد في إطار معايير الكلفة والزمن والجودة، كما ويعرف إيرك لارسون المشروع بأنه هو عبارة عن نشاط مؤقت يتم بذله لخلق منتج أو خدمة (Larson,2011)، أما الميناوي (2014) فقد قام بتعريف المشروع بأنه مشكلة معروفة الحل يتم إكمالها باستخدام أنشطة فريدة وغير روتينية، وقد عرف الصوالحي (2010) المشروع على أنه السعي المؤقت لإيجاد منتج أو خدمة له بداية وله نهاية، ومن خلال ما سبق يمكن تعريف المشروع عبارة عن نشاط مؤقت له بداية وله نهاية تسعى المنظمة الي إنجازه بالوقت والتكلفة و الجودة المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة.

2.1.3 خصائص المشروع

هناك بعض الخصائص التي تميز المشروعات حيث إن كل مشروع له خصائص تختلف عن المشاريع الأخرى وتشمل هذه الخصائص التالي (دودين، 2012) :

1- الغرض : إن المشروع عادة له غرض محدد ونشاط يحدث لمرة وأحدة فقط لتحقيق هدف أو نتائج ملموسة ونهائية خاصة بهذا المشروع.

2- دورة حياة : لكل مشروع دورة حياة فالمشروع يبدأ كفكرة، ثم بداية بطيئة، ثم نمو، ثم نضج، ثم إنهاء لحياة المشروع.

3- التداخلات : عادة تتداخل المشروعات في المنظمة مع بعضها البعض وتتداخل أيضاً مع الأقسام الوظيفية الأخرى في المنظمة مثل التسويق والتمويل والموارد البشرية.

4- الانفرادية : فكل مشروع له مزايا وخصائص يتميز بها عن أي مشروع آخر.

5 - الصراع : المشاريع تواجه صراعات مختلفة سواء من بعضها البعض أو من أقسام أخري بسبب الموارد والإمكانيات المحدودة.

6- القيود: لكل مشروع مجموعة من القيود والمحددات تقف أمام تنفيذه ومن هذه القيود الوقت والجهد والتكلفة .

2.1.4 مفهوم إدارة المشاريع

تعتبر إدارة المشاريع أحد الفروع الحديثة في علم الإدارة، والتي ظهرت حلاً للمشكلات التي واجهت المؤسسات والشركات التي تقدم المشاريع، وقد تعددت تعريفات إدارة المشاريع نذكر منها:

يمكن تعريف إدارة المشروع بأنها تطبيق للأسس والمعايير على أنشطة المشروع، ووضع خطة تفصيلية لسير المشروع لضمان نجاحه (Meredith & Mantel,2011)، كما و يعرف الدليل المعرفي لإدارة المشاريع إدارة المشاريع بأنه تطبيق لكل من المعرفة والمهارات والتقنيات على أنشطة المشروع، من أجل تلبية حاجات وتوقعات وأهداف المؤسسة المنفذة لتلك المشروع (PMBOK,2008)، ويعرف خير الدين (2012) إدارة المشروع على أنه علم وفن حل المشكلات ضمن الوقت المحدد مسبقاً وباستخدام الموارد المتاحة، وبالتالي فإن إدارة أي مشروع تتطلب الإجابة عن الاسئلة التالية ما هو المطلوب عمله لحل مشكلة المشروع؟ متى يجب أن يتم إنجاز المشروع؟ ماهي الموارد اللازمة لإنجاز المشروع؟ كيف سنحصل على تلك الموارد؟، كما وتعرف الكاتبة مريدث (Meredith,2014) إدارة المشروع بأنه مشكلة معروفة الحل يتم إكمالها باستخدام أنشطة فريدة وغير روتينية.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن إدارة المشاريع هو الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة، من أجل ضبط وقت وتكلفة ومشتريات ونطاق واتصالات ومخاطر المشروع لتحقيق جودة في المشروع التي ستقود لتحقيق الأهداف من ذلك المشروع.

2.1.5 دور حياة المشروع

هو مصطلح يعبر عن الزمن الذي يستغرقه المشروع منذ ولادته وحتى إنجازه، وتتكون من عدة مراحل (Wysocki,2014)، وقد تعددت وجهات النظر حول تلك المراحل وتختلف من مشروع لآخر حسب مخرجات ذلك المشروع فنذكر منها :

- وفقاً للمعهد العربي الكويتي للتخطيط (2005)

1- مرحلة ما قبل فكرة المشروع : حيث يتم في هذه المرحلة جمع أكبر قدر من المعلومات والبيانات الخاصة بالقطاعات المختلفة وهيكل السياسات الاقتصادية والاجتماعية الحالية والمستقبلية، وتوجهات الطلب وإحصاءات التجارة وذلك بهدف تكوين تصور عن أفضل مجال للاستثمار.

2- **مرحلة تحديد المشروع:** تتضمن هذه المرحلة تحديد فكرة مشروع معين، وهنا تبدأ مرحلة جمع أكثر تحديداً عن المشروع، مثل أهميته بالنسبة لاقتصاد البلاد، والإعفاءات الضريبية الموجهة لهذا النوع من المشروعات، وكذلك توفر العمالة المدربة اللازمة لإنجاز المشروع وقبل كل ذلك دور ذلك المشروع في تلبية حاجات العملاء (المعهد العربي الكويتي للتخطيط، 2005)، كما ويتم في هذه المرحلة تحديد مواصفات المشروع، وكذلك تعريف أهداف المشروع ويتم تشكيل فرق العمل وتحديد المسئوليات لكل عضو في الفريق(Larson,2011).

3- مرحلة التخطيط للمشروع: وفي هذه المرحلة يتم تصميم وتفصيل أهداف ونشاطات المشروع، والخدمات التي سيقدمها والفئات التي سيخدمهم، وكيف سيخدمهم؟ كما يتم في هذه المرحلة رصد الموارد البشرية والمالية التي نحتاجها لتنفيذ المشروع، وتحديد عدد الأفراد المراد تعينهم، وفرق العمل وتوزيع الأدوار والمسئوليات عليهم، كما تعني هذه المرحلة بوضع وحصر متطلبات إكمال المشروع بنجاح بشكل مفصل ودقيق، ويعتبر التخطيط الجيد في بداية أي عمل جديد هو العنصر الاساسي لتحقيق النجاح، حيث توفر القرارات التي تتخذ في المراحل الأولى من عمر المشروع الكثير من المشقة والوقت والمال الذي قد يتم تحمله في حال اتخاذ قرار خاطئ، وفي العادة يستمر التخطيط طوال فترة المشروع، لذلك المدير الناجح يسمح بإدخال تعديلات علي خطة المشروع حسب الحاجة (Richman,2011).

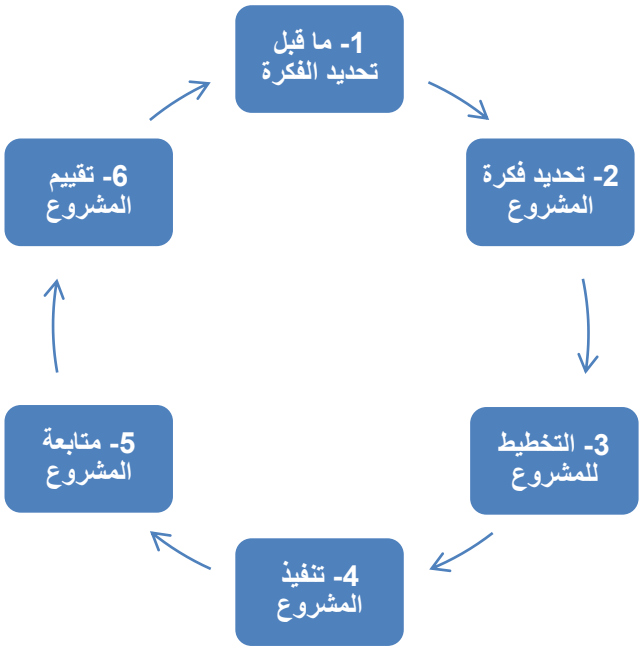
وتشمل عملية التخطيط الخطوات التالية (الصندوق الاجتماعي اليمني للتنمية، 2011):

- صياغة المشكلة الرئيسة بشكلها النهائي
- تحديد وصياغة الأهداف العامة والتشغيلية للمشروع
- تحديد الفئة المستهدفة
- شرح علاقة الأهداف بالمشكلة
- اختيار استراتيجية إنجاز المشروع
- تحديد الأنشطة الرئيسية للمشروع
- تحديد النتائج المتوقعة
- تحديد الزمن اللازم لإنجاز كل نشاط
- تحديد المسؤولية وتقسيم العمل
- تصميم خطة المشروع

4- **مرحلة تنفيذ المشروع:** عند الانتهاء من مرحلة تخطيط المشروع وتحديد الكلفة اللازمة للبدء بتنفيذ المشروع، نستطيع البدء بالعمل الفعلي، فوجود تخطيط جيد يعبر عن رؤية واقعية وتوافر عناصر تنظيمية مجدولة ومفصلة ينقل المشروع إلي مراحل تنفيذ أكثر موضوعية وقرباً من الواقع، لذا في هذه المرحلة يتم التركيز على عمليات المتابعة الفعالة لجميع عناصر المشروع وآليات تنفيذه، حيث نبدأ بمتابعة الموارد للتحقق من استخدامها بالشكل الأمثل ومتابعة سير النشاطات كما خططت في الإطار المنطقي وصولاً لإجراء التقييم المرحلي، بعدها يتم اتخاذ إجراءات وقرارات تقويمية عند وجود خلل ما ولا تكتمل هذه المرحلة إلا بوجود عاملين أكفاء يستطيعون إدارة المشروع بفاعلية من خلال امتلاك مجموعة من المهارات (القرعان،2010)، وفي هذه المرحلة يجب على مدير المشروع الاستغلال الامثل للموارد المتاحة، وجدولة الأنشطة لضمان تسليم المشروع في وقته المحدد (Heldman,2009) .

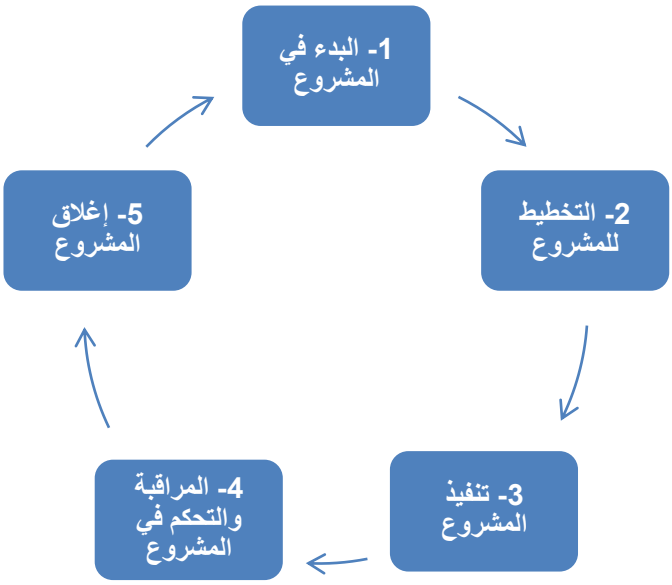
5-**مرحلة المتابعة:** وهي التأكد من أن المشروع يجري وفق ما خطط له، وفي الاتجاه الصحيح حيث تعرف المتابعة بأنها مهمة إدارية مستمرة تهدف أساساً إلي تزويد مديري المشاريع والجهات المعنية بمعلومات منتظمة، ودلائل مبكرة على حدوث تقدم أو عدم حدوث نتائج منشودة ومقارنة الأداء الفعلي بما خطط له، وذلك وفقا لمعايير محددة مسبقاً وتنطوي المتابعة عموماً على جمع البيانات وتحليلها عن عمليات ونتائج المشاريع كما تنطوي بتدابير تصحيحية **(حماد، 2010).**

6-**مرحلة التقييم** : يعرف تقييم المشاريع على أنه عملية قياس مرحلية لمدى ارتباط المشروع بالاحتياجات التي وضع من أجلها، ومدى الكفاءة والفاعلية للمشروع، وكذلك الأثر والاستدامة بهدف مراجعة الإنجازات التي حققها المشروع مقابل ما خطط له (pcm,2004)، كما تقول الكاتبة ميريدث بأن لضمان الحصول على نتائج مميزة، يجب على مدير المشروع قبل البدء بالمشروع وضع خطة للمشروع، وكذلك جدولة لأنشطة المشروع، ووضع تقدير للتكاليف (Meredith& Mental,2011)، سيتم التطرق إلي تقييم المشاريع في مبحث لاحق.



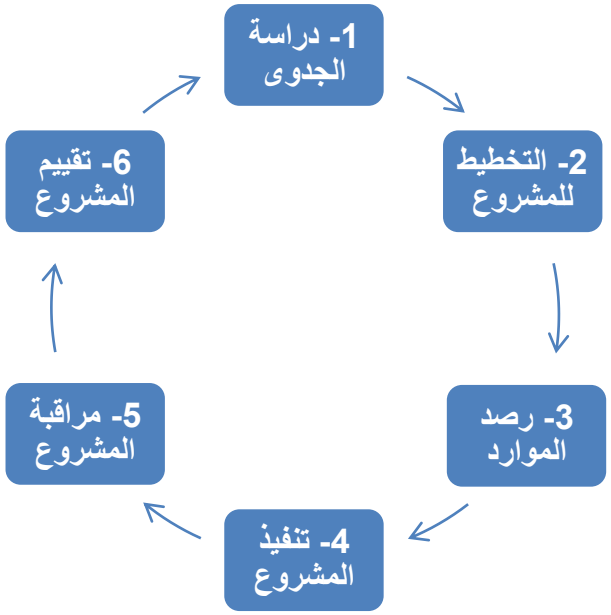
شكل رقم (1.2) دورة حياة المشروع

وفقاً للمعهد العربي الكويتي للتخطيط (2005)



شكل رقم (2.2) دورة حياة المشروع

(2013) PMI



شكل رقم (3.2) دورة حياة المشروع

وفقاً للمؤسسة اليابانية JICA (2004)

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن لكل مشروع دورة حياة خاصة به، تنطلق من نقطة ما وتنتهي عند نقطة أخرى، وهذا الأمر يساعد في تنظيم تفكيرنا بالمشروع وكيفية إدارته وتحليل أسباب نجاحه المحتملة وتطوير آليات استدامته. نلاحظ من خلال الأشكال السابقة أن دورة حياة المشروع تختلف من كاتب لآخر أو من مشروع لآخر، ولكن برغم اختلاف المداخل إلا أن جوهر دورة حياة المشاريع يتشابه في معظمه، فدورة حياة المشروع تبدأ من وجود حاجة ما وتنتهي بالتقييم، مروراً بالتخطيط و التنظيم والتنفيذ والإغلاق.

2.1.6 وثائق المشروع (عليان،2014)

بعد الموافقة المبدئية على تفاصيل المشروع من قبل المؤسسة والممول يقوم فريق عمل المشروع بإعداد وثائق المشروع والتي تحتوي على:

1- مقترح المشروع: وهو الوثيقة الرئيسة التي يتم من خلالها نقل متطلبات العميل واحتياجات السوق إلى المشروع حتى يتم تلبيتها ويتكون المقترح من الأجزاء التالية:

- المقدمة: وهي ملخص لفكرة وغايات المشروع.
- الافتراضات الرئيسية: وهي الافتراضات المتوقع مواجهتها من خلال العمل لمواجهة أي أخطار.
- مسئوليات الموردين: وهي التوريد بالكميات والمواصفات المطلوبة وبالوقت والسعر المحددين.
- مسئوليات المؤسسة: تقديم المواصفات والالتزام بالدفعات المالية.

2- جدولة الأنشطة: وهي تحديد وقت كل نشاط للالتزام به من قبل منفذي المشروع.

3- موازنة المشروع: وهو كل ما يتعلق بالتكاليف اللازمة لإنجاز المشروع وفق ما اتفق عليه بين المنفذ والمؤسسة.

4- خطة المشروع: فيها يتم وضع أهداف المشروع ووسائل تحقيق تلك الأهداف.

2.1.7 وظائف إدارة المشروع

يُقصد بوظائف المشروع مجموعة الأنشطة المُتعلقة بطبيعة نشاط المؤسسة والتي تختلف تبعاً لطبيعة النشاط الذي تزاوله المؤسسة فقد تختلف الوظائف من مشروع لآخر ومن هذه الوظائف:

1- التخطيط للمشروع: المقصود بالتخطيط للمشروع هو تحديد أهداف المشروع ومن ثم تحقيق الوسيلة المناسبة لتحقيق تلك الأهداف (الميناوي ،2014).

2- تنظيم المشروع: يعني تنظيم المشروع أي توزيع المسئوليات والصلاحيات ومعايير اتخاذ القرار والرقابة والتقييم المستمر للأداء على فريق العمل لضمان تحقيق الأهداف المرجوة (الديراوي،2011).

3- طاقم المشروع: هو اختيار وتحديد فريق المشروع وموارده وفق المعايير الدولية لتحقيق أهداف المشروع (دودين،2012).

4- موازنة المشروع: المقصود هو إعداد الموازنة التقديرية والتي تتضمن الموارد اللازمة لتنفيذ المشروع وتكلفة هذه الموارد والعائدات المتوقعة من هذا المشروع (خير الدين،2012).

5- توجيه المشروع: وهو توجيه فريق عمل المشروع عن طريق القيادة والتحفيز والاتصال لهذا الفريق لتوجيهه نحو أفضل أداء لتحقيق الأهداف (الصبحي،2013).

6- الرقابة على المشروع: تعني تحديد معايير تقييم المشاريع لتقييم الأداء ثم قياس الأداء الفعلي وعمل التغذية العكسية بهدف تصحيح الاخطاء وتحسين الأداء وصولاً للهدف المرجو من المشروع (خير الدين،2012).

2.1.8 أهداف إدارة المشاريع

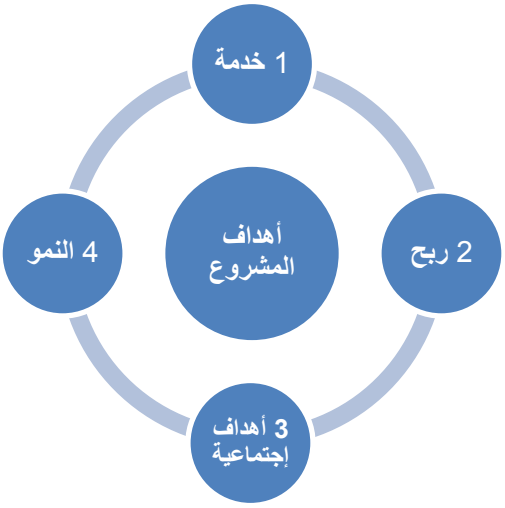
إن أحد الأهداف البارزة لإدارة المشروع هو المساهمة في تحقيق أهداف المشروع، فإن معظم العملاء يشعرون بالرضا حين يكون العمل متفوقاً في نوعيته، بتكاليف قليلة وبوقت أسرع محققاً عائد ونتائج أكبر، ومن أهداف إدارة المشروع مساعدة مديري المشاريع تحديد وتصحيح المشاكل التي تصاحب المشاريع قبل حدوثها، وكذلك اتخاذ القرارات في الوقت المناسب لتحقيق أهداف المشروع (Meredith,2014)، كما ويمكن تقسيم أهداف إدارة المشروع إلى أهداف رئيسية وأهداف ثانوية، فالمساهمة مثلا في بناء الدولة والاقتصاد تعتبر أهدافاً عامة لإدارة المشاريع أما الأهداف الثانوية فتشمل التفوق التقني في الجوانب الأخرى لإدارة المشروع مثل التخطيط ومختلف الجوانب المتعلقة بالخبرة (الديراوي، 2012).

1- الأهداف الخاصة للمشروع : حيث تفترض النظرية الاقتصادية للمشروع بأن تحقيق أقصى ربح يعتبر من الأهداف الرئيسية لأي مشروع.

2- **الأهداف العامة للمشروع:** إن تحقيق المنفعة العامة هو الهدف الاساسي للمشروع العام، سواء كان الهدف تحقيق الربح أو لم يكن الهدف تحقيق الربح، فالمنفعة العامة قد تكون في بيع سلعة أو تقديم خدمة بسعر التكلفة أو بأقل، ولكن يجب ألا يفهم من ذلك أن المشروعات العامة لا تهتم إطلاقاً بتحقيق الربح بل يجب أن لا يتم ذلك على حساب تحقيق الأهداف التي أنشئ من أجلها ومن هذه الأهداف (العلى، 2011):

- تقديم خدمة
- الربح
- الأهداف الاجتماعية
- النمو

ويلاحظ أن الأهداف السابقة متكاملة مع بعضها البعض فمثلا لابد أن تتحقق أهداف الخدمة حتى يمكن تحقيق الربح ويوضح الشكل التالي هذه الأهداف وترتيبها:



شكل رقم (4.2) شكل يوضح أهداف المشروع

المصدر: (أبو غانم،2002). إدارة المشروعات

2.1.9 أسباب انحراف المشاريع عن أهدافها

هناك عدة أسباب ومعوقات قد تؤدي الى انحراف المشروع عن أهدافه، فقد تكون المعوقات حكومية أو مالية أو معوقات الموردين أو قد تكون المعوقات خارجية طارئة خارجة عن إدارة أطراف المشروع .

1- أسباب متعلقة بالمؤسسة (Hornok&korent,2010):

- وجود عجز في ميزانية المشروع، مما يستدعي إيقاف العمل جزئياً أو كلياً لحين ترتيب الاولويات.
- رغبة المؤسسة بالاستفادة من المستجدات والتطورات، مما يتطلب إيقاف العمل للتعديل والتطوير.

2- أسباب متعلقة بالمقاول أو المورد (حسن و أبو النجا،2006):

- إخلال المقاول بأي من التزاماته التعاقدية المحددة في العقد.
- امتناع المقاول عن تنفيذ أوامر مدير المشروع.

- عجز المقاول عن إنجاز العمل في الوقت المحدد له.
- إخفاق المقاول في تكملة العمل لخلل ما مثل الإفلاس.

2.1.10 دور مدير المشروع

يمكن تعريف مدير المشروع بأنه ذلك الشخص الذي يكون مسؤولاً عن عمليّة تنفيذ المشروع ومتابعة سير العمل فيه، منذ وضعه للتصوّر المبدئي وحتّى تنفيذه له، وهو الشخص المسئول عن نجاح المشروع ويجب تحديده قبل البدء بالمشروع للمشاركة في كتابة وثيقة المشروع (Heldman,2009)، إن من أبرز واجبات ومسؤوليات مدير المشروع أنه يقوم بالإشراف التّام على المشاريع ومتابعتها خطوة بخطوة، حيث أنه يقوم بتحديد طبيعة العلاقة التي ستحكم عمل الاطراف والتي بدورها تشترك في تنفيذ هذا المشروع وكذلك يمتلك السلطة في التخطيط والتنظيم ودمج واتخاذ القرارات وكذلك بناء مناخ داعم ومشجع على نجاح المشروع (Richman,2011)، بالإضافة إلى ذلك فأنه يتّخذ كافّة الإجراءات اللازمة والضرورية لتأمين كافّة مستلزمات البدء بتنفيذ المشروع ضمن الميزانية المتاحة لديه، إلى جانب تنظيمه للأعمال التي يختص بها كل من يعمل في هذا المشروع، مع التنسيق الدائم بينهم، ويعتبر مدير المشروع أيضاً الشخص المسؤول عن متابعة الامور المالية والتكاليف المتعلّقة بالمشروع، فهو صاحب القرار الأول والأخير في عمليّة اتّخاذ كافّة القرارات، التي تسهم إلى حد بعيد جداً في ضبط التكاليف والالتزام التام بها، وهو الذي أيضاً تُوكّل إليه مهمة مراقبة المشروع مراقبة تامّة وشاملة ووافية، حتّى يستطيع أن يُصحّح سير العمل إن انحرف عن الطريق، كما أنه يتابع أعمال المقاولين أولاً بأول ويرى ما إذا كانت أعمالهم المختلفة التي يعملون بها تسير وتصب في الاتجاه الصحيح أم لا، هذا ويحافظ مدير المشروع على كافّة الحقوق المتعلّقة بالشركة التي يعمل لحسابها ضمن العقود الموقّعة، وهو الذي يتأكد من الالتزام التام والكامل بكافة المواصفات والمقاييس التي تتعلّق بالمشروع في أثناء عملية الإنشاء، كما ويُعنى مدير المشروع بالتأكد من كافة الامور التي تتعلّق بتنظيم العمل في المشروع وأوضاع العمال، والأمور الإدارية والعُمالية المختلفة، إضافة إلى التأكد من توفير حركة سلسة من وإلى الموقع، واعتنائه بموضوع تحفيز العاملين على العمل في المشروع، ومن أبرز واجبات ومسؤوليات مدير المشروع هي حضور كافّة الاجتماعات التي يُطلب منه المشاركة فيها، والتي تتعلّق بالمشروع وسير العمل فيه (خير الدين،2012).

2.1.11 الصفات الواجب توافرها في مدير المشروع

يجب أن تتوفر في مدير المشروع العقلية الاستراتيجية، القادرة على رؤية الأمور وتوقّع النتائج، إضافةً إلى ذلك فإنه يتوجّب أن يمتلك المهارات الإدارية اللازمة والتي من شأنها أن توفّر الإدارة الناجحة للعمل، إلى جانب التحلّي بروح العمل الجماعي وأن لا يكون مستبداً برايه، وأن يكون مُلمّاً

بكل شاردة وواردة في المشروع، وأن تكون له مهارات اتصال عالية وممتازة، وأن يستطيع خلق روح حماسيّة في المشروع ليحفّز العمّال على العمل والإنجاز، ونذكر هنا أهم الصفات التي يجب أن تتوفر في مدير المشاريع:

1- **الذكاء:** يعرف الذكاء بأنه قدرة المدير على التحليل والتركيب والتمييز والاختيار وعلى التكيف إزاء المواقف المختلفة لضمان نجاح المشروع وتحقيق أهدافه (القحطاني، 2012).
2- **القيادة:** هي قواعد ومبادئ أساسية يجب على المدير أن يلم بها حتى يصل إلي وضع قيادي يمكنه من التأثير في الآخرين وتغيير سلوكهم الإداري بالشكل المرغوب فيه (الرقب، 2010).
3- **مفهوم الذات** :هو كل شيء يمكن أن يكون له دور أو أثر في الفكرة التي يكونها الفرد عن نفسه وإمكانياته وقدراته التي يكون له دور هام في بناء شخصيته (قطناني،2011).
4- **الكفاءة الإنتاجية** : تشير الكفاءة الإنتاجية إلي الطريقة الاقتصادية التي يعمل المدير على إنجاز العمليات من خلالها وعادةً ما يعبر عنها من خلال النسبة بين المخرجات والمدخلات مثل الاستغلال الأمثل للموارد (الناصر، 2003).
5- **القدرة على التدريب** :هي عملية منتظمة تهدف الي تزويد الموظف بمهارات وقدرات ومعارف، لتحسين أدائه وتغيير سلوكه لتحقيق غايات المنظمة (الأكاديمية العربية البريطانية للتدريب، 2008).
6- **الاتصال والتواصل** : هو تبادل الأفكار والمشاعر والمعرفة والاتجاهات ونقل الرسالة من المرسل إلي المستقبل في وسط معين (السكسك، 2006).
7- **أخلاقيات العمل** : هي مدى التزام الموظف بواجباته الوظيفية كما يحددها القانون وفق مصلحة المنظمة (الصواف وآخرون، 2012).

2.1.12 دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع

تعد دراسة الجدوى النقطة الأساسية لتوضيح إمكانية نجاح أي مشروع، في تقديم منتجاته أو خدماته لأكبر عدد من المستهلكين، وقدرة المشروع في الاستمرارية ومواصلة العمل، لذا يجب على صاحب الفرصة الاستثمارية إجراء فحص مفصل للسوق، للحصول على كافة المعلومات التي تساعده على التأكد من جدواها قبل الدخول في الاستثمار، لمعرفة إمكانية تحقيق الأرباح وتصميم المنتج بشكل جيد ومثالي، وتحديد المواد الخام التي يحتاجها، وتحديد السعر المناسب لتلك السلعة ومعرفة رغبات وسلوك المستهلكين وتحديد احتياجاتهم (عساف، آخرون ،2012)، وفي السنوات الاخيرة تزايدت أهمية دراسات الجدوى لأسباب منها: أنه مع زيادة المتطلبات الفنية للمشروعات تصبح المشروعات أكثر تعقيداً يتطلب إجراء الدراسات

المختلفة المتعلقة بجوانب الإنتاج والتسويق وكذلك الجانب المالي، حتى تتوفر بيانات كافية عن المشروع لنتمكن من الحكم على جدوى المشروع، وعلى ذلك تتمثل أهمية دراسة الجدوى الاقتصادية لتحديد مدى جودة مخرجات المشروع مدي تحقيق الأهداف المرجوة من ذلك المشروع (زردق،2011).

تعريف دراسة الجدوى الاقتصادية:

هي إدارة علمية تستخدم لترشيد القرارات الاستثمارية الجديدة، أو لتقييم قرارات سبق اتخاذها، أو القيام بالمفاضلة بين البدائل المتاحة وذلك على أسس فنية ومالية وعلى ضوء معطيات البيئة المحيطة بالمشروع (بسيوني،2011).

أهمية دراسة الجدوى الاقتصادية :

1- الأهمية بالنسبة للفرد :

إن ضخامة المبالغ المستثمرة في بعض الأحيان كالمشروعات الصناعية الضخمة وكذلك البيئة الاقتصادية التي تعمل فيها المشروعات الاستثمارية، والتي تحمل في كثير من الأحيان متغيرات متعددة ومتنوعة، تؤكد وجود عنصر المخاطرة وعدم اليقين في تلك البيئة الاقتصادية، لذلك لابد من وجود دراسات توضيحية، كما تبين دراسات الجدوى المبدئية على مدى وجود فرص استثمارية أو افكار جديدة تستحق المزيد من الدراسات التفصيلية، وعلى ضوء نتائج دراسات الجدوى يمكن للمستثمر الفرد أن يفاضل بين الفرص الاستثمارية المتاحة لديه وترتيبها، كما أن نتائج دراسات الجدوى تمثل وتعتبر مرشد للمستثمر الفرد والذي يمكنه اتباعها خلال مراحل تنفيذ المشروع، بحيث يكون الرجوع إليها في مختلف مراحل التنفيذ (Matson,2010).

2- الأهمية بالنسبة للمؤسسة :

تعتبر دراسة الجدوى الأساس في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بإقامة المشروع، كشراء الأرض، وإقامة المباني، وتوريد الآلات والمعدات، كذلك تظهر مدى قدرة المشروع تحقيق الأهداف التي يقوم من أجلها، بحيث أن إقامة المشروع ليس هدفاً بحد ذاته، كما وتساهم دراسات الجدوى في تحديد المصادر المناسبة لتمويل الاحتياجات الخاصة بالمشروع، ومدى توفرها وقدرتها على تزويد الأموال عند الحاجة (Lebel,1999).

3- الأهمية بالنسبة للمجتمع :

تساعد دراسة الجدوى الاقتصادية في حل المشكلة العامة للندرة النسبية للموارد، وذلك لمواجهة الاحتياجات المتزايدة لأفراد المجتمع، فإذا علمنا أن خطط التنمية التي تعدها بعض

البلدان ما هي إلا قائمة من المشاريع الاستثمارية، لذلك فإنه إذا ما أرادت الدول النامية عمل مشاريع فلابد من أن تعطى دراسة الجدوى أهمية كبيرة، لكونها تمثل الوسيلة الأساسية واللازمة لتحقيق الاستخدام والتوزيع الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة، التي تتميز بالندرة الحادة، لذا لتجاوز المشروعات الفاشلة التي تعني هدر الأموال فلابد الاهتمام بدراسة الجدوى، التي تساعد على توفير مستوى من الأمان للأموال المراد استثمارها (بسيوني، 2011).

مكونات دراسة الجدوى:

1- دراسات الجدوى الأولية للمشروع:

يكون الهدف منها تحديد الهدف الرئيس من إقامة المشروع، وإعطاء فكرة أولية عن مستلزماته المادية والمالية والبشرية، وكذلك التخمين الأولي عن المردودات الاقتصادية والمنافع المتوقعة منه مقابل الاستثمارات اللازمة له، وتسعى هذه الدراسة إلى المساعدة في اتخاذ القرار المناسب بشأن المضي بدراسة المشروع وتبرير النفقات التي ستصرف على إعداد الدراسات التفصيلية (زردق، 2011).

2- دراسة الجدوى الاقتصادية والفنية للمشروع:

وهي الدراسة المفصلة عن مستلزمات المشروع التنفيذية والتشغيلية من الناحيتين الفنية والاقتصادية، وتعتبر الدقة والموضوعية ذات أهمية بالغة بالنسبة لها، لكونها هي التي ستحدد مستقبل المشروع، إما المضي في تنفيذه أو لتأجيله لمرحلة لاحقة، وعليه يجب ان تناط مهمة إعداد هذه الدراسة لعدد من الاختصاصيين، كالمهندسين والاقتصاديين والإحصائيين والفنيين، من ذوي الخبرة العالية في الحقل المطلوب دراسته، وبالنظر لأهمية هذه الدراسة فإن البيانات التي تتضمنها يجب أن تكون دقيقة وواقعية وحديثة، ومرتبة بشكل منظم وواضح وتغطي كافة جوانب المشروع لغرض تسهيل عملية التقييم لنتائجها لذلك نرى بأن الدول المتقدمة حضارياً قد عمدت إلي إنشاء شركات ومؤسسات ومكاتب استشارية متخصصة في إعداد دراسات الجدوى لضمان نجاح المشروع، كما وتعتمد مكونات دراسة الجدوى التفصيلية وشموليتها على طبيعة المشروع، والجهة التي تقدم إليها لصنع القرار الاستثماري، وندرج هنا أهم المكونات الرئيسية لدراسة الجدوى الاقتصادية والفنية للمشروع (كجة، 2008):

- أهداف ومبررات إقامة المشروع.
- دراسات السوق وتوقعات الطلب.

- الدراسة الفنية والمسلك التكنولوجي وتحديد الطاقة الإنتاجية.
- دراسة اختيار موقع المشروع.
- دراسة احتياجات المشروع من الخطوط الإنتاجية والخدمات.
- دراسة احتياجات المشروع من القوى العاملة.
- تخمينات التكاليف الاستثمارية.
- دراسة اساليب تنفيذ المشروع وبرمجة الأعمال.
- دراسة مؤشرات الجدوى الاقتصادية والمالية.
- الاستنتاجات والتوصيات.

3- دراسة الجدوى المالية:

بعد دراسة الجدوى المبدئية ودراسة الجدوى الفنية تأتي الدراسة المالية، التي تهدف لتقييم المشروع من الناحية المالية لتحديد الهيكل التمويلي للمشروع، وهنا يتم جمع المعلومات الخاصة بإنشاء وتشغيل المشروع، ومن ثم تحديد حجم ونوع ومصدر التمويل اللازم، مع مراعاة أن تكاليف المشروع تكون إما إنشائية استثمارية (نفقات المشروع منذ بداية مقترح الاستثمار حتى دورة التشغيل الأولى أي هي تكاليف تأسيس وإنشاء المشروع التي سبق ذكرها في دراسة الجدوى الفنية)، أو تكاليف جارية مثل الرواتب والأجور وطاقة التشغيل.

ومن خلال ما سبق يرى الباحث أن دراسة الجدوى تعني دراسة كافة جوانب المشروع الفنية والمالية والسوقية لاتخاذ القرار المناسب بالمضي في ذلك المشروع، أو التفكير في مشروع آخر قد يكون أكثر نجاحاً، حيث وبعد الاستهداء إلى فكرة المشروع يتم وضع الخطوط العريضة لهذه الفكرة، وتنقيحها ودراسة جدواها وإمكانية تنفيذها بشكل أولي، وتحديد الموقع المناسب لتنفيذ الفكرة، وإمكانية توفير التمويل المطلوب، ومصادر هذا التمويل.

المبحث الثاني

تعريف عام بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع

- ❖ مقدمة
- ❖ إدارة تكامل المشروع
- ❖ إدارة نطاق المشروع
- ❖ إدارة تكلفة المشروع
- ❖ إدارة جودة المشروع
- ❖ إدارة وقت المشروع
- ❖ إدارة اتصالات المشروع
- ❖ إدارة مخاطر المشروع
- ❖ إدارة موارد المشروع
- ❖ إدارة مشتريات المشروع
- ❖ الأدوات والتقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع

2.2.1 مقدمة

أصبح قطاع غزة يمثل حالياً أحدى المحطات الاستثمارية الناجحة على خريطة العالم، حيث شهد قطاع المشاريع نمواً كبيراً خلال الأعوام العشرة الماضية، نظراً لكثرة المنح والمساعدات من الدول المانحة، التي تسعى إلى مساعدة الشعب الفلسطيني نتيجة الفقر والبطالة التي يعاني منها أبناء القطاع، ولاشك من أن تدفق تلك المشاريع يؤكد نجاح سياسة تلك المؤسسات، خاصة أنه ليس من السهل أن يقوم هؤلاء المانحين بدفع مليارات الملايين من الدولارات دون الاستناد الي دراسات وأبحاث ومعايير تحكم تلك المشاريع وتساعد في تحقيق الجودة فيها لضمان نجاحها وبتكلفة معقولة (الديري، 2011).

ويعرف المعد الأمريكي لإدارة المشاريع المعيار بأنه مستند رسمي يوضح القواعد والطرق والعمليات والممارسات المعترف بها، حيث حدد المعهد الأمريكي لإدارة المشروعات المعايير والعمليات والمدخلات والمخرجات والتي تعتبر ممارسات سليمة في إدارة المشروعات تضمن نجاح المشروعات، وتحقيق أهداف المنظمة، وقد حدد المعهد تسعة معايير تحكم وتضبط عملية إدارة المشاريع وهي (PMBOK,2013): إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع، إدارة موارد المشروع، إدارة اتصالات المشروع، إدارة مخاطر المشروع، إدارة مشتريات المشروع.

2.2.2 إدارة تكامل المشروع

يمكن تعريف إدارة تكامل المشروع بأنه العمليات المترابطة والمتكاملة لإدارة المشروع التي تبدأ من وصف المشروع في وثيقة المشروع وحتى إغلاق المشروع (Wysoki,2014)، ويعرف (Heldman,2009) إدارة تكامل المشروع بأنه عملية تنسيق جميع جوانب خطة المشروع وتوحيد العمليات ومتابعتها بشكل متوازي، من أجل تحقيق متطلبات العملاء وأصحاب المصلحة، كما وتشمل إدارة تكامل المشروع على عمليات وأنشطة لابد من القيام بها، لتحديد وتعيين وتجميع وتوحيد وتنسيق العمليات المختلفة وأنشطة إدارة المشروع في مجموعات إدارة المشروع، ويشتمل التكامل على خصائص التوحيد والاندماج والربط المفصل والإجراءات التكاملية الهامة لإكمال المشروع وإدارة توقعات أصحاب المصالح بشكل ناجح، والإيفاء بالمتطلبات، حيث يستلزم لإدارة تكامل المشروع إجراء الاختيارات المتعلقة بتخصيص الموارد وإجراء المبادلات بين الأهداف والبدائل (PMBOK,2008). ويعرف مركز يسر السعودي الالكتروني (2007) إدارة تكامل المشروع بأنه خطة التطوير المتبعة بالمشروع وكيفية تنفيذها وتغيير التحكم بالخطة أثناء المشروع إن لزم الأمر، لأن هذا المجال يتضمن تزويد المشروع

بالمعلومات في سبيل تطوير الخطة والمحافظة على إبقاء خطة المشروع كما خطط لها. أما Matt (2009) فيعرف إدارة تكامل المشروع بأنه إدارة لجميع أنشطة المشروع، والحفاظ على جميع الأنشطة بأن تسير بشكل جماعي ودمج جميع الأنشطة وتكاملها. وبذلك يمكن القول بأن إدارة تكامل المشروع تعني إدارة شاملة لجميع أنشطة المشروع بشكل متوازٍ من أجل ضمان نجاح المشروع وتحقيق الجودة في مخرجات المشروع من أجل أهداف المنظمة.

وتشتمل إدارة تكامل المشروع على مجموعة من الأنشطة منها (الميناوي، 2014) :

1- وضع وثيقة تأسيس المشروع :

وهي العملية التي من شأنها أن ترخص بشكل رسمي لأحد المشروعات أو إحدى المراحل وتوثيق المتطلبات المبدئية التي تحقق أهداف المنظمة.

2- وضع خطة إدارة المشروع:

وهي عبارة عن عملية توثيق الخطوات المطلوبة لتحقيق وتجهيز ودمج وتنسيق جميع الخطط الثانوية في المشروع، حيث ينتج عن هذه العملية خطة إدارة المشروع التي يتم تطويرها بشكل مستمر ويتم مراقبتها وضبطها بشكل متكامل.

3- إدارة تنفيذ المشروع:

وهي العملية التي ينفذ فيها العمل الذي تم وضعه في الخطط واتفق عليه لتحقيق أهداف المشروع وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة، فقد تقوم مجموعات عمليات التخطيط بإمداد مجموعات عمليات التنفيذ بخطة مدعمة بوثائق المشروع لإدارة المشروع في وقت مبكر من بداية المشروع حيث يسهل بعدها إجراء أي تعديل على خطة المشروع إذا لزم الأمر فهذا مثال على إدارة تكامل المشروع (Richman,2011).

4- التحكم في المشروع:

عملية مراقبة وضبط العمليات اللازمة للبدء في المشروع وتخطيطه وتنفيذه وإغلاقه لتحقيق الجودة في أنشطة المشروع، وبالتالي تحقيق جودة في المشروع ككل لإنجاح المشروع.

5- إغلاق المشروع:

هي عملية الانتهاء من الأنشطة الموجودة كافة وإنهاء المشروع وفق ما خطط له وبالجودة والتكلفة المطلوبتين.

وبالتالي فإن أهمية تكامل المشروع في إدارة متكاملة لأنشطة المشروع، وضمان تحقيق شمولية في استخدام معايير المشروع لتحقيق جودة في جميع أنشطة ومراحل المشروع، فلا يمكن تقدير تكلفة نشاط معين دون إدارة وقت وجودة ذلك النشاط فإذا تحققت الجودة في

أنشطة ومراحل المشروع المختلفة ينجح المشروع وتتحقق أهداف المنظمة التي من أجلها أنشئت، ومن أهم عوامل نجاح أي مشروع هو حرص مدراء المشروع على التعاون ونقل الخبرات والمعلومات بين الجوانب المختلفة في المشروع خلال دورة حياة المشروع. وهنا تأتي أهمية إدارة تكامل المشروع لما تتضمنه من قدرة على توفير جميع العناصر اللازمة لإكمال المشروع في الوقت المناسب (Meridith,2014).

2.2.3 إدارة نطاق المشروع

يعرف الكاتب (Wysoki,2014) إدارة نطاق المشروع بأنه جميع العمليات المتعلقة بالمشروع وجميع العمليات التي لا علاقة لها بالمشروع والتي يجب تجنبها، كما ويشير مصطلح إدارة نطاق المشروع إلى كل الأعمال والعمليات المتعلقة في إنجاز المشروع وتحديد أي المهمات تتعلق بالمشروع، وأيها لا دخل لها بالمشروع (خير الدين،2012)، ويعرف معهد التحديد القطاعي والمؤسساتي الأوروبي إدارة نطاق المشروع التأكد من اشتمال المشروع على العمليات التي تساعد على نجاح المشروع وضمان جودته (ISMF,2008)، كما ويعرف إدارة نطاق المشروع بأنه العمليات اللازمة لتحديد كل الأعمال والعمليات والاحتياجات الخاصة بالمشروع، وتحديد كل الأجزاء التي لا علاقة لها بالمشروع (Heldman,2009)، ويقول الكاتب روبرت أن من أحد أسباب فشل المشاريع هو عدم تحديد العمليات والمهمات والاحتياجات اللازمة لإنجاز المشروع، فحتى نضمن نجاح المشروع يجب علينا تحديد الاحتياجات بشكل دقيق وجيد من خلال التواصل المستمر مع المستفيدين من ذلك المشروع(Wysoki,2014)، أما الميناوي (2014) فقد عرف إدارة نطاق المشروع بأنه تلك الجهود المتعلقة بجمع وتحليل الاحتياجات وضمان أن المشروع يشتمل على جميع الأعمال المطلوبة، لإكمال نجاح المشروع وتحديد وضبط عناصر المشروع ، كما وتشمل إدارة نطاق المشروع على مجموعة من الأنشطة:

1- تحديد الاحتياجات :

هي عملية تحديد احتياجات المستفيدين من المشروع حتى يتم تحقيق أهداف المشروع، حيث يتأثر نجاح المشروع بشكل مباشر بالرعاية التي يتم تنفيذها في تحقيق وإدارة احتياجات المشروع والمنتجات، وتشمل تلك الاحتياجات على المتطلبات والتوقعات المقدرة الخاصة بالمشروع، وينبغي استخراج وتحليل وتسجيل تلك الاحتياجات بالتفصيل بمجرد بدء تنفيذ المشروع، فعملية تحديد الاحتياجات هي أساس عمليات تخطيط التكلفة والجودة والجدول الزمني (PMBOK,2013)،

ونظراً لتكامل الدور بين المجالات المعرفية التسعة فيجب أن يكون نطاق المشروع متوازن مع كافة المجالات المعرفية (Richman,2011).

2- تحديد النطاق :

وهي العملية التي يتم من خلالها وضع شرح تفصيلي للمشروع ومخرجات المشروع، وتعتبر عملية تحديد النطاق مهمة جداً وتبنى بناءً على الافتراضات التي وضعت أثناء بدء المشروع (الميناوي، 2014).

3- **إنشاء هيكل تجزئة العمل :**

هو عبارة عن عملية تقسيم نواتج وأعمال المشروع إلى مكونات أصغر يمكن التحكم فيها بشكل أكبر، حيث يشير كل هيكل عمل إلى تعريف مفصل لعمل المشروع، ويتم تجزئة العمل حتى تسهل عملية الرقابة والمتابعة وتحقيق الأهداف بنجاح (الديري، 2011).

4- **تحقيق النطاق :**

هي عبارة عن عملية قبول مخرجات المشروع، ومراجعة النتائج وموافقة مدير المشروع أو جهة الاختصاص على استلام العمل المنجر، بعد التحقق من مطابقته للمواصفات والمعايير التي وضعت في خطة المشروع (خير الدين، 2012).

5- **ضبط النطاق :**

هي العملية التي يتم من خلالها مراقبة حالة المشروع، ومعالجة جميع التغيرات التي قد تطرأ أو الوقاية منها من خلال عملية الرقابة على المشروع (PMBOK,2013).

ومن خلال فهمنا لإدارة نطاق المشروع فإن إدارة النطاق بشكل جيد وتحديد احتياجات المشروع المطلوبة بالشكل الصحيح، ووفق معايير وأسس دولية متفق عليها سيعمل ذلك على تحقيق الجودة في جميع مراحل وأنشطة المشروع الأساسية والثانوية، وبالتالي تحقيق جودة في المشروع ككل وسيؤدي ذلك لنجاح المشروع وتحقيق أهداف المنظمة، إن إعداد بيان تفصيلي لنطاق المشروع له أهمية كبيرة في نجاح المشروع، وهو مبنى على أساس الافتراضات والقيود الرئيسية المسجلة أثناء بدء المشروع، ويتم أثناء التخطيط تعريف ووصف نطاق المشروع بتفاصيل أكبر، حيث إن المزيد من المعلومات حول المشروع أصبحت معروفة، كما يتم تحليل احتياجات وطلبات وتوقعات أصحاب المصلحة وتحويلها إلى متطلبات كل ذلك سيعمل على زيادة جودة المشروع وبالتالي تحقيق أهداف المشروع وأهداف المؤسسة.

2.2.4 إدارة وقت المشروع

يمكن تعريف إدارة وقت المشروع بأنه العملية التي يتم من خلالها تحويل خطة عمل المشروع إلى جدول زمني للتشغيل، لضمان إنجاز المشروع في الوقت المحدد (دودين، 2011) ، ويعرف Richman(2011) إدارة الوقت بأنه استخدام الزمن بفاعلية وكفاءة من أجل إنجاز أنشطة المشروع، وضمان عدم تأخر تسليم المشروع، كما ويعرف محمد (2012) إدارة وقت المشروع بأنه التقويم الزمني المستقبلي الذي يستخدم كدليل لتنفيذ أنشطة المشروع في الموقع، ويعرف العلى (2011) إدارة وقت المشروع بأنه استغلال الزمن بالشكل الأفضل وبفاعلية لتحقيق هدف المشروع المقرر، أما الميناوي (2014) فقد عرف إدارة وقت المشروع بأنه تلك الجهود المتعلقة بتخطيط إدارة الجدول الزمني وتحديد الأنشطة وسلسلتها، وتقدير مواردها وتقدير مددها وعمل الجدول الزمني وضبط الجدولة، وقد بين الميناوي الأنشطة المتعلقة بإدارة وقت المشروع وهي:

1- تخطيط إدارة الجدول الزمني: وهي عملية وضع السياسات والإجراءات ومتطلبات التوثيق من أجل تخطيط وتطوير وضبط وقت المشروع.

2- تحديد الأنشطة: وهي العملية التي يتم من خلالها تحديد الأنشطة الخاصة بإنجاز المشروع.

3- تشبيك الأنشطة: وهي العملية التي يتم من خلالها بيان نوع العلاقات والتتابعات بين الأنشطة.

4- تقدير موارد الأنشطة: وهي العملية التي يتم خلالها تقدير نوع وكمية المواد والموارد البشرية المعدات واللوازم لكل نشاط من أنشطة المشروع.

5- بناء الجدول الزمني: لازمة لتحليل تسلسل الأنشطة ومددها ومتطلباتها من الموارد.

أساليب جدولة المشروعات:

إن العدد الكبير من الأعمال والفعاليات المعقدة والمختلفة التي تصاحب دورة حياة المشروع، وكذلك الأنشطة الخاصة بالمشروع أصبحت أكثر تعقيداً مع كبر حجم المشاريع فكان الضروري استخدام الأدوات التي تسهل عملية الجدولة، بالإضافة إلى المتابعة والسيطرة على مراحل التنفيذ، ومن أهم الاساليب المستخدمة في جدولة المشروعات :

1- الخرائط البيانية:

يتضمن أسلوب الخرائط البيانية حصر وتجميع البيانات المتعلقة بأنشطة المشروع ومواعيد إنجازها، حيث يتم تمثيل الزمن بخط طوله مساوي للمدة الزمنية التي سيستغرقه

ذلك النشاط وباستخدام تلك الخرائط يمكن لمدير المشروع تحديد موعد الحاجة إلى موارد وكذلك معرفة نسبة الإنجاز الفعلي (الطباع،2013).

2- شبكات الأعمال:

يتضمن أسلوب شبكات الأعمال وظيفة التخطيط وإعداد الجدولة في إدارة المشروعات حيث أن الشبكات تمثل المخطط الشبكي الذي يعرض فعاليات المشروع، ويتميز هذا الأسلوب بأنه يمكن من إجراء العمليات الحسابية بطريقة الشبكات، التي تبين القرارات المتعلقة بمعرفة المدة الزمنية الأفضل لتنفيذ الفعالية، وفي هذه الطريقة تستخدم الأسهم والمربعات والدوائر لتمثيل الفعاليات، حيث يتم توصيل الأسهم بالعقد التي تعتبر حدث البداية وحدث النهاية لأي نشاط (العلى، 2011).

3- أسلوب المسار الحرج:

هو أطول مسار خلال الشبكة ويستخدم أقصى وقت لإنجاز المشروع، ويفترض أسلوب المسار الحرج أن أي وقت لإنجاز الأنشطة يكون معروفاً والعلاقة بين الموارد المستخدمة والوقت المطلوب لإنجاز العمليات معروف أيضاً، ويهدف هذا الأسلوب الي إدارة وقت المشروع ككل (الطباع، 2013)، وكذلك ضمان تسليم المشروع إلى أصحاب المصلحة في الوقت المطلوب ودون تأخير (Meredith& Mantel,2011).

4- أسلوب PERT:

تفترض طريقة بيرت في حساب متوسط فترة إنجاز النشاط ثلاث أزمنة تقديرية وهي الزمن المتفائل أقل وقت لإنجاز أنشطة المشروع، والزمن الاحتمالي وهو الزمن الأكثر تكراراً لإنجاز الأنشطة، وزمن المتشائم وهو أطول زمن لإنجاز الأنشطة، كما ويعتبر توزيع بيرت أنسب التوزيعات الاحتمالية التي يمكن تطبيقها (المعهد العربي للتخطيط ، 2005).

معوقات إدارة الوقت:

يوجد العديد من المعوقات التي تقف حائلاً أمام تسليم المشروعات في الأوقات المخطط لها وقد اجملها الديري (2011) في التالي:

1- عدم وجود أهداف واضحة أو أن تكون الأهداف غير قابلة للقياس.

2- عدم وجود خطط محددة بزمن والافتقار الي التنظيم.

3- لا يوجد خطط طوارئ لمواجهة أي تغيرات قد تطرأ سواء داخلية أو خارجية.

4- التسويف وترك المهام الصعبة ذات الإنتاجية الواضحة والانشغال بالمهام السهلة.

5- فقدان الارادة الحقيقية لإدارة الوقت.

6- الافتقار الي تنظيم سليم للأوراق والملفات الخاصة بأنشطة المشروع.

ومن خلال ما سبق تبين أهمية إدارة الوقت للمشروع، حيث لا يمكن الاعتراف بالنجاح في تحقيق النتائج وتقديرها إلا إذا كان إنجاز تلك النتائج في حدود الوقت أو الزمن المطلوب فالتخطيط الجيد للوقت يؤدي إلى تحقيق رضا أصحاب المصالح عن مخرجات المشروع، فإذا أدرنا وقت المشروع بشكل جيد، سيأخذ كل نشاط وقته الكافي من الإنجاز وبالتالي ستتحقق الجودة في كل نشاطات المشروع وسينجح المشروع وتتحقق أهداف المنظمة.

2.2.5 إدارة تكلفة المشروع:

تبدأ عملية تخطيط التكاليف مع الدراسة المقترحة لإقامة المشروع، وهي ما سميت بالدراسة الأولية في دراسة جدوى المشروع، ويقوم فريق إدارة المشروع بعمل تقديرات كاملة لتكاليف المشروع، فقد تكون التكاليف تفصيلية كلية والتي تبدأ من الأعمال الأولية للمشروع (العلى، 2011)، وتعرف إدارة تكلفة المشروع مجموعة العمليات اللازمة لتخطيط وتقدير التكاليف، وعمل الموازنة، وتمويل المشروع، وتدبير موارده المالية وإدارة وضبط التكاليف المتعلقة بالمشروع، لضمان إتمام المشروع وفق ما خطط له (الميناوي ، 2014)، كما ووضح الميناوي في كتابه الوجيز العملي في إدارة المشاريع الأنشطة الخاصة بإدارة تكلفة المشروع وهي:

1- تخطيط إدارة التكاليف:

تعني هذه العملية بعمل سياسات وإجراءات ومتطلبات التوثيق من أجل تخطيط وإدارة وإنفاق وضبط نفقات المشروع، حيث سيتم في هذه المرحلة وصف كيف سيتم تخطيط تكاليف المشروع وتحديد أدوات إدارة تكاليفه.

2- تقدير التكاليف:

في هذه المرحلة سيتم الحصول على التقييمات الكمية اللازمة لإنجاز العمل في المشروع، سواء لتحقيق نطاق المنتج أو نطاق المشروع، حيث يتم تقدير تكاليف جميع الموارد مثل الموارد البشرية، العمالة، المعدات.

3- عمل الموازنة:

حيث في هذه المرحلة يتم بتجميع تقديرات النفقات اللازمة لكل الأنشطة من أجل الوصول الي مبلغ تقديري لتكاليف المشروع.

4- ضبط التكاليف:

تعني هذه العملية رصد حالة العمل بالمشروع، وبتحديث نفقات المشروع وإدارة التغيرات التي قد تحدث.

التقدير الجيد للتكاليف (العلي،2011):

- تقدير التكاليف على أساس واضح، فوجود تقديرات دقيقة يضع المؤسسة في وضع أفضل وأقوى أثناء التفاوض مع المقاول.
- يستلزم التقدير الدقيق لتكاليف المرحلة تحديد الأزمنة والأعمال والأنشطة لكل مرحلة من مراحل المشروع.
- يجب حصر كافة التكاليف المباشرة والغير مباشرة اللازمة للقيام بالأعمال والأزمنة ويتضمن ذلك تكاليف العمالة والمواد والأدوات والمعدات.
- تستلزم التقديرات وجود نوعاً من التكاليف التي يعتمد عليها والتي تسمى بالتكاليف المعيارية وهي تكاليف معروفة ومقدرة بشكل مسبق من قبل الخبراء.
- يستلزم الأمر إعادة النظر في التقديرات بناءً على الظروف والتغيرات المستمرة في الأسعار.

أنماط تكاليف المشروع:

1- التكاليف المباشرة:

وهي تلك التكاليف التي يمكن تحديدها بسهولة، والتي تنفق على أنشطة المشروع ويسهل ضبط ومراقبة التكاليف المباشرة أكثر من التكاليف غير المباشرة ومن عناصر التكاليف المباشرة في إدارة المشروعات ما يلي (علي، 2010):

- **التكاليف الإدارية المباشرة:** وهي التكاليف المتعلقة بتشغيل مكاتب المشروع وكذلك رواتب فريق المشروع من مدير المشروع ومنسق المشروع وغيره.
- **تكاليف العاملين المباشرة:** تتمثل في تكاليف إنجاز الأنشطة التي يقوم بها العاملون في المشروع وكذلك الفنيون.
- **تكاليف المواد المباشرة:** وهي التكاليف المتعلقة بالمواد والأجزاء والمكونات التي تستخدم في إنجاز الأنشطة الخاصة بالمشروع.
- **تكاليف المعدات المباشرة:** وهي التكاليف المتعلقة بالمعدات والأجهزة والأدوات والعدد المستخدمة في تنفيذ أنشطة المشروع.
- **النفقات المباشرة:** وهي النفقات التي تتعلق بالمشروع بشكل مباشر مثل المشتريات والتأجير وخدمات المصممين وأجور المقاولين الثانويين.

2- تكاليف غير مباشرة (العلي، 2011):

وهي تلك التكاليف التي لا يمكن رصدها بشكل مباشر وتسجيلها على أنشطة المشروع ومن عناصر هذه التكاليف ما يلي :

- **التكاليف الإدارية غير المباشرة:** هي التكاليف التي تعود إلى الإدارة العليا والوحدات الإدارية الأخرى مثل التسويق ومصاريف إدارية وشئون الموظفين.
- **تكاليف العمل غير المباشر:** مثل تكاليف الضيافة والصيانة الخاصة بالآلات والمعدات التي تعمل على إنجاز أنشطة المشروع.
- **تكاليف المواد غير المباشرة:** وهي التكاليف الخاصة بقطع غيار ومواد التنظيف الخاصة بالمشروع.
- **النفقات غير المباشرة:** وهي النفقات الخاصة بتدريب فريق المشروع من منسقين ومحاسبين وكذلك تكاليف التامين على المشروع.

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن الإدارة الجيدة والصحيحة للتكاليف ستؤدي الي إنجاز الأنشطة على أكمل وجه، وسيحيل ذلك دون إنجاز الأنشطة على حساب جودتها وبالتالي سيؤدي ذلك الي جودة في المشروع ككل وبالتالي نجاح المشروع وتحقيق أهداف المنظمة.

2.2.6 إدارة موارد المشروع

يقصد بإدارة موارد المشروع هي العملية التي يتم من خلالها إمداد ودعم عمليات الموقع بالموارد اللازمة، بحيث يمكن تحقيق التوقيت المطلوب لتسليم الأعمال، وكذلك الوصول إلى تكلفة واقعية في حدود الموازنة المقدرة، كما وتقع على مسئولية مدير المشروع اختيار أشخاص ذو كفاءة عالية من أجل ضمان تنفيذ أنشطة المشروع بكفاءة عالية، والحصول علي النتائج وفق ما خطط له (Robert,2014)، وتستلزم إدارة الموارد من مدير المشروع القيام بالمهام التالية: (الديري، 2011):

- تحديد الاحتياجات من الموارد ويتضمن ذلك تحديد نوع الموارد والتوقيت الواجب توافره وبالكمية المطلوبة.
- عمل الترتيبات اللازمة لضمان وصول الموارد في الوقت المحدد مع متابعة تنفيذ هذه الترتيبات.

- في حال حدوث نقص أو تصارع على الموارد فإنه يجب اتخاذ الإجراءات المناسبة للتغلب على هذه النقطة.

العمليات الخاصة بإدارة موارد المشروع:

إدارة العمالة:

تتضمن إدارة العمالة بالمشروع حصر تفصيلي للاحتياجات من كل نوع من الموارد البشرية، فإن تبين أن العمالة المتوفرة كافية لإتمام المشروع فعندئذ لا يوجد داعي لإجراء تعديلات على الجدول الزمني، أما إذا ظهر حصر الاحتياجات من الموارد أن الطلب أكثر من المتاح في أي وقت فيجب إجراء ورديات إضافية أو جلب عمالة لتلافي حدوث تأخير في زمن المشروع، وضمان تسليم المشروع في الوقت المحدد لذلك (الديري، 2011)

إدارة المعدات:

تتم إدارة المعدات في المشاريع عن طريق حصر الاحتياجات ثم مقارنة الاحتياجات بالمعدات المتاحة، ففي المشروعات التي تحتاج الي معدات كثيرة فإن الالتزام بالبرنامج الزمني للمشروع والتحكم في التكلفة يتوقف على مستوى وجودة إدارة المعدات في الموقع، ويوجد الكثير من الاعتبارات التي تراعى عند اختيار واستخدام وصيانة المعدات منها (**الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم، 2011**):

- يجب اختيار الآلة التي تقوم بأداء العمل بأفضل طريقة وبأقل التكاليف.
- يجب التخطيط الجيد للعمل للوصول إلي الاستخدام الأمثل لكل آلة.
- ضرورة توفر مخزن لقطع غيار الآلات لتجنب فترات الانقطاع.
- يجب متابعة معدلات تكاليف الإنتاج وتحليلها ، فتكلفة إصلاحات مرتفعة تشير إلي تهالك الآلة.
- يجب اختيار العمالة المميزة للعمل على تلك الآلات لزيادة إنتاجيتها.

إدارة المواد:

تعني إدارة المواد ضمان توريد المواد إلي الموقع في الوقت المطلوب وبالكمية والجودة المطلوبتين، وللتحكم في توريد المواد يجب اتباع النصائح التالية (الديري، 2011):

- بعد توقيع العقد مباشرة يجب تحديد توقيتات اصدار أوامر الشراء.
- التوريد والتخزين المبكر للمواد اللازمة في تشغيل أنشطة المشروع.

- إذا كان تخزين المواد في أماكن بعيدة عن المشروع، يجب مراعاة توقيت طلبها وتوقيت وصولها لتصل في الوقت المناسب دون التسبب في إعاقة العمل.
- عدم تخزين المواد القابلة للاشتعال بالقرب من موقع العمل حفاظاً على أرواح العاملين وعدم حدوث ضرر في موقع المشروع.

يمكن القول أن إدارة موارد المشروع بالشكل الجيد سيضمن أفضل استفادة ممكنة من الطاقات البشرية المشاركة في المشروع، وسيؤدي ذلك إلى تسلسل سليم وصحيح في أنشطة المشروع، فوجود الموارد بالمواصفات المطلوبة سيساعد في وجود جودة في مخرجات وأنشطة المشروع، وبالتالي نجاح المشروع وتحقيق أهداف المنظمة.

2.2.7 إدارة اتصالات المشروع:

تعرف إدارة اتصال المشروع بأنه عملية تخطيط وجمع وتوزيع وإدارة وضبط معلومات المشروع، وضمان إيصالها للجهات المعنية بالوقت المناسب (الميناوي ، 2014)، وقد عرف هلدمان إدارة اتصالات المشروع بأنها عملية تسعى للتأكد من أن كل المعلومات اللازمة تصل لصناع القرار في الوقت المناسب، لتجنب أي أخطار قد تواجه المشروع، وكذلك تخزين المعلومات والبيانات الخاصة بالمشروع في الأرشيف لاستخدامها (Heldman,2009)، وقد ذكرت نصار (2005) أهم متغيرات عملية الاتصال نذكرها:

1- **المرسل** : يكون المرسل في عملية الاتصالات مسئولا عن صياغة الرسالة بشكل ينقل الفكرة بدقة للمستقبل، وحيث أن الاتصالات عملية ضرورية لخلق تفاهم حيث يجب على المرسل والمستقبل فهم متماثل للرسالة لتكون عملية الاتصال فعالة.
2- **الرسالة:** تتكون الرسالة في عملية الاتصال من رموز تمثل المعلومات التي نرغب بنقلها للمستقبل فقد تحتوي الرسالة على معلومات بسيطة يسهل فهمها وقد تحتوي على معلومات أكثر تعقيداً.
3- **القناة:** في العديد من الحالات يمكن نقل الرسالة بمزيج من القنوات المكتوبة والشفهية وفي الغالب تكون الرسالة شفهية مع كتاب خطي توضيحي، وقد تكون القنوات رسمية أو غير رسمية.
4- **المستقبل:** يمكن أن يؤثر المستقبل على عملية الاتصال مثل مدى معرفة المستقبل بالموضوع، وما هي الخبرة السابقة للمستقبل مع المرسل.

5- **القدرة على الفهم:** إن التصور من أهم المتغيرات في عملية الاتصال، حيث أنه جزء لا يتجزأ من اشتراك كلا من المرسل والمستقبل، وكذلك ما في القدرات الفعلية أو الذكاء يحدد بدرجة كبيرة القدرة على تمييز الاتصال بدقة.

6- **التغذية الراجعة:** هي ردة فعل المستقبل تجاه الرسالة فقد تكون التغذية الراجعة شفوية أو مكتوبة، و تكمن أهميتها في توفير الارشاد بالنسبة للمراسلات اللاحقة.

العمليات الخاصة بإدارة الاتصالات بالمشروع (PMBOK,2013) :

1- **تخطيط الاتصالات :** وهي وضع خطة اتصال للمشروع مبنية على احتياجات ذوي المصالح للمعلومات، وبحسب الاصول التنظيمية المتاحة.

2- **توزيع المعلومات:** هي عملية جمع وتخزين وتوزيع ونقل معلومات المشروع للجهات المعنية وفقا للخطة المعدة مسبقاً.

3- **إدارة أصحاب المصالح:** وهي العملية الخاصة برصد وتسجيل وضبط عمليات الاتصال خلال المشروع، لضمان نقل المعلومات الى أصحاب المصالح والجهات المعنية في المشروع (الميناوي، 2014).

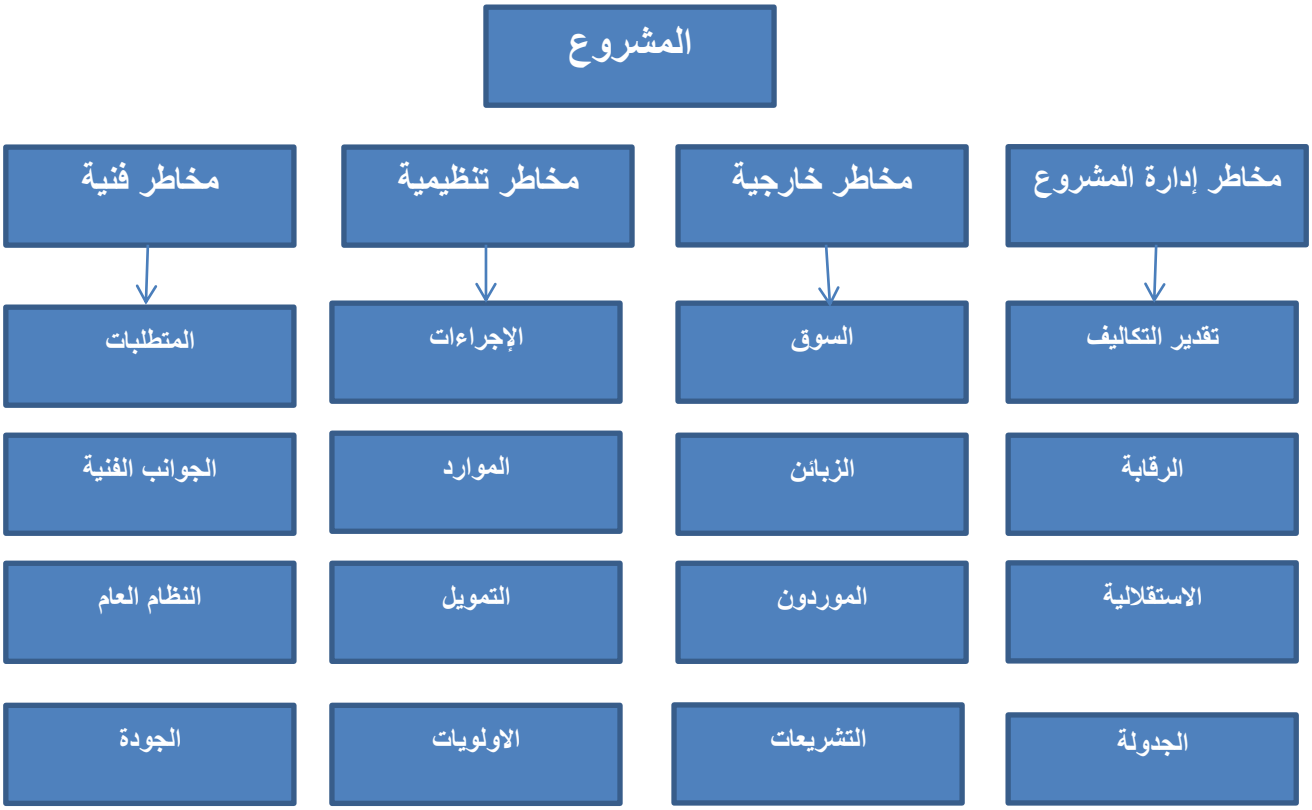
4- **إعداد تقارير الأداء** :تتضمن هذه العملية تزويد أصحاب المصالح بالمعلومات الدقيقة والواضحة عن أنشطة المشروع، وكل ما يهم أصحاب المصالح من معلومات (نصار، 2005)

يمكن القول أن الاتصال الجيد وتقديم معلومات إلى مدير المشروع أو لأصحاب المصالح بالتوقيت والدقة المناسبين سيضمن أن أنشطة المشروع ستسير وفق ما خطط له، وسيتم تصحيح أي أخطاء أولاً بأول، وبالتالي سيكون هناك متابعة من مدير المشروع للأنشطة وستكون مخرجات المشروع ذات جودة عالية وبالتالي نجاح المشروع وتحقيق أهداف المنظمة.

2.2.8 إدارة مخاطر المشروع

هي وظيفة إدارية متكاملة من وظائف إدارة المشروع تتضمن العمليات التي تتناول تشخيص الأخطار، وتحليلها والاستجابة لها ومراقبة هذه الاستجابة وتطويرها وتحسينها باستمرار (المقداد ، 2011)، وتعرف إدارة مخاطر المشروع بأنها عملية تتناول وضع خطط وسيناريوهات لمواجهة عدم اليقين في البيئة المتغيرة التي نحياها، من أجل ضمان سير أنشطة المشروع ضمن الوقت والتكلفة المتوقعة (Meredith&Mental,2011).

أنواع المخاطر التي تواجه المشروع:



الشكل رقم (6.2) أنواع المخاطر التي تواجه المشروع.

المصدر: العامري، مهدي (2007). الخطر في المشاريع

التحليل النوعي والكمي للخطر (العامري، 2007):

أولاً: التقييم النوعي

إن التقييم النوعي مهم لتحديد الأخطار، وتحديد الأخطار التي تعالج أولاً قبل غيرها بواسطة أدوات، مثل مصفوفة ترتيب الاحتمال والعاقبة والتي يتم بناءها عن طريق ما يلي:

1-احتمال الخطر: وهذا يتم تقديره نوعيا بصفات محددة مثل منخفض جداً أو مرتفع جداً وتخصيص احتمالات تتراوح ما بين .05 إلى 1 لترجيح هذه الصفات

2- نتيجة الخطر : وهذه يتم تقسيمها بصفات نوعية مثل منخفضة معتدلة مرتفعة ويمكن بعد ذلك حساب مصفوفة معامل الخطر وهي حاصل ضرب (احتمال الخطر * نتيجة الخطر).

ثانيا : التقييم الكمي ومن أهم طرق التقييم الكمي ما يلي :

1- **المقابلات** : تجري هذه المقابلات مع أصحاب المصالح وكل من له علاقة بالمشروع، فمثلا للتأكد من كلفة إنجاز المشروع نقوم بجمع معلومات من المختصين حول التكاليف التقديرية ونتأكد هل هي قريبة من الواقع ام لا؟

2- **شجرة القرار** : تعتبر شجرة القرار من الاساليب الكمية في تحديد الخطر، حيث تحتوي شجرة القرارات على نقاط قرارات وقرارات حالات الطبيعة المحتملة، فيمكن حساب قيمة كل فرع من فروع شجرة القرار وبناءً على هذه الحسابات يتم اتخاذ القرار المناسب.

3- **اسلوب المحاكاة** : هو أسلوب علمي يقوم بترجمة حالات عدم التأكد المشخصة في أجزاء المشروع بشكل مفصل، ومحاولة تعميمها على المشروع بأكمله، وتساعد البرامج المحوسبة في إنجاح عمليات المحاكاة وتطبيقها على المشاريع.

استراتيجيات معالجة المخاطر التي يتعرض لها المشروع (عليان، 2014):

هي العملية التي تتضمن اختبار وتطبيق واحد أو أكثر من الاستراتيجيات المناسبة التي تساعد في السيطرة على الخطر، بحيث لا يعيق المشروع في الوصول الي أهدافه ومن هذه **الاستراتيجيات:**

استراتيجية استباق المخاطر: وفي هذه الاستراتيجية يكون مدير المشروع على علم بوجود المخاطر وعلى علم بتبعات تلك المخاطر وينتظر ليرى ماذا سيحدث ويقوم بتحديد سيناريوهات لمواجهة تلك المخاطر.

استراتيجية المنع: في هذه الاستراتيجية لا يقبل مدير المشروع بحدوث المخاطر ويعمل على إجراء تغيرات في التصميم أو المتطلبات لتجنب حدوث هذه المخاطر.

استراتيجية التسكين: في هذه الاستراتيجية يقوم مدير المشروع بمراقبة المخاطر والسيطرة عليها واعداد الخطط بشكل مسبق لاحتمالية مواجهة تلك المخاطر.

استراتيجية التحويل: في هذه الاستراتيجية يقوم مدير المشروع بحماية نفسه ومشاركة الآخرين في تحمل جزء من هذه المخاطر من خلال التامين على المشروع أو من خلال الكفالات التي يحصل عليها من الموردين والمنفذين للمشروع.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الغرض من إدارة المخاطر هو: تعريف العوامل التي من الممكن أن تؤثر على أهداف المشروع من حيث المجال، الجودة، الوقت والتكلفة وكذلك تحديد مقدار صدمة كل حاله أو حدث، وتقديم ملخص لهذه المخاطر التي ليس من الممكن التحكم فيها، لأنها مخاطر خارجية فتكون مسؤولية مديري المشروع التخفيف من

صدمات المخاطر التي من الممكن التحكم فيها بممارسة النفوذ عليها، فالإدارة الجيدة لمخاطر المشروع ستمنع حدوث مخاطر مستقبلية، وسيتم السيطرة على أي مخاطر قد تنشأ، وسيتم مواجهة المخاطر بإحدى السيناريوهات، وبالتالي السيطرة على المخاطر ووضع حلول لها سيضمن عمل أنشطة المشروع بشكل جيد دون مشاكل، وستكون مخرجات الأنشطة الخاصة بالمشروع ذات جودة عالية أيضاً وبالتالي وجود جودة في المشروع ككل.

2.2.9 إدارة المشتريات في المشروع

يعرف الدليل المعرفي لإدارة المشاريع إدارة المشتريات بأنه عملية الحصول على اللوازم من سلع وخدمات اللازمة لإنجاز أعمال المشروع بالوقت والجودة المناسبتين (PMBOK,2013).

العمليات الخاصة بإدارة مشتريات المشروع (الميناوي، 2014):

1- **تخطيط إدارة الشراء:** وهي الخطة التي يتم فيها توثيق قرارات الشراء بالمشروع وتحديد الموردين المحتملين، وبيان ما سيتم الحصول عليه من احتياجات المشروع ومتى وكيف سيتم ذلك؟

2- **إجراءات الشراء:** تعني عملية جلب لعروض الأسعار الموردين والبائعين المحتملين، واختيار أفضل العروض، واصدار قرارات الترسية وفق الشروط المحددة سلفاً ومن ثم إبلاغ الجهة المعنية ببدء التوريد.

3- **ضبط عملية الشراء** :تعني إدارة الالتزامات التعاقدية وعلاقاتها ورصد أداء التعاقدات وبعمل التغييرات التصحيحية اللازمة لها.

4- **اغلاق عملية الشراء** : تعني إغلاق كل علاقة تعاقدية في المشروع.

عوامل نجاح إدارة المشتريات (عبد العزيز، 2008):

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

المهام الرئيسية لإدارة الشراء: (دياب،2002)

إدارة المشتريات هي الإدارة المسئولة عن شراء المواد والمهمات ومستلزمات المنشأة، بالجودة المناسبة، وبالكمية المناسبة، وبالتوقيت المناسب، ومن المورد المناسب، ولكي تتحقق

العمليات الشرائية أحسن كفاية ممكنة، يجب أن تحتفظ إدارة المشتريات بالسلطات الآتية والتي تعتبر ضابطة وحاكمة لعملية الشراء وهي:

1- اختيار مصدر الشراء: من سلطة إدارة المشتريات اختيار المصدر المناسب الذي يمدها بهذه الطلبات في المواعيد المناسبة وبالكميات المطلوبة والشروط المناسبة والمقبولة من حيث الثمن وشروط التسليم.

2- الاتصال بالموردين: حيث إن جميع الاتصالات بالموردين يجب أن تتم عن طريق إدارة المشتريات وعمل التعاقدات ومتابعة أمر الشراء حتى التوريد بالكمية والتوقيت المطلوبين.

3- مراجعة طلبات الشراء: فمن سلطة إدارة المشتريات مراجعة طلبات الشراء على حاجة المنشأة ومراجعة الكميات المطلوبة فمن المهام الأساسية لإدارة المشتريات أن تكفي حاجة المنشأة ووحداتها المختلفة.

4- مزاولة النواحي التجارية في الشراء: والنواحي التجارية في العمليات الشرائية من سلطة إدارة المشتريات حتى تفي بمسئوليتها وتتضمن هذه النواحي (شروط التعاقد- صياغة العطاءات وعروض الاسعار- طريق الشحن ومكان التسليم).

وبالتالي يمكن القول ان الإدارة الجيدة للمشتريات سيضمن توفر المواد الخاصة بإنجاز المشروع ذات الجودة العالية، فستتمتع مخرجات المشروع وجميع أنشطة المشروع بذات الجودة وسيؤدي ذلك إلى نجاح المشروع وتحقيق أهداف المنظمة.

2.2.10 الأدوات والتقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع:

إن أدوات وطرق إدارة المشاريع تساعد مدراء ومنسقي المشاريع في تنفيذ العمل في جميع المجالات المعرفية التي أشار لها المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع، والمجالات المعرفية تصف المجالات التسعة التي يجب أن يقوم بها مديرو المشاريع بالعمل على الارتقاء بها. هناك أربعة مجالات معرفية محورية تقودنا الي أهداف المشروع (النطاق والوقت والتكلفة والجودة) وهناك أيضاً أربعة مجالات أخرى وهي تلك الوسائل التي من خلالها يمكن تحقيق أهداف المشروع وهي (الموارد البشرية وإدارة الاتصالات وإدارة المخاطر وإدارة المشتريات) أما المجال المعرفي الاخير فهو إدارة تكامل وهو يؤثر ويتأثر بالمجالات المعرفية الثمانية السابقة (Schwalb,2014).

جدول رقم (1.2) يوضح الادوات والطرق المستخدمة في إدارة المشاريع لكل مجال معرفي

الادوات والطرق	مجال المعرفة	المصدر
طرق اختيار المشروع، مناهج إدارة المشاريع، تحليل أصحاب المصلحة، طلبات العمل، ميثاق المشروع، خطط إدارة المشروع، برامج إدارة المشروع، طلبات التغيير، اجتماعات مجالس المشروع، تقارير بالتغذية الراجعة والدروس المستفادة.	**إدارة التكامل:** تصف العمليات اللازمة لضمان أن تكون عناصر المشروع المختلفة موجهة بشكل ملائم، ويكون التركيز الأولي لإدارة التكامل هو خلق خطة مشروع متماسكة وشاملة ومصممة بشكل جيد وتنفيذ هذه الخطة وضبط التغيير الحاصل خلال دورة حياة المشروع.	(knapp,2006)
بيانات النطاق، هيكل تجزئة العمل، بيانات العمل لتحليل المتطلبات، خطط إدارة النطاق، طرق تحقيق النطاق، ضبط النطاق.	**إدارة النطاق:** ان إدارة نطاق المشروع تحدد كيفية إدارة العمل المطلوب إنجازه وتحديد الاحتياجات اللازمة لإنجاز المشروع بشكل دقيق وتشمل إدارة نطاق المشروع تفويض الوظيفة وتطوير بيانات النطاق لتعريف الحدود وتقسيم العمل الى مكونات صغيرة قابلة للإدارة، متحققة من أن كمية العمل المخططة قد أنجزت.	(Heageny,2012) (tayler,2008)
مخططات جانت، مخطط شبكة المشروع، تحليل المسار الحرج، مخطط pert	**إدارة الوقت:** تهتم إدارة وقت المشروع بتقدير مدة أنشطة المشروع وخلق جدول لتلك الأنشطة ومراقبة أي تغيير على الجدول الزمني، أي تهتم بإنجاز المشروع في وقته المحدد.	(presselar,2008)
خطط إدارة التكاليف، تقدير التكاليف، عمل الميزانية الخاصة بالمشروع، ضبط التكاليف	**إدارة التكاليف:** ان المجال المعرفي لإدارة تكاليف المشروع يشمل تكاليف المشروع وميزانيته، حيث يتم وضع التكاليف الخاصة بالتكاليف وكذلك مصادر التمويل لضمان إنجاز المشروع وتدفق الاموال وفق الميزانية الموافق عليها.	(Heldman,2005)
الارتباط، الكفاءة، الفاعلية، الأثر، الاستدامة	**إدارة الجودة:** هي العملية التي يتم فيها ضمان الجودة ومراقبتها باستخدام تقنيات مراقبة وضمان الجودة، تتم مراجعة وتقييم	(westland,2006)

	جودة المشروع بشكل مستمر ودوري.	
طرق التحفيز، الاصغاء للفريق، المخطط التنظيمي للمشروع، البيان التخطيطي، تمارين تكوين الفريق واختياره	**إدارة الموارد البشرية:** يشمل هذا المجال العمليات والأنشطة المطلوبة لتنظيم وإدارة فريق المشروع وتشمل تخطيط الموارد البشرية وإدارة فريق المشروع بالشكل الجيد.	(PMBOK,2013)
خطط إدارة الاتصال، الاجتماعات، إدارة الصراع، اختيار وسائل جيدة للتواصل كالايميل، تقارير حالة المشروع وسير انشطته.	**إدارة الاتصالات:** يشمل هذا المجال العمليات والأنشطة اللازمة لضمان انتقال معلومات المشروع بالشكل المناسب وفي الوقت المناسب وكذبك تخطيط الاتصال وتوزيع المعلومات وتقرير الأداء وإدارة أصحاب المصالح .	(نصار،2005)
خطط إدارة المخاطر، تصنيف المخاطر، سجلات المخاطر، استراتيجيات الوقاية منها	**إدارة المخاطر:** ان إدارة المخاطر هي ممارسة نظامية لتحديد وتقليل التهديدات الموجودة في المشروع وفي بيئة المشروع، ويبدأ التخطيط للمخاطر خلال مرحلة تطوير العمل ويستمر خلال التعريف والتخطيط .	(Verzuh,2003)
العقود، عروض الاسعار والمناقصات، اختيار المصدر، مصفوفات تقييم الموارد.	**إدارة المشتريات:** تصف العملية والطرق اللازمة لجلب وإدارة البضائع والموارد، وإدارة المشتريات تشمل اموراً كالتخطيط للشراء والتعاقدات واختيار المورد وفق المواصفات المطلوبة.	Brewer and) (Dittman,2013

المصدر: جرد بواسطة الباحث بناءاً على دراسات سابقة (2016).

المبحث الثالث

تعريف عام بجودة وتقييم المشاريع

- ❖ مقدمة
- ❖ مفهوم إدارة الجودة
- ❖ مفهوم إدارة الجودة الشاملة
- ❖ مفهوم التقييم
- ❖ الهدف من التقييم
- ❖ التوقيتات الصحيحة للتقييم
- ❖ المعايير الدولية للتقييم
- ❖ الارتباط
- ❖ الكفاءة
- ❖ الفاعلية
- ❖ الأثر
- ❖ الاستدامة

2.3.1 مقدمة

تعد الجودة من الأساليب الحديثة والمهمة للمنظمات حتى تتمكن من البقاء والاستمرار في أعمالها بنجاح، ولم يعد اهتمام إدارة الجودة بجودة السلع فقط، إنما بجودة كافة الأنشطة والعمليات داخل المنظمة، لزيادة القدرات التنافسية للمنظمات، وتحقيق الهدف الذي تسعى إليه المنظمة، لذلك يعد مفهوم الجودة من المفاهيم الإدارية الحديثة القائمة على مجموعة من المبادئ تتبناه المؤسسات لتحقيق أداء أفضل، وللتأكد من أن الجودة تحققت في مشروع ما، فلابد من علية تقييم للمشروع وفقا للمعايير الدولية للتقييم (أبو هاشم، 2013)، حيث أصبحت عملية تقييم المشروعات نشاطاً هاماً في إدارة أي مشروع، وتؤكد أطراف كثيرة من أصحاب المشروعات ومتخذي القرارات والجهات الممولة للمشروعات على أهمية الدور الذي تقوم به عملية تقييم المشروعات في نجاحه واستمراره وتحقيق أهدافه.

ولقد تم رصد أنه من بين أسباب تعثر بعض المشروعات، عدم الدراية الكافية من جانب المديرين لماهية عملية التقييم، وماذا تعني، والأكثر أهمية عدم معرفتهم بكيفية إجراء ذلك عملياً، وعلى الرغم من أن التقييم يعني أشياء مختلفة لدى مختلف الأفراد وفقاً لاحتياجاتهم وتقديراتهم لدور التقييم في نجاح المشروعات، إلا أن هناك حدوداً مشتركة للمفاهيم النظرية للتقييم والأسس العملية لذلك، ويرجع تعدد النظريات والنماذج والممارسات إلى أن دراسة التقييم تعد مجالا جديداً إلى حد ما، وقد ترتب على ذلك تعدد أدلة العمل اللازمة لإجراء التقييم وأصبح لكل نوع من أنواع المشروعات، وكل جهة من الجهات الممولة والمانحة للمشروعات، أدلتها الخاصة والأسس العملية التي تقوم عليها (البنا ،2011).

2.3.2 مفهوم الجودة:

تعددت وتباينت التعريفات التي أوردها الخبراء والمهتمون بموضوع الجودة، فمن الممكن أن تعرف الجودة على أنها الدرجة العالية من النوعية أو القيمة (الشبلي، 2009)، كما وتعرف منظمة الايزو الجودة بأنها مجموعة الصفات المميزة للمنتج أو النشاط أو العملية أو المؤسسة أو الشخص والتي تجعله ملبياً للحاجات المتوقعة (ايزو، 2000)، وتعرف الجودة بأنها ملائمة المنتج للاستعمال أو الغرض، أو مطابقة الأنشطة للمواصفات والمعايير التي ترضي الزبون (خضير، 2000)، أما الحوارى (2013) فيعرف الجودة التأكد من أن المخرجات تتطابق مع المواصفات القياسية المقررة سابقا، وقدم juran (2000) عدة تعريفات للجودة فقال أن الجودة تعني تلك الخصائص التي يتصف بها المنتج، والتي تلبي احتياجات المستهلك وتحوز على رضاه، وذكر جوران أن الجودة هي الخلو من العيوب والأخطار في المنتج التي تحتاج إلى

إعادة إصلاحه مما يؤدي إلى عدم الوصول إلى الأهداف المرغوبة، وعدم رضا الزبون فمعنى الجودة هنا يرتكز على التكلفة لأن زيادة الجودة هنا يعني تخفيض التكاليف، أما المنظمة الأمريكية للسيطرة على الجودة ASQC عرفت الجودة بأنها تكامل الخصائص والمنتوج أو الخدمة للوصول إلى قدرة الامتناع للحاجات، أما أبو هاشم (2013) عرفت الجودة على أنها تلك السمات والخصائص التي يتصف بها منتج ما، سواء كان هذا المنتج سلعة أو خدمة أو عملية، بحيث تتوافق هذه السمات والخصائص مع توقعات ورغبات العميل بالوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة، مما يعود بالنفع على كل من العميل والمؤسسة التي تزيد من مصداقية المنتج وترفع من قدراتها التنافسية.

ومن خلال ما سبق يرى الباحث أن الجودة هي الالتزام بالمعايير والمواصفات لضمان تطابق المخرجات مع ما خطط له، وقد مرت الجودة بعدة مراحل حتى وصلت الي ما هي عليه وقد ذكر Meredith& Mantel (2011) خمس مراحل لذلك:

الفرز :هي عملية تحديد الوحدات المعينة وهو إجراء علاجي فقط.

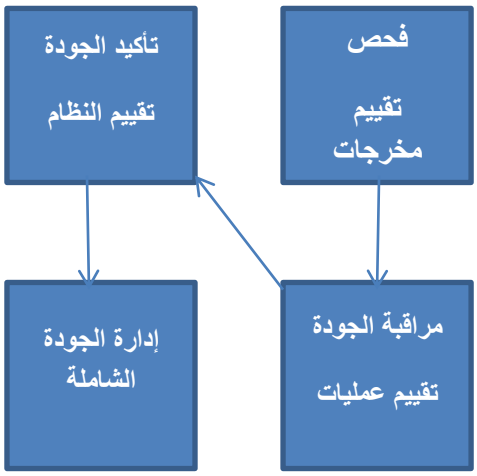
الفحص : وتعني القيام بإجراءات تصحيح وتحديد مصادر عدم المطابقة.

مراقبة الجودة : وتتم مراقبة الجودة من خلال رقابة تطبيق المواصفات أثناء التشغيل وكذلك معلومات الموردين عن المدخلات أثناء تخطيط وجدولة العمليات.

تأكيد الجودة : يشمل مراجعة نظم الجودة، والتخطيط المتقدم للجودة والرقابة الاحصائية للعمليات عن طريق مشاركة العاملين وتحفيزهم.

إدارة الجودة الشاملة : وتعني التحسين المستمر وإرضاء جميع الاطراف وفرق التحسين ومشاركة العاملين وقياس أداء العمليات.

الشكل رقم (7.2) التطور التاريخي لمفهوم الجودة



المصدر: ضياء الدين (2005). إدارة الجودة الشاملة

2.3.3 إدارة الجودة الشاملة

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها شكل تعاوني لأداء الأعمال لتحريك المواهب والقدرات للعاملين، لضمان تحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر عن طريق ركائزها الثلاثة، والاشتراك في الإدارة للتحسين المستمر وكذلك فرق العمل (أبو هاشم، 2013)، كما وتعرف منظمة الايزو إدارة الجودة الشاملة بأنها منهج إداري لمؤسسة أو شركة يركز على الجودة وتعتمد على مساهمة جميع الأعضاء، وتهدف إلى نجاح طويل المدى من خلال إرضاء العميل وإرضاء أطراف المصلحة (ايزو،2000)، وقد عرف عايش إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق التحسين المستمر، بهدف أضافة قيمة للزبون وتحقيق توقعاته وما يفوق توقعاته، ومن هنا تتضح أهمية إدارة الجودة الشاملة من حيث تبنيها حيث تؤدي الي تحقيق التالي (عايش، 2008):

1- التركيز على حاجات الزبائن والأسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن.
2- تحقيق الأداء العالي للجودة في جميع الأنشطة وعدم تركيزها على نشاط دون آخر.
3- القيام بسلسلة من الإجراءات الضرورية لإنجاز جودة الأداء.
4- الفحص المستمر لجميع العمليات لضمان جودتها.
5- التحقق من حاجة المشاريع لتحسين ولتطوير مقاييس الأداء.
6- تعتبر إدارة الجودة الشاملة منهجا شاملا للتغيير ولتطوير أداء الافراد وليس كونه نظاماً متبع.

وعليه يخلص الباحث الي تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تقوم على إرضاء أصحاب المصالح في المؤسسة، عن طريق الاهتمام والتركيز على العاملين وفرق العمل، لضمان تحقيق الكفاءة والفاعلية بأقل وقت وبالجودة المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة.

أهداف إدارة الجودة الشاملة:

يمكن حصر إدارة الجودة الشاملة في 3 أهداف رئيسية

1- **خفض التكاليف:** فالجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الاشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف (أبو هاشم، 2013).
2- **تقليل وقت إنجاز العمليات:** إن تطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء مهمة، فعدم الاهتمام بالجودة يؤدي الي زيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي شكوى المستفيدين من هذه المنتجات والخدمات (العزاوي، 2005).

3- **تحقيق الجودة:** فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها، وبالتالي جاءت هذه الإجراءات دون أخطاء وبالتالي لا يوجد خلل في إنجاز الأنشطة ولا يوجد وحدات معيبة تتطلب إعادة الإنتاج (حمود، 2005).

تقييم المشروعات

2.3.4 تعريف التقييم:

يمكن تعريف التقييم بأنها عملية قياس مدى نجاح المنظمة أو المشروع في تحقيق أهدافها وغاياتها (Bates,2012)، وتعرف أيضا بأنها عملية منظمة يتضمن تجميع للأدلة، وإجراء مقارنات وقياس للأشبار مقابل معايير (البنا، 2011) أما المعهد الكويتي لإدارة المشاريع (2005) فقد عرف عملية التقييم بأنها العملية التي يتم من خلالها تحديد قيمة وفاعلية المشروع باستخدام أدوات ومعايير موضوعة بشكل مسبق، وقد عرفت العبيدي (2009) عملية التقييم بأنه عملية قياس مدى منهجية وموضوعية وملاءمة المشاريع الجارية والمنجزة أدائها ومدى نجاحها، وهل تخطيط وتنفيذ المشروع تم وفق ما خطط له، ويكون التقييم للإجابة عن أسئلة محددة تزود مديري المشاريع بالمعلومات حول النظريات المستعملة في التنفيذ للتمكن من اتخاذ القرار الصحيح بشأن تعديل السياسات والإجراءات الجارية، وكذلك الاستفادة في تنفيذ المشروعات مستقبلاً.

2.3.5 أهمية عملية التقييم

تقييم المشروعات هي المرحلة الأخيرة في مجال اختيار وإعداد وتنفيذ المشاريع، بمعنى آخر أن التقييم هو الخطوط الأخيرة التي يجب على إدارة المشاريع القيام بها لتحديد هل المشروع مناسب وملائم أم لا ؟ وهل يجب أن يستمر هذا المشروع أو يجب التعديل عليه وإنهائه؟ يحظى التقييم أهمية كبيرة لأنه بمثابة إلقاء نظرة للخلف، للتأكد من أن الطريق الذي نسير فيه هو ذلك الطريق الذي تم تحديده منذ البداية.

تزداد أهمية التقييم في الدول النامية وتكون الحاجة أكبر إلى تقييم المشاريع الاستثمارية والإغاثية، ذلك لأن الخطط التي ترسم في هذه الدول كثيراً ما تفتقر إلى الموضوعية وعدم توفر البيانات الدقيقة والمتكاملة، وبالتالي تكون التنبؤات بالمشاريع وبرامج التشغيل هي الأخرى غير متكاملة، مما يستدعي تقييم الأداء أولاً بأول ومرحلة بمرحلة، والقيام بعمليات التصحيح وكشف الانحرافات قبل حدوثها، الأمر الذي يكلف تلك المؤسسات الكثير (البنا،2011).

2.3.6 أهداف عملية التقييم

هناك هدفان مباشران لعملية تقييم المشاريع وهو ما أشارت إليه الوكالة اليابانية للتعاون (JICA,2004)

1- توفير ما يلزم من معلومات لاتخاذ قرارات صحيحة بشأن العمليات أو السياسات أو الاستراتيجيات المرتبطة بالمشاريع المقبلة.

2- تقييم أدائه وتقديمه إلى أصحاب المصالح من قائمين ومدراء مؤسسات ومدراء مشاريع تثبت فاعلية أداء المشروع ومطابقته للنتائج المخطط لها وللمتطلبات القانونية والمالية، كما وتتضمن الأهداف الاخرى لتقييم المشاريع ما يلي (حماد، 2010):

- التحقق من جودة أداء إدارة المشروع وتحسينها
- تحديد الاستراتيجيات الناجحة من أجل التوسع في تكرارها في مشروعات قادمة.
- تعديل الاستراتيجيات غير الناجحة.
- إتاحة الفرصة للجهات المعنية للإدلاء بدلوها في مخرجات المشاريع وجودتها.
- إتاحة عملية التعلم الجماعي والمساهمة في مجموعة المعارف المتعلقة بما ينجح المشروع وما يفشله.

كما وتهدف المنظمات من خلال عملية التقييم لمشاريعها إلى تلبية رغبات الممولين لهذه المشاريع، وإقناعهم بمدى ملاءمة أي مشروع ومدى كفاءته وفاعليته وأثره واستدامته واستغلال الموارد بشكل صحيح، وتصحيح أي أخطاء ومحاولة تجنبها لضمان تحقيق الجودة في المشروعات، وبالتالي إلى رضا جميع الاطراف التي لها علاقة بالمشروع (IFAD,2009).

2.3.7 التوقيتات الصحيحة للتقييم

هناك ثلاث توقيتات للتقييم استناداً إلى المرحلة التي يجري فيها:

التقييم القبلي:

يتم قبل تنفيذ المشروع، حيث تدرس ضرورة تنفيذ المشروع وتوضيح تفاصيله والنتائج المتوقعة منه، ومدى ملاءمة المشروع وقيمته، ووضع مؤشرات التقييم لقياس تأثير المشروع في التقييمات اللاحقة، ويساعد التخطيط القبلي المنظمة إلى وضع سيناريوهات، ومن ثم التوصل لصيغة للتعامل مع كل هذه السيناريوهات (JICA،2004).

تقييم منتصف المدة أو التقييم المتزامن:

ويتم في منتصف مدة المشروع، حيث يهدف هذا التقييم إلى فحص الإنجازات وتنفيذ المشروع بالتركيز على الكفاءة والملاءمة مستندا إلى النتائج، بالإضافة إلى مراجعة خطة العمل

وتعديلها وفقا للنتائج حيث تساعد نتائج التقييم الجهات على اتخاذ القرارات ومراجعة الأداء أولاً بأول (حماد، 2010).

التقييم البعدي:

يجري بعد فترة زمنية من انتهاء تنفيذ المشروع، ويركز على الكفاءة والاستمرارية والأثر استنادا إلى نتائج التقييم، ويهدف هذا التقييم إلى استخلاص الدروس المستفادة والتوصيات والجهات المعنية بتخطيط المشاريع المستقبلية وتنفيذها بشكل أكثر كفاءة وفاعلية (العبيدي،2009).

ومن خلال ما سبق يرى الباحث أن هذه التقييمات لا تطبق بشكل منفرد، فالأفضل أن يتم استخدام الثلاث توقيتات التقييم لضمان سير الأنشطة وفق ما خطط له وتحقيق جودة المشروعات.

2.3.7 إدارة عملية التقييم وتخطيطها:

تبدأ عملية التقييم بجمع البيانات عن المشروع أو سماته ليتسنى اتخاذ قرارات مهمة بشأنه، وإن اختيار نوع التقييم يعتمد بالدرجة الأساسية على ما نريد التوصل إليه حول المشروع وما هي المعلومات التي نحتاج إلى جمعها (العبيدي،2009)، وتشمل عملية التقييم الخطوات التالية (JICA,2004):

1- تحديد الغرض من التقييم:

من الضروري معرفة غرض التقييم، والجهة التي ستقوم باستخدام نتائج التقييم، وكذلك التأكد من أن خطة التقييم موضوعة بالشكل الذي تحقق الغرض منها، وينبغي أن تكون أسباب التقييم واضحة والغاية منه محدودة ويكون التقييم بشكل مستمر وليس عندما يطلب المانحين ذلك، فإذا لم يكن الغرض من عملية التقييم واضحة فإن نتائجه ستكون غير مفيدة وسنتوصل لاستنتاجات خاطئة (JICA,2004).

2- عملية وضع أسئلة التقييم:

هي الأسئلة التي توضح والتي يفترض أن يعالجها التقييم، وتتصف هذه الأسئلة بالتحفيز على التفكير وتتحدى الافتراضات وتقود إلى أسئلة أخرى، وتتطلب هذه الاسئلة للتقييم التعامل مع عناصر عريضة مشاركة في أنشطة المشروع (JICA,2004) .

3- عملية جمع البيانات وتحليلها:

حيث تجمع البيانات والمعلومات للإجابة عن أسئلة التقييم باستخدام أدوات جمع البيانات، وتتوقف قوة الاستنتاجات على كمية المعلومات التي تجمع وجودتها ومصداقيتها، كما تتوقف على جودة تحليل بيانات التقييم وتفسيرها (العبيدي ، 2009).

4- التوصيات:

هي تدابير توضع استناداً إلى نتائج تحليل البيانات وتفسيرها، ويقصد بها أن يأخذ مستخدمو نتائج التقييم بعين الاعتبار حيث يتم تقديم لائحة توصيات بالنسبة للمستقبل ويقترح كيفية تطبيقها (حماد ،2010).

5- وضع الصيغة النهائية لتقرير التقييم:

يلزم إعداد تقرير لنقل النتائج والاستنتاجات والتوصيات التي يتوصل إليها التقييم وينبغي أن يكون التقرير مختصراً موجزاً، ويجب أن يناقش مدير التقييم ومستخدمو النتائج والاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها (PCM,2004).

2.3.8 معايير التقييم:

المعيار هو أداة قياس تحدد مستوى الأداء وفقاً لأبعاد محددة للإنجاز، ويختبر كل معيار مجموعة من المؤشرات تبين مدى فاعليته في إدارة المشروع وتنفيذه، وهناك نوعين من المعايير معايير ذاتية تتضمن مقارنة الأداء الحالي بأداء سابق، ومعيار موضوعي يتضمن مقارنة الأداء الحالي للمشروع بأداء مؤسسات أخرى تقوم بمشروعات مشابهة (العبيدي، 2009) حيث تقيس هذه المعايير جودة المشروع بالاعتماد على المؤشرات التالية (الصالحي، 2008):

1- صحة التصميم:

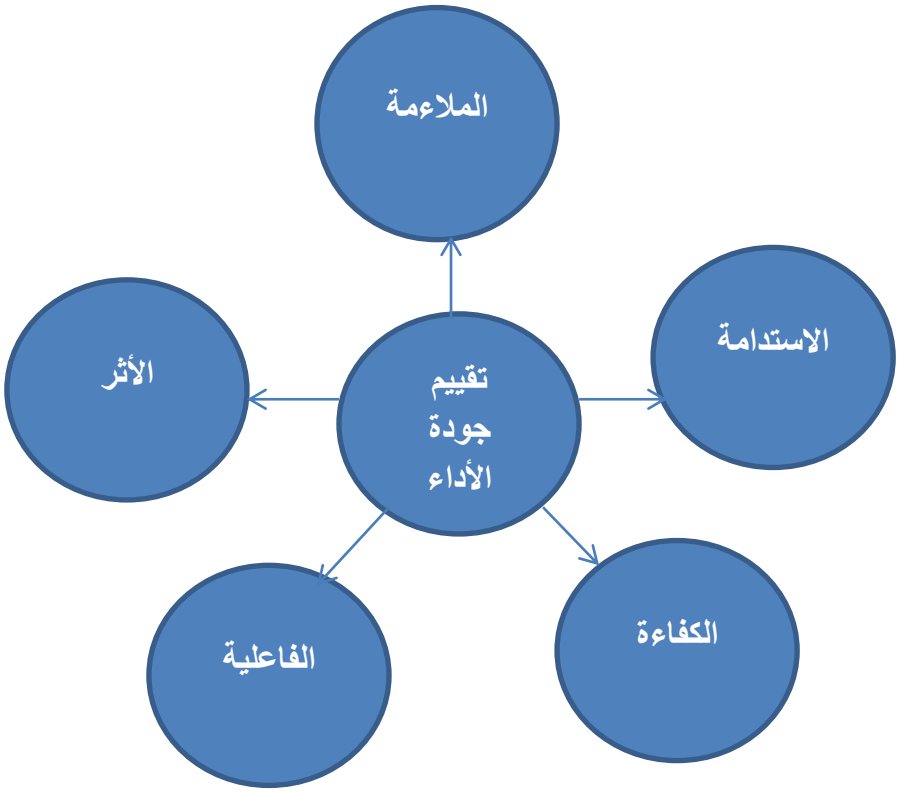
إن التصميم الجيد لمشروع ما يؤدي إلى جودة في عملية تنفيذه وييسر ذلك مراقبة التنفيذ، ويوفر سهولة في عملية التقييم بشكل علمي.

2- عملية الإنجاز :

يركز تقدير عملية الإنجاز على الكيفية التي يجري بها تنفيذ المشروع أو التي نفذ بها، وتحديد ما إذا كان المشروع يسير وفق ما خطط له أو لا.

3- عملية الأداء :

عند تقدير أداء مشروع تتطلع الدراسات التقييمية وتركز على نتائج المدخلات المقدمة والعمل الذي تم القيام به، ويحدد نتائج هذا التقدير ما إذا كان المشروع حقق مخرجات ذات جودة عالية كما خطط له أو لا، وتلخص USAID فكرة استخدام المعايير في تقييم أداء وجودة المشاريع من خلال احتوائها على العوامل الأساسية لتقدير أداء المشروع، موضحة بالشكل التالي (USAID,1998).



الشكل رقم (8.2) المعايير الدولية لتقيم المشروع

Source :(USAID,1998)

حيث يتفق الكثير من المؤسسات الدولية والمانحة للمشاريع منها الاتحاد الاوروبي، والبنك الدولي، وبرنامج الامم المتحدة الإنمائي، وصندوق الامم المتحدة، ووكالة التعاون اليابانية على خمس معايير أساسية لتقييم المشاريع في المؤسسات غير الحكومية وهي:

1- معيار الارتباط:

يشير معيار الارتباط أنه درجة استمرار صحة وملائمة مخرجات المشروع كما خطط له، حيث يعمل هذا المعيار على تقدير تحقق الارتباط بين الخطط ونتائج المشروع وحاجات المستفيدين (JICA,2004)، كما وتعرف العبيدي (2009) الارتباط بأنه درجة ملائمة نواتج المشروع أو غاياته على النحو المخطط له، أما حماد (2010) فيعرف معيار الارتباط بأنه يقيس مدى ملائمة المشروع للمنظمات غير الحكومية، والممولين، والفئات المستهدفة وتحديد احتياجاتهم بشكل دقيق، ومما سبق يتضح أن لمعيار الارتباط أثر كبير في زيادة جودة المشروع، فتحديد احتياجات الفئة المستهدفة بشكل صحيح، وتصميم المشروع بالشكل الذي يتناسب وأصحاب المصالح، وكذلك تحليل المخاطر الخارجية التي يحتمل مواجهتها أثناء تنفيذ المشروع، والتنسيق والتشبيك مع الشركاء كل ذلك سيؤدي إلى سير أنشطة المشروع بالشكل

الصحيح، وبالتالي تحقيق الجودة في جميع مراحل وأنشطة المشروع مما يؤدي الي نجاح المشروع.

2- معيار الكفاءة:

يقيس ويقدر النتائج التي تحققت بالنسبة للنفقات والموارد المستخدمة في المشروع خلال فترة زمنية محددة (USAID,1998)، كما ويعرفها مكتب تقييم المشاريع IFAD(2009) بأنها مقياس لمدى تحويل الموارد المالية والخبرات والوقت إلى نتائج بطريقة اقتصادية ذات جودة عالية، فمعيار الكفاءة يبين مدى تحقيق المخرجات المخطط لها، وكذلك مدى مرونة الإدارة اليومية لمواجهة أي مخاطر قد يتعرض لها المشروع، والتنسيق مع الشركاء بشكل مستمر، وكذلك تكاليف المخرجات فإذا تحقق معيار الكفاءة في مشروع ما سيكون لذلك أثر واضح في زيادة جودة ذلك المشروع، وبالتالي نجاح المشروع وتحقيق أهداف المؤسسة التي تسعى لتحقيقها.

3- **معيار الفاعلية:**

يركز تقدير فاعلية المشروع على مدى تحقيق المخرجات ومدى جودتها، وهل نواتج المشروع ستحقق لنا الهدف من إنشاء المشروع (المعهد العربي للتخطيط، 2005)، كما وتعرف أبو رمضان (2013) معيار الفاعلية بأنه مدى تحقيق المشروع للنتائج المخطط لها، فلو التزمت المؤسسة بتطبيق معيار الفاعلية في مشاريعها، فأنها بذلك ستتلافى أي مخاطر قد يتعرض لها المشروع لأن المؤسسة ستكون قد وضعت الخطط والسيناريوهات اللازمة لمواجهة أي طارئ، فالالتزام بمعيار الفاعلية سيؤدي إلى تحقيق الجودة في أنشطة المشروع وجودة في مخرجات المشروع، وستكون نتائج المشروع ذات جودة عالية وفق ما تم التخطيط له، وسيلاقي المشروع القبول من قبل مديره ومدير المؤسسة وكذلك الممول الذي يهتم بجودة المشروع بقدر اهتمامه في إنجاز ذلك المشروع.

4- **معيار الأثر:**

يعرف دليل الاتحاد الأوروبي لإدارة المشاريع معيار الأثر بأنه العملية التي تفحص أثر المشروع على المدى البعيد، ويكون التنفيذ والأداء ناجحين إذا كانت المدخلات اللازمة لتنفيذ النشاطات المخططة، وإنجاز المخرجات المتوقعة في الوقت المناسب(PCM,2004)، كما وتعرف العبيدي (2009) معيار الأثر بأنه التأثيرات الايجابية والسلبية على المدى الطويل في المؤسسة بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر، وهذه التأثيرات قد تكون اقتصادية، أو ثقافية، أو اجتماعية، أو بيئية، أو تكنولوجية، ويمكن القول بأن هناك علاقة

بين معيار الأثر وجودة المشروع حيث أن المؤسسات ومدراء المشاريع وكذلك الممولين يسعون لتحقيق مشاريع ذات جودة عالية فلا يكون هدف المؤسسة هو إنجاز المشروع فحسب، بل الهدف أن يكون المشروع المنجز ذو جودة عالية، ويعتبر هذا الهدف هدف عام تسعى له كل المنظمات.

5- معيار الاستدامة:

هو مدى استمرار نتائج المشروع واحتمال استمرارها بعد انتهاء المشروع وتوقف الموارد (IFAD,2009)، ويعرف المعهد الاوروبي لإدارة المشاريع (2004) PCM معيار الاستدامة بأنه ديمومة نتائج المشروع بعد انتهائه؛ ويمكن القول بأن هناك علاقة وثيقة بين استدامة المشروع وجودته، فالاستدامة تعني أيضاً مدى كفاية موازنة المشروع لتحقيق مخرجات وأهداف المشروع فلو التزمت المؤسسة بتطبيق معيار الاستدامة في مشاريعها فإن أنشطة المشروع ستنجز وفق الموازنة المرصودة لكل نشاط، وستتمتع مخرجات ذلك النشاط بالجودة، وستكون الجودة متواجدة في كافة أنشطة المشروع، وهذا يعني تحقيق الجودة في المشروع ككل.

العلاقة بين المعايير الدولية الأساسية لإدارة المشاريع وجودة المشروعات:

أكدت الكثير من الدراسات بأن هناك علاقة وطيدة بين المعايير الدولية الأساسية لإدارة المشاريع وبين زيادة جودة المشروع، فالالتزام بتلك المعايير سيقود المؤسسة لتحقيق أهدافها من إنشاء ذلك المشروع ومن هذه الدراسات **Serrador&turner (2015)**، **Carvalho (2014)**، **Chauhan (2014)**،**التي أكدت أن** أهمية تكامل المشروع في إدارة متكاملة لأنشطة المشروع، وضمان تحقيق شمولية في استخدام معايير المشروع، لتحقيق جودة في جميع أنشطة ومراحل المشروع، فلا يمكن تقدير تكلفة نشاط معين دون إدارة وقت وجودة ذلك النشاط، فإذا تحققت الجودة في أنشطة ومراحل المشروع المختلفة ينجح المشروع وتتحقق أهداف المنظمة التي من أجلها أنشئت، ومن أهم عوامل نجاح أي مشروع هو حرص مدراء المشروع على التعاون ونقل الخبرات والمعلومات بين الجوانب المختلفة في المشروع خلال دورة حياة المشروع. وهنا تأتي أهمية إدارة تكامل المشروع لما تتضمنه من قدرة على توفير جميع العناصر اللازمة لإكمال المشروع في الوقت المناسب (Meridith,2014)، وكذلك هناك علاقة وطيدة بين إدارة نطاق المشروع وزيادة جودة المشروع، فإن إدارة النطاق بشكل جيد وتحديد احتياجات المشروع المطلوبة بالشكل الصحيح، ووفق معايير وأسس دولية متفق عليها سيعمل ذلك على تحقيق الجودة في جميع مراحل وأنشطة المشروع الأساسية والثانوية، وبالتالي تحقيق جودة في المشروع ككل وسيؤدي ذلك لنجاح المشروع وتحقيق أهداف المنظمة، وكذلك أكدت العديد من الدراسات

أن هناك علاقة بين زيادة جودة المشروع وإدارة وقت المشروع كدراسة **غزاوي (2011)، ودراسة العامودي (2011)، ودراسة Carvalho (2014)**، حيث أكدت تلك الدراسات بأنه لا يمكن الاعتراف بالنجاح في تحقيق النتائج وتقديرها إلا إذا كان إنجاز تلك النتائج في حدود الوقت أو الزمن المطلوب، فالتخطيط الجيد للوقت يؤدي إلى تحقيق رضا أصحاب المصالح عن مخرجات المشروع، فإذا أدرنا وقت المشروع بشكل جيد، سيأخذ كل نشاط وقته الكافي من الإنجاز وبالتالي ستتحقق الجودة في كل نشاطات المشروع، وسينجح المشروع وتتحقق أهداف المنظمة، كما أكدت العديد من الدراسات وجود علاقة بين إدارة تكلفة المشروع وزيادة جودة المشروع كدراسة **Chauhan (2014)**، حيث أكدت بأن الإدارة الجيدة والصحيحة للتكاليف ستؤدي الي إنجاز الأنشطة على أكمل وجه، وسيحيل ذلك دون إنجاز الأنشطة على حساب جودتها، وبالتالي سيؤدي ذلك إلى جودة في المشروع ككل وبالتالي نجاح المشروع وتحقيق أهداف المنظمة، كما أن هناك علاقة واضحة بين إدارة جودة المدخلات وبين زيادة جودة المشروع كما أجمعت العديد من الدراسات كدراسة **راشد (2014)، غانم (2011)**، فلو كانت الأجزاء الداخلة في إنجاز أنشطة المشروع ذات جودة عالية، فستحقق المؤسسة مرادها من إنشاء ذلك المشروع، بالحصول على مخرجات ذات جودة عالية، وبالتالي نجاح المشروع وإرضاء جميع الأطراف.

أما بخصوص إدارة موارد المشروع بالشكل الجيد سيضمن أفضل استفادة ممكنة من الطاقات البشرية المشاركة في المشروع، وسيؤدي ذلك إلى تسلسل سليم وصحيح في أنشطة المشروع، فوجود الموارد بالمواصفات المطلوبة سيساعد في وجود جودة في مخرجات وأنشطة المشروع، وبالتالي نجاح المشروع وتحقيق أهداف المنظمة ، كما يمكن القول أن هناك علاقة وطيدة بين اتصالات المشروع وبين زيادة جودته كما أكدت الكثير من الدراسات كدراسة نصار (2005) فالاتصال الجيد وتقديم معلومات إلى مدير المشروع أو لأصحاب المصالح بالتوقيت والدقة المناسبين، سيضمن أن أنشطة المشروع ستسير وفق ما خطط له، وسيتم تصحيح أي أخطاء أولاً بأول، وبالتالي سيكون هناك متابعة من مدير المشروع للأنشطة، وستكون مخرجات المشروع ذات جودة عالية وبالتالي نجاح المشروع وتحقيق أهداف المنظمة، كما أن هناك علاقة موجبة بين إدارة مخاطر المشروع وزيادة جودته كما أكدت الكثير من الدراسات كدراسة العامري (2007)، حيث يمكن القول أن الغرض من إدارة المخاطر هو: تعريف العوامل التي من الممكن أن تؤثر على أهداف المشروع من حيث المجال، الجودة، الوقت، والتكلفة وكذلك تحديد مقدار صدمة كل حاله أو حدث، وتقديم ملخص لهذه المخاطر التي ليس من الممكن التحكم فيها، لأنها مخاطر خارجية فتكون مسؤولية مديري المشروع التخفيف من صدمات المخاطر

التي من الممكن التحكم فيها بممارسة النفوذ عليها، فالإدارة الجيدة لمخاطر المشروع ستمنع حدوث مخاطر مستقبلية، وسيتم السيطرة على أي مخاطر قد تنشأ، وسيتم مواجهة المخاطر بإحدى السيناريوهات، وبالتالي السيطرة على المخاطر ووضع حلول لها سيضمن عمل أنشطة المشروع بشكل جيد دون مشاكل، وستكون مخرجات الأنشطة الخاصة بالمشروع ذات جودة عالية أيضاً وبالتالي وجود جودة في المشروع ككل، كما يمكن القول بأن هناك علاقة واضحة بين إدارة مشتريات المشروع وزيادة الجودة في مخرجات المشروع حيث أن الإدارة الجيدة للمشتريات سيضمن توفر المواد الخاصة بإنجاز المشروع ذات الجودة العالية، فستتمتع مخرجات المشروع وجميع أنشطة المشروع بذات الجودة وسيؤدي ذلك إلى نجاح المشروع وتحقيق أهداف المنظمة.

المبحث الرابع

تعريف عام بالمؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة

- ❖ مقدمة
- ❖ تعريف بالمؤسسات الأهلية
- ❖ خصائص المنظمات الأهلية
- ❖ الدور الذي تلعبه المؤسسات الأهلية في فلسطين
- ❖ تصنيفات المؤسسات الأهلية

2.4.1 مقدمة

إن المتابع للعمل المجتمعي والأهلي في مجتمعنا الفلسطيني يلاحظ مدى الانتشار الواسع للمؤسسات الأهلية، ودورها الملحوظ في التطور والتنمية المجتمعية والاقتصادية، حتى أصبحت تساهم في وضع وتنفيذ خطط وبرامج التنمية، وكذلك في خطط الإسكانية وخطط جودة البيئة ومكافحة الفقر، عن طريق توفير فرص عمل للخريجين وكذلك رعاية الأيتام، وقد أشارت كثير من الدراسات إلى أن المؤسسات الأهلية تلعب دوراً مهما في توفير خدمات واسعة، تشمل مجالات الحياة المدنية مثل التنمية، التعليم، الصحة، والاعلام، والحقوق، والتدريب المهني (الشلبي،2001).

2.4.2 تعريف بالمؤسسات الأهلية :

بعد الاطلاع على الكثير من التعريفات فمن الممكن أن تطلق عدة مسميات على المنظمات الأهلية، حيث ينطبق عليها جميع التعريفات والخصائص، ومنها على سبيل المثال مؤسسات العمل المجتمعي، المنظمات غير الربحية، منظمات غير حكومية وغيرها من المسميات، فالبعض يطلق عليها مصطلح المنظمات غير الربحية أو المنظمات الطوعية الخاصة، أو المنظمات الوسيطة أو المنظمات الخيرية، ففي الدول العربية وفلسطين يطلق عليها مصطلح المؤسسات الأهلية (زيادة ،2012)، ويمكن القول بأن كل هذه المصطلحات تؤدي إلى نفس المعنى، أما تعريف المنظمات الأهلية أو غير الحكومية تعني مجموعة كبيرة من المنظمات الكبيرة المستقلة إلى حد كبير عن الحكومات، وتتسم بصورة رئيسية بأن لها أهدافاً إنسانية أو تعاونية أكثر من كونها أهدافاً تجارية، وتسعى بصورة عامة إلى تخفيف المعاناة، أو تعزيز مصالح الفقراء وأصحاب الدخول المتدنية، أو حماية البيئة أو توفير الخدمات الاجتماعية الأساسية، التي تعمل على تنمية المجتمعات وتساعد على تطورها.

كما يشير مصطلح المنظمات غير الحكومية وبما فيها المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، حيث ينطبق عليها جميع التعريفات والخصائص، كما لا يوجد اختلاف جوهري بينها سوى الموقع الجغرافي، حيث أن المؤسسات الدولية لها انتشار جغرافي في أكثر من دولة بخلاف المؤسسات المحلية التي ينحصر نشاطها في الأراضي الفلسطينية فقط (عياش،2008)، وبذلك يمكن تعريف المنظمات الأهلية بأنها منظمات مستقلة لها أهداف إنسانية غير ربحية، تسعى إلى تحقيق التنمية المجتمعية والتخفيف من معاناة الفقراء .

2.4.3 خصائص المنظمات الأهلية:

يمكن ذكر أهم خصائص المؤسسات الأهلية وكذلك المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة حيث ينطبق عليها جميع التعريفات والخصائص سواء كانت مؤسسات محلية أو مؤسسات دولية ونورد فيما يلي أهم الخصائص التي ذكرها زيادة (2011) :

1- لكل مؤسسة فلسفة تستمد سياستها من النظام الأساسي لها، ولها حق تشريع اللوائح وتعديل هذه اللوائح طالما استلزم الأمر بسهولة ويسر أكثر من المؤسسات الحكومية.
2- تعتمد الجمعيات والمؤسسات في تمويلها على ما تجمعه من تبرعات وهبات ووصايا، وعلى ما تحصل عليه من اشتراكات الأعضاء، بالإضافة إلى عوائد الخدمات التي تقوم بها، وقد تحصل على تمويل من جهات دولية مانحة كالاتحاد الأوروبي.
3- تقوم المؤسسات والجمعيات على الجهود التطوعية لجماعة من الأفراد المهتمين بالخدمة العامة يتولون تنظيمها وإدارتها في إطار النظام العام والقانون الذي تفرضه الدولة.
4- تعد المؤسسات والجمعيات مؤسسات اجتماعية خارج السوق والتنافس، لذلك هي لا تسعى لتحقيق الأرباح من وراء الخدمات التي تقدمها.
5- الجمعيات والمؤسسات تنظيمات رسمية تهتم بتقديم خدمات مباشرة أو غير مباشرة لإشباع احتياجات المجتمع وتحقيق الرفاهية الاجتماعية للمواطنين.
6- أسلوب العمل في هذه المؤسسات يمتاز بالمرونة حيث تستطيع تعديل نظامها وقواعد العمل فيها.
7- تعد الجمعيات والمؤسسات أكثر انطلاقاً في خدماتها وأكثر قدرة على التجديد والابتكار وإجراء التجارب لتطوير العمل، وكذلك السرعة والجودة في تقديم الخدمات.

2.4.4 الدور الذي تلعبه المنظمات الأهلية في فلسطين:

إن المنظمات الأهلية تعمل كإطار تعبوي لتنظيم المواطنين، من أجل المشاركة الفاعلة في العملية التنموية المعتمدة أساساً على البشر، كما يمكن اعتبارها بمثابة وسائط اجتماعية لأحداث التغيير في ظل سياسات الخصخصة وتراجع دور الدولة، ويرى البعض بأن المنظمات الأهلية تعتبر التجسيد المعاصر لمفهوم المجتمع المدني، لوجودها خارج اعتبارات الربح وخارج اعتبارات السيطرة، ولكونها تعمل على أساس المصلحة المشتركة ولعقلانية عملية اتخاذ القرار فيها ولجودة مخرجاتها(مركزماس،2010) .

2.4.5 تصنيف المنظمات الأهلية العاملة في فلسطين (مؤسسة الضمير،2010):

يوجد صعوبة في التحقق من الأعداد الفعلية من المنظمات العاملة والمسجلة في الاراضي الفلسطينية المحتلة، ويمكن ملاحظة بأنه زاد عدد الجمعيات بنسبة 200% منذ عام 1999 وحتى عام 2008، حيث زاد حجم تمويل هذه الجمعيات في ذات الفترة بنسبة أعلى أي 500% حيث سجل عدد الجمعيات الأهلية تراجعاً واضحاً في الفترة بداية التسعينيات ونهايتها من القرن الفائت، ومن الأسباب الرئيسية نشأت السلطة الفلسطينية التي راحت تحل نسبياً محل بعض المنظمات في مجالات عدة من بينها الخدمات الأساسية.

مع مطلع الألفية وحتى نهاية العقد الأول منها تزايد عدد الجمعيات بشكل واضح، مع تراجع طفيف في فترة ما بعد منتصف 2007 بسبب حالة الانقسام، وتأثيراتها السلبية على مجال عمل هذه المنظمات. تتوزع الجمعيات جغرافياً بطريقة غير متجانسة، فمعظم الجمعيات تتركز عملها في المدن، وكذلك تصنيف الجمعيات من حيث الحجم إلى منظمات كبيرة الحجم وأخرى صغيره، فأما الكبيرة لها من الخبرة ما لا يقل عن 10 سنوات وموازنة سنوية ما لا تقل عن مليون ونصف مليون دولار، وتمتاز بالاستقرار وبامتلاك علاقات قوية وقدرات مؤسساتيه تضمن لها الاستدامة إلى حد كبير، أما المنظمات الصغيرة فهي تلك الموجهة بالمشاريع (80% من المنظمات) ومصدر تمويلها الرئيس محلي وفي بعض الأحيان مصادر عربية.

تشغل الجمعيات في الضفة الغربية وقطاع غزة 17000 موظفاً، فإن حوالي 11% منها لا يشغل موظفين دائمين بل تعتمد بشكل كلي على الموظفين غير المتفرغين بدوام جزئي والموظفين الذين يعملون بنظام المشاريع.

أيضاً يمكن تصنيف الجمعيات من زاوية تأثير الانقسام عليها إلى ثلاث مجموعات: المجموعة الأولى تضم جمعيات يقتصر عملها على تقديم الخدمة لفئات جمعية معينة، وبعضها استفاد من حيث زيادة الطلب عليها من قبل الممول ومن قبل الجمهور على حد سواء. المجموعة الثانية وتضم منظمات تقدم خدمات اجتماعية لكنها تعمل كواجهات جماهرية لتنظيمات سياسية وهذه ثلاث فئات، منظمات تتبع حركة فتح أو محسوبة عليها منظمات ذات طابع إسلامي منظمات محسوبة على الاتجاه اليساري والديمقراطي. أما المجموعة الثالثة تضم عدداً من المنظمات ومراكز البحث والجمعيات القاعدية، التي لم تتأثر مباشرة بالانقسام الا بقدر ما خلقت بيئة غير مستقرة للعمل، وهناك من يصنف المنظمات اعتماداً على علاقتها بالتمويل إلى ثلاث مجموعات، المجموعة الأولى تضم منظمات أهلية فلسطينية تمولها مؤسسات دولية شبيها لها وتقاسمها الرؤى، المجموعة الثانية تضم منظمات تتطلع إلى التمويل بغض النظر عن

مصدره وما يعنيها هو زيادة حجم التمويل، أما المجموعة الأخيرة فتتنفذ الأجندة الخاصة بالممول بوعي وتفهم وقناعة بالدور التي تقوم به، وطبقاً لدراسة معهد ماس، تعمل المؤسسات الأهلية في العديد من القطاعات، تصل حوالي إلى 19 قطاعاً، يشكل قطاع الخدمات نسبة 50% تقريباً منها كما هو موضح في الجدول رقم (2.2) الذي يوضح تصنيف لتلك المؤسسات:

التصنيف	نسبة المنظمات العاملة في قطاع غزة	القطاعات
الاغاثة والعمل الخيري	%20	الاغاثة والعمل الخيري
الأنشطة الاقتصادية	%12	التنمية الريفية- المياه-التدريب الاقراض
الأنشطة الحقوقية	%12	حقوق الأنسان-شئون المرأة
التعليم	%20	البحث- التعليم الاكاديمي- الفنون الحرة
الخدمات الاجتماعية	%36	الصحة- رعاية المسنين- رعاية المعقين-الشباب والرياضة

المصدر: مركز ماس (2010). تعداد المنظمات غير الحكومية الفلسطينية، رام الله، فلسطين.

2.4.6 مُلخص الفصل الثاني

قسم الباحث الفصل الثاني إلى أربع مباحث، حيث تناول المبحث الأول تعريف عام بإدارة المشاريع وأهداف وخصائص إدارة المشاريع، والصفات الواجب توافرها في مدير المشروع، وتناول في المبحث الثاني المعايير الدولية التسعة الخاصة بإدارة المشاريع وفقاً للمعهد الأمريكي لإدارة المشاريع، كما تناول في المبحث الثالث تقييم المشاريع وجودتها مستخدما معايير تقييم جودة المشاريع التي أشارت إليها منظمة (USAID)، أما في المبحث الأخير فتحدث الباحث عن المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة من حيث أنواعها وأعدادها وخصائصها.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

- المقدمة
- الدراسات الفلسطينية.
- الدراسات العربية.
- الدراسات الأجنبية.
- التعقيب على الدراسات السابقة.
- ما يميز الدراسة.

1.3 مقدمة

من خلال البحث عن دراسات تتعلق بموضوع الدراسة، وجد الباحث بعض الدراسات العربية والأجنبية التي تتعلق بموضوع إدارة المشاريع، والتي كان لها علاقة ببعض جوانب الدراسة بينما كانت الدراسات المحلية التي تتعلق بموضوع المعايير الدولية لإدارة المشاريع قليلة جداً، وتكاد تكون معدومة، أما من حيث الدراسات العربية و الأجنبية فقد حصل الباحث على عدد جيد من البحوث والدراسات حول معايير إدارة المشاريع، مما يدل على الاهتمام الكبير لدى الدول العربية والاجنبية في هذا المجال، ولكن تلك الدراسات لم تربط بين معايير إدارة المشاريع ودورها في زيادة جودة المشروع، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات التي تم تصنيفها حسب المصدر إلى دراسات فلسطينية، دراسات عربية، دراسات أجنبية.

2.3 الدراسات الفلسطينية

1-" دور عوامل نجاح المشروع وممارسات المنظمات غير الحكومية في نجاح المشروعات" (رضوان، 2015).

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الذي تلعبه عوامل نجاح المشروع الحرجة وممارسات المؤسسات غير الحكومية، وقد سعت الدراسة الي تقييم دور خمسة من عناصر المشروع الحرجة (الارتباط- الكفاءة- الفاعلية- الأثر- الاستدامة) وثلاثة أبعاد علي الممارسات المؤسسية (التواصل- الاعتمادية- المشاركة) علي نجاح المشروع، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وصممت استبانة خصيصاً لجمع البيانات؛ تكونت عينة الدراسة من (206) أسرة منتفعة من برنامج تقوية الأسرة "sos"، وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: أن المشروع قد حقق نجاحا كبيراً من خلال الدور الذي لعبته العوامل الحرجة وممارسات المؤسسات، وكذلك ضرورة إقامة مشاريع مستدامة للأسر الفقيرة في هذه القرية من أجل استمرار هذه المشاريع وتمويل نفسها بنفسه. وبناءً علي نتائج الدراسة أوصت الدراسة بأن يتم زيادة الدور الذي يلعبه برنامج تقوية الأسرة لما له من أثر إيجابي علي حياة أولئك الأطفال وأسرهم، وتوصي الدراسة أن يتم تنفيذ مشروع تقوية الاسرة على أن يتم التركيز علي مفهوم الاعتماد على النفس بشكل مستدام لتلك الاسر.

2-"واقع تطبيق أسس إدارة المشاريع لدى مؤسسات الصناعات التحويلية في قطاع غزة" (الحلو،2015).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أسس إدارة المشاريع في المؤسسات الصناعية وخاصة الصناعات التحويلية في قطاع غزة، وذلك من خلال دراسة مدى تطبيق هذه المؤسسات لكل أساس من أسس إدارة المشاريع بطريقة علمية ووفق معايير علمية سليمة، وقد تكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الصناعية التحويلية وعددها 681 مؤسسة. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي مصممةً استبيان كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن 80% من مؤسسات قطاع الصناعات التحويلية في قطاع غزة تقوم بتطبيق أسس إدارة المشاريع، وقد أوصت الباحثة بعدة توصيات منها: زيادة توعية أصحاب القرار بمفهوم إدارة المشاريع عن طريق عقد دورات خاصة للتدريب على الأدوات والتقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع، وكذلك إشراك العاملين ومنسقي المشاريع في إعداد خطط المشروع، كذلك إشراك المستفيدين من المشروع في تقرير احتياجاتهم خلال مراحل حياة المشروع.

3-" إطار لتطبيق إدارة الجودة في المشاريع الإنشائية في الضفة الغربية" (راشد،2014).

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف علي مدى تطبيق معايير الجودة في المشاريع الإنشائية في الضفة الغربية، حيث يعتبر قطاع الإنشاءات والتشييد قطاع حيوي في هذه الأيام ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وصمم استبانة لتحقيق الهدف من هذا البحث حيث تم توزيع 300 استبانة علي شركات المقاولات والمؤسسات وذلك لاستقصاء آرائهم حول عوامل نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة وأهم المعيقات وما هي الفوائد التي يمكن الحصول عليها حال تطبيق نظام الجودة في المشاريع في الضفة الغربية، وبعد اجراء التحليل للاستبانات اشارت النتائج إلى أنه وبالرغم من إدراك الشركات المؤسسات لأهمية نظام الجودة إلا أن إدراكهم لمفهوم نظام الجودة لا يتجاوز الإجراءات التصحيحية بعد حدوث الأخطاء، ولكنهم لم يصلوا بعد لمرحلة الإجراءات الوقائية والتي تمنع وقوع الخطأ قبل حدوثه، كذلك غياب الوعي من قبل العاملين ومن قبل الإدارة العليا وكان من أهم التوصيات التي أوصى بها الباحث ضرورة تطبيق نظام الجودة في المؤسسة لأن ذلك سيؤدي إلى تحسين الأداء بشكل متواصل وتحسين صورة المؤسسة أو الشركة في السوق.

4-"تقييم عوامل تأخر إنجاز المشاريع الإنشائية في فلسطين" (البطش،2014)

تهدف هذه الدراسة الي التعرف علي أهم العوامل التي تؤخر إنجاز المشاريع من خلال اخد عينة تمثيلية من كل من المكاتب الهندسية وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مصمماً استبانة لتحقيق أهداف هذه الدراسة، وقد خلصت الدراسة الي العديد من النتائج كان من أهمها: ان المؤسسات تحيل العطاءات علي أقل الاسعار وهي من أهم أسباب تأخر المشاريع، كذلك عدم وجود السيولة الكافية لتنفيذ المشروع أي سوء إدارة التكاليف كان من أهم أسباب تأخر المشاريع، كذلك الارتهان الي الصدفة وعدم الجدولة الوقتية للأنشطة الخاصة بالمشروع .

وبناءً على تلك النتائج قدمت الباحثة ثلة من التوصيات نذكر منها: ان تكون عملية ترسيه العطاءات بناءً على الشروط والقوانين وليس بناءً على أقل الاسعار، كذلك الإدارة الصحيحة للتكاليف وعمل موازنات تقديرية قبل البدء بالمشروع حتى لا يقف المشروع اثناء التنفيذ، كذلك اختيار موارد بشرية للمشروع ذو كفاءة لضمان تنفيذ المشروع بجودة عالية ولتلافي حدوث تأخر في المشروع.

5-"**التكلفة الاستراتيجية ودورها في اتخاد القرارات في شركات قطاع الخدمات في قطاع غزة**" **(صالح،2014).**

هدفت هذه الدراسة الي التعرف الي مدى استخدام شركات قطاع الخدمات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة لمدخل إدارة التكلفة الاستراتيجية ودورها في اتخاذ القرارات حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وصمم استبانة لجمع المعلومات وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: إن نظام التكاليف المطبق في شركات قطاع الخدمات يعتمد علي أسس علمية محاسبية تلبي حاجة الإدارة في اتخاذ القرارات ، وقد اوصى الباحث بعدة توصيات منها: ضرورة تركيز اهتمام إدارة الشركة بمدخل التكلفة الاستراتيجية بشكل متكامل وكذلك نشر الوعي التكاليفي لدى العاملين في الشركات الخدمية وكذلك توفير قاعدة بيانات ومعلومات شاملة عن التكاليف لإعطاء صور واضحة لمتخذي القرارات في الشركة لمواجهة أي مخاطر مالية قد تواجه الشركة.

6-"واقع تقييم المشاريع النسوية التي تنفذها المؤسسات الغير حكومية في قطاع غزة من وجهة نظر منسقي المشاريع" (ابو رمضان،2013).

هدفت هذه الدراسة الي التعرف الي واقع تقييم المشاريع التي تنفذها المؤسسات الغير حكومية النسوية والاجتماعية في قطاع غزة من وجهة نظر منسقي المشاريع وذلك من خلال استخدام معايير التقييم الخمسة (الملائمة- الكفاءة- الفاعلية- الأثر- الاستدامة) وقد استخدمت الباحثة

المنهج الوصفي التحليلي حيث استعانت بالمصادر الاولية والثانوية للمعلومات وتمثل الاداة الرئيسية للدراسة في استبيان لتحقيق أهداف الدراسة حيث تم توزيع 160 استبانة وتم استرداد 150 استبانة وقد خلصت الدراسة الي مجموعة من النتائج نذكر أهمها: تستخدم المؤسسات الغير حكومية معايير التقييم الخمسة بدرجة ممتازة في تقييم المشاريع التي تنفذها وهذا يعكس مدى اهتمام ووعي المؤسسات غير الحكومية بأهمية عملية التقييم كما يشير ذلك الي التطور الكبير في مجال عمل المؤسسات غير الحكومية، وكان من أهم التوصيات التي توصلت اليها الدراسة ما يلي: لتعزيز معيار الارتباط يجب علي المؤسسات غير الحكومية ان تأخذ بعين الاعتبار اراء النساء والرجال والشباب قبل تصميم المشاريع، ولتحسين معيار الكفاءة يجب ان ترصد موارد مالية وبشرية ومعدات تقنية ملائمة لتنفيذ انشطة المشروع المخطط لها ، كذلك لتقوية الفاعلية لابد من تطوير خطط بديلة للتغلب علي المخاطر المتوقعة اثناء تنفيذ المشروع.

7-"دور السمات الشخصية لدى مدراء المشاريع في نجاح مشاريع المنظمات الاهلية في قطاع غزة" (الديري،2012).

تهدف هذه الدراسة الي التعرف الي دور السمات الشخصية لدى مدراء المشاريع في نجاح مشاريع المنظمات الاهلية في قطاع غزة حيث يتمثل مجتمع الدراسة في اكبر 100 منظمة اهلية في قطاع غزة حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً استبانة خصصت لتلك الدراسة، وقد خلصت الدراسة الي ان هناك دور رئيس للسمات الشخصية في نجاح المشاريع في المنظمات الاهلية متمثلاً بالذكاء والقيادة وفهم الذات وجودة المخرجات وقدرة مدراء المشاريع علي تدريب طواقم العمل والاتصال والتواصل واخلاقيات العمل، ومن ابرز التوصيات التي خرج بها الباحث ضرورة تعزيز الاهتمام بعملية التدريب بدءً من التخطيط والتدريب وتحديد الاحتياجات من اجل الحصول علي افضل النتائج.

8-"ممارسات وتطبيقات إدارة المشاريع في القطاع العام في الضفة الغربية" (غانم،2011).

تهدف هذه الدراسة الي تقييم ممارسات وتطبيقات إدارة المشاريع التي تتبعها الادارات المختلفة في القطاع العام في فلسطين (الضفة الغربية) ولاسيما في وزارة الاشغال العامة والاسكان وكذلك تهدف الي استكشاف تقنيات وادوات فعالة في إدارة المشاريع بالإضافة الي العوامل الرئيسية التي تحول دون تحقيق هذه الأهداف، وبغية تحقيق أهداف هذه الدراسة تم تصميم استبيان استهدف مدراء المشاريع في مختلف اقسام وزارة الاشغال ، وقد خلصت الدراسة الي العديد من النتائج منها: ان هناك عدم كفاءة في ممارسات إدارة المشاريع في المؤسسات العامة في فلسطين مقارنة مع الممارسات العالمية الموصي بها ويمكن تصنيف ممارسات إدارة

المشاريع في وزارة الاشغال العامة والاسكان بانها متوسطة مقارنة بالمعايير الدولية ، كذلك نقص التغذية الراجعة وعدم تعميم الدروس المستفادة وعدم الاتصال الفعال بين فريق المشروع وغياب التخطيط كان من أهم معوقات تحقيق أهداف المشروع.

9-"تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية" (حماد،2010).

تهدف هذه الدراسة الي التعرف علي تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر مديري المشاريع حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وصمم استبانة خصيصا لجمع البيانات اعتمادا علي المعايير الدولية لتقييم المشاريع(معيار الارتباط- معيار الأثر- معيار الفاعلية- معيار الكفاءة- معيار الاستدامة) ، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة : توضح النتائج انه يتم تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة اعتمادًا علي معيار الارتباط بنسبة 73% وعلي معيار الكفاءة بنسبة 69% وعلي معيار الفاعلية بنسبة 68% وعلي معيار الأثر بنسبة 71% وعلي معيار الاستدامة بنسبة 64%، وكان من أهم توصيات الباحث ما يلي: من الضروري ان تراعي إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية معيار الارتباط بشكل افضل من خلال تحديد الفئات المستهدفة بدقة والتعرف علي الاحتياجات الاساسية للفئة المستهدفة ويراعى تحليل المخاطر التي يحتمل مواجهتها أثناء تنفيذ المشروع وكذلك تحقيق الجودة في مخرجات المشروع وكذلك مقارنة تكاليف المشروع بتكاليف مشاريع مشابهة اخري وكذلك بضرورة الاهتمام بتقييم المشاريع لتصبح ثقافة في المنظمة وليس بناءً على طلب الممولين.

10-"أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة علي أداء المؤسسات الاهلية الاجنبية العاملة في قطاع غزة" (بدر،2009).

تهدف هذه الدراسة الي التعرف علي أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة علي أداء المؤسسات في المنظمات الاهلية الاجنبية العاملة في قطاع غزة كذلك تسعة هذه الرسالة الي التعرف علي واقع تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات الاهلية الاجنبية والتعرف علي مقاييس الأداء الذي تتبعه هذه المؤسسات، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تصميم استبانة تهدف الي الدراسة الميدانية لمتغيرات المشكلة من اجل اختبار الفرضيات حيث يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة العليا (مدير مؤسسة، نائب المدير، رئيس قسم) في المؤسسات الاهلية الاجنبية وقد تم توزيع 82 استبانة علي تلك العينة، وقد خلصت الدراسة الي العديد من النتائج نذكر منها: وجود اهتمام كبير من قبل المؤسسات الاهلية الاجنبية العالمة في قطاع غزة بمبادئ الجودة الشاملة وتطبيق هذه المتغيرات بدرجات ومستويات ايجابية متفاوتة فقد كان اعلى مستوى تطبيق

من نصيب التركيز علي العملاء وجمهور المستفيدين، بينما اعتبر متغير مشاركة العاملين الأقل من حيث التطبيق وقد استخلصت الدراسة العديد من التوصيات كان من أهمها ما يلي: ضرورة زيادة اهتمام والتزام إدارة المؤسسات الاهلية الاجنبية بتطبيق كافة أبعاد الجودة الشاملة وأثر ذلك علي تطوير الأداء المؤسسي الخاص بها ، وكذلك ضرورة اشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة بهدف تحقيق الجودة في المخرجات.

11-"أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي الأداء المؤسسي" (عايش، 2008).

هدفت هذه الدراسة الي التعرف علي أثر تطبيق المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومستويات ذلك التطبيق بالإضافة الي التعرف علي طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة ودرجتها والأداء المؤسسي لتلك المصارف وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وصممت استبانة خصيصاً لذلك ، وقد توصل الباحث الي العديد من النتائج اذكر منها: أن المصارف الاسلامية تبنت ومازالت مفهوم إدارة الجودة الشاملة بكافة عناصرها وكذلك توصلت الي ان الجودة الشاملة ادت الي تحسين الأداء المؤسسي وزيادة جودة مخرجات تلك المؤسسات، كذلك اوصى الباحث بالعديد من التوصيات منها: ضرورة تعزيز مستوى معرفة جميع العاملين في المصارف الاسلامية العاملة في قطاع غزة بمنهج تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال عقد دورات تدريبية لدورها الايجابي في تحسين الأداء المؤسسي، وكذلك رفع مستوى تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات من اجل تحقيق جودة في الأداء المؤسسي ككل.

12-"تقييم إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية" (الهور،2006)

تهدف هذه الدراسة الي تقييم واقع إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وذلك من خلال تصميم استبانة خصيصا لهذا الغرض والتعرف خلالها علي واقع إدارة الوقت لديهم بالاعتماد علي المتغيرات التالية (مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط، التنظيم، التوظيف، الاشراف والتوجيه، الاتصالات ، صنع القرارات، الرقابة) وذلك طبقا للعوامل الشخصية كالجنس والعمر ونوع الوظيفة والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة بالعمل الاداري والمشاركة في دورات تدريبية في مجال إدارة الوقت، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وقد بلغ مجتمع الدراسة حوالي 126 عينة ، وقد بينت نتائج الدراسة ان مستوى واقع إدارة الوقت كان ما بين متوسط وعالي بحسب سلم تقييم مستوى واقع إدارة الوقت، وقد اوصى الباحث إدارة الجامعات بالعديد من التوصيات منها: العمل علي ابراز أهمية الوقت كمورد نادر وثمين ومكلف باعتباره التحدي الاساسي الذي يواجه اية

إدارة، كذلك زيادة الوعي بمفهوم إدارة الوقت ليصبح جزءا من الثقافة التنظيمية وضرورة توفر سجل يومي لرصد وجدولة الأنشطة اليومية التي تحدث في الإدارة العليا وكذلك ضرورة توفير برامج تدريبية خاصة في إدارة الوقت.

13- " إدارة التكاليف المعيارية كأداة تخطيط ورقابة في الشركات الصناعية" (ابو معيلق،2005).

تناولت هذه الدراسة مدى إدارة الشركات الصناعية للتكاليف المعيارية والكيفية التي يتم اعداد وتخطيط واردة تلك التكاليف ، وكذلك معرفة المعوقات والأسباب التي تعيق تطبيق نظام التكاليف المعيارية في الشركات الصناعية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستخدما استبانة لتحقيق أهداف هذه الدراسة حيث قام بتوزيع 51 استبانة علي الشركات الصناعية، وترجع أهمية هذه الدراسة كونها تلقي الضوء علي مدى إدارة الشركات لتكاليفها ورقابة عناصر الإنتاج الخاصة بها وقد توصل الباحث الي ان 51% من الشركات المستبانة تدير تكاليفها بشكل جيد وتعتمد علي التكاليف المعيارية ، في حين 49% من تلك الشركات لا تدير تكاليفها بشكل جيد، وقد خلصت الدراسة الي العديد من النتائج كنا من أهمها: بعض الشركات لا تدير تكاليفها بشكل جيد ولا تعتمد علي التكاليف المعيارية ، لا يوجد اقتناع لدى إدارة تلك الشركات بإدارة التكاليف واستخدام التكاليف المعيارية كمرجعية لتقدير تكاليفها ، كما اوصى الباحث بضرورة إدارة التكاليف وفق نظم ومعايير دولية وضرورة استخدام التكاليف المعيارية لأن ذلك سيضبط من تكاليف وسيقللها.

3.3 الدراسات العربية

1- " إدارة الوقت وأثرها علي أداء العاملين في دائرة الاحوال المدنية في الاردن "(غزاوي،2012).

تهدف هذه الدراسة الي التعرف علي مفهوم إدارة الوقت وواقع تطبيقه في دائرة الاحوال المدنية في الاردن وكذلك مستوى أداء العاملين من وجهة نظرهم ومعرفة أثر إدارة الوقت علي أداء العاملين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستخدما الاستبانة كأداة للقياس وجمع البيانات وقد خلصت الدراسة الي العديد من النتائج اذكر منها: ان إدارة الوقت بشكل جيد يؤدي الي تحسين جودة أداء العاملين ومن النتائج ايضا ان مستوى أداء العاملين في دائرة الاحوال المدنية مرتفعاً، وخرج الباحث بالعديد من التوصيات اذكر منها: ضرورة تحسين مستوى

استخدام الموارد وتحسين مستوى التخطيط للوقت وكذلك تحسين مستوى الانضباط في الوقت لتحسين مستوى جودة الأداء.

2- " إدارة وقت المشروع باستخدام اسلوب التخطيط الشبكي" (العامودي،2012)

تهدف هذه الدراسة الي التعرف علي اسلوب التخطيط الشبكي للمشاريع التي تساعد علي إدارة الوقت وتكاليف وموارد المشروع لإنجاز ما ترنو اليه المؤسسة وفق ما خطط، له وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستخدما الاستبانة كأداة للقياس وقد استنتج الباحث مجموعة من النتائج منها: لا يستند الأسلوب البحري المتبع في المؤسسة العامة للنقل لأجل تقدير زمن الرحلة علي اسلوب واسس علمية انما تحكمه الاهواء والميول الشخصية ، كذلك ان استخدام تحليل شبكة بيرت تعمل علي توفير الوقت وتوفير في الموارد البشرية العاملة في المؤسسة، وقد خلص الباحث الي مجموعة من التوصيات اذكر منها: اتباع اسلوب التخطيط الشبكي في تقدير زمن الرحلات البحرية، كذلك التزام مراقبي عملية تنفيذ الخطة بجمع البيانات الوصفية والرقمية بهدف خلق نظام معلومات يعتمد عليه في وضع الخطط المستقبلية.

3-تأثر سوء التخطيط في مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية المنفذة في إمارة دبي "(الديري،2010)

جاءت هذه الدراسة بغرض تسليط الضوء علي بيان مدى تأثير سوء التخطيط علي تأخر تنفيذ المشاريع الإنشائية في امارة دبي، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستخدما الاستبانة كأداة لتحقيق الهدف من ذلك البحث، وقد شملت عينة البحث شركات إدارة المشاريع المتخصصة حيث ضمت العينة 42 مديرا من مدراء المشاريع في الشركات المتخصصة، وقد افضت هذه الدراسة الي مجموعة من النتائج نذكر منها: ان تأخر إنجاز المشاريع الإنشائية يعود الارتهان الي الصدفة وعدم التخطيط للوقت وكذلك عدم الالتزام بمعايير إدارة المشاريع، ونتيجة لما توصل اليه الباحث من نتائج فقد قد توصيات عديدة نذكر منها: ضرورة قيام المؤسسات بتخصيص قسم خاص مهمته الدراسة المستفيضة لمخططات المشروع وتحديد طبيعة المشروع، وان تضع شركات المقاولات في اولوياتها تعيين كوادر مدربة ومحترفة في مجال التخطيط والتنفيذ ،كما اوصى الباحث بضرورة اتباع البرنامج الزمني المنطقي للمشروع لضمان تنفيذ المشروع في وقته المحدد.

4- "**أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشاريع**" **(العبيدي،2009).**

تهدف الدراسة الحالية إلى بيان أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري وعبر تحليل المسار والأثر استنادًا لآراء مجتمع الدراسة في شركة العبيكان للأبحاث والتطوير، ولكي تحقق الدراسة أهدافها وفق المنهجية العلمية، فلقد تصدّت لمهمتها عبر جمع ومعالجة وتحليل آراء (30) من الإدارة العليا والإدارة التنفيذية للمشروع تراوحت مستوياتهم بين مدير عام ومدير و مدير مشروع ومدير فني وخبير فني ومدير قسم. وتم جمع بيانات عن طريق استبانة تم تصميمها كأداة لقياس نموذج الدراسة. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر إيجابي للعوامل الاستراتيجية (التحليل الاستراتيجي، تحديد المهمة، توقعات التخطيط والتنفيذ والتقويم باستخدام أسلوب السيناريوهات) في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري (جودة الأداء الإداري، إدارة الجودة الشاملة، الموقف التنافسي)، وبعد مناقشة النتائج خلصت الدراسة إلى وضع مجموعة من التوصيات أهمها: 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، وكذلك تبني معايير مدخل "إدارة الجودة الشاملة" كاستراتيجية، انطلاقًا من تعميق الوعي بدور الجودة وأهميتها لدخول منظمات الأعمال في معترك الأسواق الدولية.

5-"التخطيط وفرص تطبيق منهج إدارة المشروعات (PMI) في مشروعات المنظمات الخيرية في مدينة الرياض" (أبو عقيل،2007).

هدفت هذه الدراسة الي تحليل الفروق بين آراء عينة من العاملين في المنظمات الخيرية في مدينة الرياض فيما يتعلق بالتخطيط من حيث الأهمية ودرجة الاستخدام ومدى وجود منهجية للتخطيط ومدى صعوبة تطبيق منهج إدارة المشروعات (PMI) وذلك بالاستناد إلى متغيرات الاختلاف في نوعية المنظمة، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكان من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن التخطيط يحظى بدرجة أهمية عالية من وجهة نظر جميع العاملين في المنظمات الخيرية، وقدمت الدراسة العديد من التوصيات منها ضرورة فهم واقع التخطيط من حيث الاهمية ودرجة ومدى وجود منهجية ومدى صعوبة تطبيق منهج إدارة المشروعات في تلك المنظمات بما يتلاءم مع طبيعة المنظمة وأعمار العاملين فيها ومستوياتهم العلمية وخبراتهم العملية.

6- "الخطر في المشاريع مفاهيم اساسية واستراتيجيات الاستجابة" (العامري، 2007)

تهدف هذه الدراسة الي التعرف علي مفهوم الخطر في المشروع وكيفية مواجهة الي اخطار قد تواجه المشاريع وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستخدما الاستبانة كأداة للقياس

وقد استنتج الباحث مجموعة من النتائج منها: ضرورة الاهتمام بدراسة الخطر في المشاريع بشكل جدي وان لا تبدا الجهة المنفذة للمشروع او المستفيدين منه بالتنفيذ الا بعد أن تكون هناك إدارة أو مجموعة عمل متخصصة بإدارة الخطر قد أعدت دراسة بالأخطار المحتملة .

ان تستمر مجموعة إدارة الخطر بعملها في اي مشروع كان سواء في البناء أو تكنولوجيا المعلومات او اي مشروع لمنتج جديد أو عمل تنطبق عليه صفات المشروع، وأن لا تتوقف الا بنهاية المشروع لأن الاخطار قد تبرز مؤشراتها في المراحل المختلفة من دورة حياة المشروع ، وقد خلصت الدراسة الي مجموعة من التوصيات منها: إن التخطيط الواعي أو الدقيق والذي تتمخض عنه خطة لإدارة الخطر في المشروع هو الأساس في نجاح فريق العمل في التغلب على الخطر، لذا فان الخبرة السابقة في مشاريع مشابهة اخرى والاستعانة بخبراء من مختلف التخصصات يمكن ان يكون امرا فاعلا في نجاح الإدارة بتشخيص الاخطار ومكافحتها والحد من اثارها.

7-"إدارة الجودة في مشاريع التشييد في سوريا" (الجلالي، 2006)

هدفت هذه الدراسة الي دراسة واقع إدارة الجودة في مشاريع التشييد في سوريا وتقييم هذا الواقع في ضوء الاتجاهات العالمية وفي ضوء الاسس العلمية لإدارة الجودة في صناعة التشييد ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقد توصل الباحث الي العديد من النتائج نذكر منها: هناك نقص في دراسة الجدوى الاقتصادية كذلك في التخطيط المالي، عدم استخدام الاساليب العلمية اثناء تنفيذ المشروع مثل البرمجة الزمنية وبرمجة الموارد وكذلك برمجة التكاليف التي تساعد في ضبط التنفيذ والانتهاء منه بالوقت المناسب وبأقل كلفة ممكنة وبالجودة المطلوبة، هناك نقص في توصيف المشروع وتحديد المتطلبات المتعلقة به وبأدائه الوظيفي، كما اوصى الباحث بالعديد من التوصيات اذكر منها: ضرورة الاهتمام بإعداد الدراسة للمشروع سواءً الاولية او التفصيلية وضرورة تدقيقها من قبل جهة اخرى، كذلك الاعتماد علي الاساليب العلمية اثناء التنفيذ مثل البرمجة الزمنية والتكلفة والموارد وغيرها.

4.3 الدراسات الأجنبية

1- العلاقة بين نجاح المشروع وكفاءة المشروع" The Relationship Between Project Success and Project Efficiency (Serrador & Turner, 2015)

هدفت هذه الدراسة الي التحقق إذا كانت فعالية مشروع ما مع أصحاب المصلحة يؤدي الي تحقيق رضا ونجاح المشروع ككل، وكذلك بيان دور الكفاءة في النجاح الشامل للمشروع

وتوضيح أهمية هذا المعيار، استخدم الباحث منهجية المسح حيث أجرى بحث ل 1386 مشروع حيث قام بطرح الأسئلة على مدراء المشروع، وقد خلصت هذه الدراسة بالعديد من النتائج منها: أن هناك علاقة قوية بين كفاءة المشروع ورضا أصحاب المصالح ، وعلاقة متوسطة بين الالتزام بمبدأ كفاءة المشروع وبين نجاح المشروع ككل، وقد أوصى الباحث بضرورة الاهتمام بمبدأ الكفاءة لضمان نجاح المشروع وتحقيق رضا جميع الأطراف.

2- إدارة المشروع وآثاره على نجاح المشروع Project Management and its Impact on the Success of the Project" (Marley ،Carvalho، 2014).

تهدف هذه الدراسة الي التعرف الإدارة الجيدة للمشروع ودوروها في نجاح المشروع في المؤسسات الصناعية وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وصمم استبانة خصيصا لذلك وقد خرج الباحث الي العديد من النتائج كان من أهمها: ان من العوامل التقليدية لنجاح المشاريع وفقا للمعايير الدولية لإدارة المشاريع التكلفة والوقت والجودة وهو ما يعرف باسم المثلث الحديدي فان الإدارة الجيدة لتلك المعايير سيعمل علي تحقيق الجودة في المشاريع وقد اضاف الباحث 5 معايير جديدة تساعد في الإدارة الجيدة للمشاريع منها (الكفاءة- الأثر العملاء- التخطيط للمستقبل – الاستدامة) وقد اوصى الباحث بضرورة عمل جدولة لوقت المشروع وكذلك دراسة التكاليف جيدا لتحقيق الهدف المرجو من المشروع وتحقيق جودة في ذلك المشروع.

3-"أهمية مجالات إدارة المشاريع في نجاح مشاريع الصناعات الدوائية

IMPORTANT PROJECT MANAGEMENT KNOWLEDGE AREAS -3 FORSUCCESSFUL DELIVERY OF PROJECTS INPHARMACEUTICAL INDUSTRY"(Richman,2014)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف علي مجالات المعرفية الخاصة بإدارة المشاريع مثل الاتصالات وإدارة الموارد البشرية وإدارة المخاطر، وبيان دور تلك المعايير في نجاح مشاريع الصناعات الدوائية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وصمم استبانة لجمع البيانات حيث قام بتوزيع 30 استبانة على شركات ومشاريع الصناعات الدوائية، وقد خلصت الدراسة غلى العديد من النتائج نذكر منها: إن ما نسبته 70% من الشركات الخاصة بالصناعات

الدوائية تطبق المجالات المعرفية لإدارة المشاريع، وكذلك 88% من الشركات قالت أن تطبيق الأساليب السليمة والصحيحة لإدارة المشاريع تؤدي إلى نجاح المشروع ، في حين 12% منهم قال أن تطبيق المجالات المعرفية لها تأثير ضعيف ومتوسط في نجاح المشاريع، كذلك توصلت الدراسة إلى أن أهم ثلاث مجالات تكمن في (إدارة الوقت – إدارة الجودة—إدارة التكلفة)، كما أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات نذكر منها: يجب على مدراء المشاريع أن تطبيق المجالات المعرفية أثناء إدارة المشروع لأن ذلك سيساعد في زيادة معدلات نجاح المشروع، كما وأوصى الباحث بضرورة زيادة مستويات الرقابة علي نطاق المشروع، وقت المشروع، تكلفة المشروع، وجودة المشروع وجميع العوامل الرئيسية في تحقيق نجاح المشروع ككل.

4-"إدارة معرفة المشروع والتأثيرات علي مخرجات مشروع البناء دراسة ميدانية Project Management Knowledge and Effects on Construction Project (shung,2012) Outcomes: An Empirical Study"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف علي العلاقة بين المجالات المعرفية لإدارة المشاريع وأداء المشروع ونجاح المشروع من خلال تقييم فعالية أساليب الإدارة والأدوات المهمات اللازمة لتنفيذ وتشييد المشاريع، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مصمماً استبانة لجمع البيانات، وقد خلصت الدراسة عدة استنتاجات منها: أن هناك علاقة وثيقة بين نجاح المشروع والمحالات المعرفية التسعة الخاصة بالمعهد الأمريكي لإدارة المشاريع، كذلك ضرورة استخدام طرق سليمة وصحيحة لتسعير العطاءات لتقليل المشاكل القانونية التي قد تلحق بإدارة الشراء، كما وتوصي الدراسة بضرورة تفعيل وسائل الاتصال بين جميع الأطراف بشكل فعال من أجل تحسين جودة مخرجات المشروع.

5-"التحقق من أهمية المجالات المعرفية لإدارة المشاريع في قطاع العلوم الحياتية An Investigation of the Important Project Management Knowledge Areas in the Life Sciences Sector" (Auman**,2012)**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور المجالات المعرفية التسعة لإدارة المشاريع في نجاح مشاريع المستحضرات الصيدلية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الحصول على نتائج تلك الدراسة مصمماً استبانة لذلك ، حيث قام بتوزيع 40 استبانة على مدراء مشاريع الصناعات الدوائية في استراليا، وقد خلصت الدراسة الي العديد من النتائج نذكر منها: حصل المجال المعرفي إدارة اتصالات المشروع على أعلى متوسط حسابي وأجمع المبحوثيين أن هذا المجال أكثر المجالات تأثيراً على نجاح المشروع، كما أوصت الدراسة بالعديد من

التوصيات نذكر منها: ضرورة تطبيق مجالات المعرفة التسعة على مشاريع المستحضرات الدوائية لأن ذلك سيقود إلى نجاح المشروع، وعدم الاكتفاء بتطبيق تلك المجالات المعرفية على المشاريع الإنشائية.

6- "**عوامل النجاح الحاسمة لمشروعات البنك الدولي Critical Success Factors World Bank projects**" **(Lavagnon A.AKI,2011).**

تهدف هذه الدراسة الي التعرف علي عوامل نجاح المشروع في البنك الدولي وتحديدا العلاقة بين عوامل النجاح الحرجة (المخططات) ونجاح المشروع من وجهة نظر قادة فريق العمل التابع للبنك الدولي (المشرفين على المشروع) وقد استخدم الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي مصمماً استبانة لجمع البيانات حيث وزع الاستمارة على مشروع 16 مستهدفاً منسقي ومدراء المشروع، وكانت هذه الدراسة قد سلطت الضوء علي عوامل النجاح الحرجة الخمسة وهي (الرصد، التنسيق، التصميم، التدريب، البيئة المؤسسية) وكانت من نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ايجابية بين كل من العوامل الخمسة الحرجة ونجاح المشروع وكان من أبرز عوامل النجاح الحرجة للمشروع التصميم الجيد للمشروع وكذلك الرصد الجيد لتكاليف وظروف المشروع وخرج الباحث بعدة وصايا منها: انه يجب علي المديرين المشرفين علي مشاريع البنك الدولي التصميم الجيد للمشروع لتحقيق الجودة في نتائج ذلك المشروع.

7- "**الأهمية النسبية للمعايير التسعة الخاصة بدليل إدارة المشاريع أثناء التخطيط للمشروع" the Relative Importance of The pmBok Guides Nine Knowledge Areas During Project Planning (Zwikael,2009).**

هدفت هذه الدراسة إلى تعريف مدراء المشروع بأهمية المجالات التسعة التي قدمها المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع، وبينت هذه الدراسة بأن تلك المجالات لها أهمية كبيرة في مساعدة المدراء على كيفية استخدام الموارد المتاحة وكذلك بيان تأثير هذه المجالات على نجاح المشروع، قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية شملت 783 مشروع من مختلف البلدان والصناعات، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أن أكثر المجالات المعرفية تأثيراً على نجاح المشروع كانت (إدارة الوقت- إدارة المخاطر- إدارة النطاق- إدارة الموارد)، كما قدمت الدراسة عدة توصيات منها: يجب على مدراء المشاريع أن تجتهد بشكل أكبر في تحديد أنشطة المشروع، وكذلك تطوير مخططات جانت وتحديد المسارات الحرجة، كذلك تطوير أدوات وتقنيات جديدة في مجالات الجودة والاتصالات.

8- "**عملية التخطيط الحرجة في المشاريع الإنشائية**" (زوسيل،**2008**) " **Critical Planning Processes in Construction Projects**"

هدفت هذه الدراسة إلى تحسين القدرات التخطيطية في المشاريع الإنشائية، حيث تعتبر إدارة المشاريع جوهر القدرة في الصناعات الإنشائية، كما تعتبر الجودة العالية في عملية تخطيط المشروع ضرورية لنجاح المشروع، في هذه الدراسة استخدام الاستبانة لجمع البيانات وقد تم توزيع 555استبانة على مدراء تلك المشاريع، وقد خلصت الدراسة الي العديد من النتائج منها: أن عند مقارنة قطاع الصناعات الإنشائية مع القطاعات الأخرى، وجد أن الشركات التي تنتمي إلى قطاع الصناعات الإنشائية قد حصلت على جودة عالية في تخطيط المشاريع وعلى أعلى نسبة نجاح مقارنة بالقطاعات الأخرى وجد أن تخطيط الجداول والجودة والتوريدات أكثر العمليات تنفيذاً بشكل دوري في المشاريع الإنشائية، كما أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات منها ضرورة بحث تأثير مختلف عمليات التخطيط في نجاح المشروع، والعمليات ذات التأثير على نجاح المشروع هي تطوير خطة المشروع.

9- **الدراسة النقدية التي قدمتها منظمة "Rand" الأمريكية، سنة 2004 لتحليل المخاطر في إدارة المشاريع الكبيرة Risk Analysis in Large Project Management**

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

10- "**أبعاد نجاح مشاريع التنمية الدولية في افريقيا The Dimensions of the Success of International Development Projects in Africa**" (**2003**،Amadou Diallo)

يهدف هذا البحث الي التعرف علي أبعاد نجاح مشاريع التنمية الدولية في افريقيا الكبرى ومدي تطبيق تلك العوامل لإنجاح المشاريع الدولية من وجهة نظر منسقي المشاريع ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستخدما الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقد خرج الباحث بعدد من النتائج منها: أن من أهم عوامل وأبعاد نجاد المشاريع الإدارة الجيدة للوقت وإدارة الجودة وكذلك الإدارة الجيدة للتكاليف وكذلك هناك أبعاد تتعلق بالبيئة السياسية للمجتمع وكذلك يجب ان تكون جودة الاتصال بين منسقي اللجان ومدراء المشاريع فعالة وذات كفاءة عالية.

فيما يلي جدول رقم (1.3) يوضح الدراسات السابقة ومتغيرات الدراسة ونتائج تلك الدراسة:

#	الدراسة	متغيرات الدراسة	أهم النتائج
الدراسات المحلية (قطاع غزة- الضفة الغربية)			
1	**رضوان (2015)**	**ارتباط-كفاءة-فاعلية- أثر-استدامة-التواصل- الاعتمادية-الشراكة**	وقد خلصت الدراسة الي العديد من النتائج منها: أن المشروع قد حقق نجاحا كبيراً من خلال الدور الذي لعبته العوامل الحرجة وممارسات المؤسسات.
2	**الحلو (2015)**	**جودة مشروع**	توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن 80% من مؤسسات قطاع الصناعات التحويلية في قطاع غزة تقوم بتطبيق أسس إدارة المشاريع
3	**البطش (2014)**	**إدارة التكاليف- إدارة الوقت**	خلصت الدراسة الي العديد من النتائج كان من أهمها: ان المؤسسات تحيل العطاءات علي أقل الاسعار وهي من أهم أسباب تأخر المشاريع، كذلك عدم وجود السيولة الكافية لتنفيذ المشروع أي سوء إدارة التكاليف كان من أهم أسباب تأخر المشاريع، كذلك الارتهان الي الصدفة وعدم الجدولة الوقتية للأنشطة الخاصة بالمشروع .
4	**راشد (2014)**	**إدارة الجودة**	أهم النتائج انه وبالرغم من ادراك الشركات المؤسسات لأهمية نظام الجودة الا ان ادراكهم لمفهوم نظام الجودة لا يتجاوز الاجراءات التصحيحية بعد حدوث الاخطاء، ولكنهم لم يصلوا بعد لمرحلة الاجراءات الوقائية والتي تمنع وقوع الخطأ قبل حدوثه، كذلك غياب الوعي من قبل العاملين ومن قبل الإدارة العليا

5	**صالح (2014)**	**إدارة تكلفة**	أهم النتائج : إن نظام التكاليف المطبق في شركات قطاع الخدمات يعتمد علي أسس علمية محاسبية تلبي حاجة الإدارة في اتخاذ القرارات
6	**ابو رمضان (2013)**	**الارتباط–الكفاءة–الفاعلية–الأثر–الاستدامة**	خلصت الدراسة الي مجموعة من النتائج نذكر أهمها: تستخدم المؤسسات الغير حكومية معايير التقييم الخمسة بدرجة ممتازة في تقييم المشاريع التي تنفذها وهذا يعكس مدى اهتمام ووعي المؤسسات غير الحكومية بأهمية عملية التقييم كما يشير ذلك الي التطور الكبير في مجال عمل المؤسسات غير الحكومية
7	**الديراوي (2012)**	**إدارة الاتصال– جودة المشروع**	خلصت الدراسة الي مجموعة من النتائج منها: ان هناك دور رئيس للسمات الشخصية في نجاح المشاريع في المنظمات الاهلية متمثلاً بالذكاء والقيادة وفهم الذات وجودة المخرجات وقدرة مدراء المشاريع علي تدريب طواقم العمل والاتصال والتواصل واخلاقيات العمل
8	**غانم (2011)**	**إدارة الاتصال– جودة المشروع**	خلصت الدراسة الي العديد من النتائج منها: ان هناك عدم كفاءة في ممارسات إدارة المشاريع في المؤسسات العامة في فلسطين مقارنة مع الممارسات العالمية الموصي بها ويمكن تصنيف ممارسات إدارة المشاريع في وزارة الاشغال العامة والاسكان بانها متوسطة مقارنة بالمعايير الدولية ، كذلك نقص التغذية الراجعة وعدم تعميم الدروس المستفادة وعدم الاتصال الفعال بين فريق المشروع وغياب التخطيط كان من أهم معوقات تحقيق أهداف المشروع.
9	**حماد (2010)**	**الارتباط–الكفاءة–الفاعلية–الأثر–الاستدامة**	أهم نتائج هذه الدراسة : توضح النتائج انه يتم تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة اعتمادًا علي معيار الارتباط بنسبة 73% وعلي معيار الكفاءة بنسبة 69% وعلي معيار الفاعلية بنسبة 68% وعلي معيار الأثر بنسبة 71% وعلي معيار الاستدامة بنسبة 64%
10	**بدر (2009)**	**إدارة الجودة**	أهم النتائج : وجود اهتمام كبير من قبل المؤسسات الاهلية الاجنبية العالمة في قطاع غزة بمبادئ الجودة الشاملة وتطبيق هذه المتغيرات بدرجات ومستويات ايجابية متفاوتة فقد كان اعلى مستوى تطبيق من نصيب

			التركيز علي العملاء وجمهور المستفيدين، بينما اعتبر متغير مشاركة العاملين الأقل من حيث التطبيق
11	**عايش (2008)**	**إدارة الجودة**	توصل الباحث الي العديد من النتائج اذكر منها: أن المصارف الاسلامية تبنت ومازالت مفهوم إدارة الجودة الشاملة بكافة عناصرها وكذلك توصلت الي ان الجودة الشاملة ادت الي تحسين الأداء المؤسسي وزيادة جودة مخرجات تلك المؤسسات
12	**الهور (2006)**	**إدارة وقت**	من أهم نتائج الدراسة : ان مستوى واقع إدارة الوقت كان ما بين متوسط وعالي بحسب سلم تقييم مستوى واقع إدارة الوقت
13	**ابو معيلق (2005)**	**إدارة تكلفة**	وقد توصل الباحث الي ان 51% من الشركات المستبانة تدير تكاليفها بشكل جيد وتعتمد علي التكاليف المعيارية ، في حين 49% من تلك الشركات لا تدير تكاليفها بشكل جيد، وقد خلصت الدراسة الي العديد من النتائج كنا من أهمها: بعض الشركات لا تدير تكاليفها بشكل جيد ولا تعتمد علي التكاليف المعيارية ، لا يوجد اقتناع لدى إدارة تلك الشركات بإدارة التكاليف واستخدام التكاليف المعيارية كمرجعية لتقدير تكاليفها
ثانياً: الدراسات العربية			
14	**غزاوي (2011)**	**إدارة وقت**	وقد خلصت الدراسة الي العديد من النتائج اذكر منها: ان إدارة الوقت بشكل جيد يؤدي الي تحسين جودة أداء العاملين ومن النتائج ايضا ان مستوى أداء العاملين في دائرة الاحوال المدنية مرتفعاً.
15	**العامودي (2011)**	**إدارة وقت**	قد استنتج الباحث مجموعة من النتائج منها: لا يستند الأسلوب البحري المتبع في المؤسسة العامة للنقل لأجل تقدير زمن الرحلة علي اسلوب واسس علمية انما تحكمه الاهواء والميول الشخصية ، كذلك ان استخدام تحليل شبكة بيرت تعمل علي توفير الوقت وتوفير في الموارد البشرية العاملة في المؤسسة
16	**الديري (2010)**	**إدارة وقت– إدارة تكلفة– إدارة جودة**	افضت هذه الدراسة الي مجموعة من النتائج نذكر منها: ان تأخر إنجاز المشاريع الإنشائية يعود الارتهان الي الصدفة وعدم التخطيط للوقت وكذلك عدم الالتزام بمعايير إدارة المشاريع من جودة وإدارة التكاليف بالشكل

			المطلوب ووفق المعايير الدولية
17	**العبيدي (2009)**	**الارتباط–الكفاءة–الفاعلية–الأثر–الاستدامة**	توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر إيجابي للعوامل الاستراتيجية (التحليل الاستراتيجي، تحديد المهمة، توقعات التخطيط والتنفيذ والتقويم باستخدام أسلوب السيناريوهات) في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري (جودة الأداء الإداري، إدارة الجودة الشاملة، الموقف التنافسي)
18	**أبو عقيل (2008)**	**المعايير الدولية التسعة**	وكان من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن التخطيط يحظى بدرجة أهمية عالية من وجهة نظر جميع العاملين في المنظمات الخيرية
17	**العامري (2007)**	**إدارة مخاطر**	استنتج الباحث مجموعة من النتائج منها: ضرورة الاهتمام بدراسة الخطر في المشاريع بشكل جدي وان لا تبدا الجهة المنفذة للمشروع او المستفيدين منه بالتنفيذ الا بعد ان تكون هناك إدارة او مجموعة عمل متخصصة بإدارة الخطر قد اعدت دراسة بالأخطار المحتملة . أن تستمر مجموعة إدارة الخطر بعملها في أي مشروع كان سواء في البناء أو تكنولوجيا المعلومات أو أي مشروع لمنتج جديد او عمل تنطبق عليه صفات المشروع ، وأن لا تتوقف إلا بنهاية المشروع لأن الاخطار قد تبرز في المراحل المختلفة من دورة حياة مؤشراتها المشروع
18	**أبو عقيل (2007)**	**معايير إدارة المشاريع**	النتائج التي توصل إليها الباحث أن التخطيط يحظى بدرجة أهمية عالية من وجهة نظر جميع العاملين في المنظمات الخيرية
ثالثاً: الدراسات الاجنبية			
19	**Shung (2016)**	**المجالات المعرفية التسعة**	خلصت الدراسة عدة استنتاجات منها: أن هناك علاقة وثيقة بين نجاح المشروع والمحالات المعرفية التسعة الخاصة بالمعهد الأمريكي لإدارة المشاريع، كذلك ضرورة استخدام طرق سليمة وصحيحة لتسعير العطاءات لتقليل

			المشاكل القانونية التي قد تلحق بإدارة الشراء
20	**Serrador&turner (2015)**	**إدارة الكفاءة**	قد خلصت هذه الدراسة بالعديد من النتائج منها: أن هناك علاقة قوية بين كفاءة المشروع ورضا أصحاب المصالح ، وعلاقة متوسطة بين الالتزام بمبدأ كفاءة المشروع وبين نجاح المشروع ككل
21	**Carvalho (2014)**	**إدارة وقت– إدارة جودة – كفاءة– استدامة**	خرج الباحث الي العديد من النتائج كان من أهمها: ان من العوامل التقليدية لنجاح المشاريع وفقا للمعايير الدولية لإدارة المشاريع التكلفة والوقت والجودة وهو ما يعرف باسم المثلث الحديدي فان الإدارة الجيدة لتلك المعايير سيعمل علي تحقيق الجودة في المشاريع وقد اضاف الباحث 5 معايير جديدة تساعد في الإدارة الجيدة للمشاريع منها (الكفاءة– الأثر العملاء– التخطيط للمستقبل – الاستدامة)
22	**Chauhan (2014)**	**المجالات المعرفية التسعة**	إن ما نسبته 70% من الشركات الخاصة بالصناعات الدوائية تطبق المجالات المعرفية لإدارة المشاريع، وكذلك 88% من الشركات قالت أن تطبيق الأساليب السليمة والصحيحة لإدارة المشاريع تؤدي إلى نجاح المشروع ، في حين 12% منهم قال أن تطبيق المجالات المعرفية لها تأثير ضعيف ومتوسط في نجاح المشاريع
23	Auman 2012	**المجالات المعرفية التسعة**	خلصت الدراسة الي العديد من النتائج نذكر منها: حصل المجال المعرفي إدارة اتصالات المشروع على أعلى متوسط حسابي وأجمع المبحوثيين أن هذا المجال أكثر المجالات تأثيراً على نجاح المشروع.
24	**Aki (2011)**	**إدارة الاتصالات والتنسيق**	أهم نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ايجابية بين كل من العوامل الخمسة الحرجة ونجاح المشروع وكان من ابرز عوامل النجاح الحرجة للمشروع التصميم الجيد للمشروع وكذلك الرصد الجيد لتكاليف وظروف المشروع

25	**Zwikael (2009)**	**المجالات المعرفية التسعة**	وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أن أكثر المجالات المعرفية تأثيراً على نجاح المشروع كانت (إدارة الوقت– إدارة المخاطر– إدارة النطاق– إدارة الموارد)
26	**Zecer(2008)**	إدارة الوقت والجودة والمشتريات	وقد خلصت الدراسة الي العديد من النتائج منها : أن عند مقارنة قطاع الصناعات الإنشائية مع القطاعات الأخرى، وجد أن الشركات التي تنتمي إلى قطاع الصناعات الإنشائية قد حصلت على جودة عالية في تخطيط المشاريع وعلى أعلى نسبة نجاح مقارنة بالقطاعات الأخرى وجد أن تخطيط الجداول والجودة والتوريدات أكثر العمليات تنفيذاً بشكل دوري في المشاريع الإنشائية
27	**Rand (2004)**	**إدارة مخاطر**	وقد خرج الباحث الي العديد من النتائج كان من أهمها: ان من العوامل التقليدية لنجاح المشاريع وفقا للمعايير الدولية لإدارة المشاريع التكلفة والوقت والجودة وهو ما يعرف باسم المثلث الحديدي فان الإدارة الجيدة لتلك المعايير سيعمل علي تحقيق الجودة في المشاريع وقد اضاف الباحث 5 معايير جديدة تساعد في الإدارة الجيدة للمشاريع منها (الكفاءة– الأثر العملاء– التخطيط للمستقبل – الاستدامة)
28	**DIALLO (2003)**	**إدارة جودة– إدارة اتصال– إدارة تكاليف**	خرج الباحث بعدد من النتائج منها : ان من أهم عوامل وأبعاد نجاد المشاريع الإدارة الجيدة للوقت وإدارة الجودة وكذلك الإدارة الجيدة للتكاليف وكذلك هناك أبعاد تتعلق بالبيئة السياسية للمجتمع وكذلك يجب ان تكون جودة الاتصال بين منسقي اللجان ومدراء المشاريع فعالة وذات كفاءة عالية.

جرد بواسطة الباحث (2016)

5.3 تعليق علي الدراسات السابقة :

استعرض الباحث 28 من الدراسات السابقة ، منها 13 دراسات محلية، 6 دراسات عربية، 9 دراسات أجنبية، ويتضح من هذه الدراسات أن هناك تركيز واضح من الدراسات الاجنبية و العربية على موضوع إدارة المشاريع بشكل عام، وقد أوصت معظمها بضرورة إجراء المزيد من البحوث والدراسات في مجال معايير إدارة المشاريع لما له من دور بارز في زيادة جودة القرارات المتخذة .

ولقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تكوين صورة واضحة عن مفهوم معايير إدارة المشاريع، كما كان لها دور كبير في أثراء الإطار النظري للدراسة ويلاحظ من الدراسات السابقة ان البحث الخاص بي قد تشابه مع البحوث الأخرى سواء العربية او الاجنبية في بعض المتغيرات المستقلة واختلف مع الدراسات السابقة في المتغير التابع

وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بحداثة موضوعها من جهة، وقلة الدراسات المحلية التي تناولت هذا الموضوع من جهة أخرى، حيث أنه على المستوى المحلي الدراسات التي تحدثت عن موضوع المعايير الدولية لإدارة المشاريع قليلة، وحسب علم باحث معظم البحوث العربية والأجنبية تحدثت عن ثلاث معايير فقط وهي (الجودة– التكلفة – والوقت) وهذا ما يميز الدراسة الحالية التي تناولت تسعة معايير وهي (إدارة تكامل المشروع– إدارة نطاق المشروع– إدارة وقت المشروع – إدارة جودة المشروع– إدارة الاتصالات – إدارة موارد المشروع– إدارة تكلفة المشروع– إدارة مشتريات المشروع– إدارة مخاطر المشروع) ، وفي هذا الدراسة سيتم معرفة هل للمعايير الدولية لإدارة المشاريع دور في زيادة جودة المشروع وكذلك سيتم تقييم للمشاريع والتعرف علي مدى وجود جودة بها أم لا بشكل فعلي عن طريق المعايير الدولية لتقييم المشاريع (الارتباط– الكفاء– الفاعلية– الأثر– الاستدامة).

6.3 مُلخص الفصل الثالث:

في الفصل الثالث تم التطرق الي الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة (معايير إدارة المشاريع، ومعايير تقييم جودة المشروع)، بدأ الباحث الفصل بمقدمة بسيطة، ومن ثم تم استعراض الدراسات ذات الصلة بعنوان ومتغيرات ومواضيع الدراسة وتم تصنيفها إلى ثلاث فئات (فلسطينية، عربية، أجنبية) ومن ثم تم عرضها مرتبة حسب التاريخ من الأحدث إلى الأقدم، وبعد ذلك قام الباحث بالتعقيب باختصار على الدراسات السابقة، وفي النهاية استعرض الباحث اهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

الفصل الرابع
الطريقة والإجراءات

- ❖ المقدمة.
- ❖ منهج الدراسة.
- ❖ مجتمع الدراسة.
- ❖ عينة الدراسة.
- ❖ أداة الدراسة.
- ❖ خطوات بناء الاستبانة.
- ❖ صدق الاستبانة.
- ❖ ثبات الاستبانة.
- ❖ الأساليب الإحصائية المستخدمة
- ❖ مُلخص الفصل الرابع

1.4 المقدمة

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها مجالاً رئيساً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة, وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة, وبالتالي تتحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

وبناء على ذلك تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة, وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها, ومدى صدقها وثباتها, وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج, وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

2.4 منهج الدارسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها. (أبو حطب وصادق، 2005)

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسين للمعلومات:

1. **المصادر الثانوية:** حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدارسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

3.4 مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث, وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فان مجتمع الدراسة يتكون من جميع منسقي ومدراء المشاريع في المؤسسات الأهلية الفاعلة في قطاع غزة، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (560 مفردة)، حيث قام الباحث

باستخدام طريقة العينة عشوائية بسيطة، حيث تم توزيع 220 استبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد 191 استبانة أي بنسبة استرداد بلغت 87%.

جدول رقم (1.4) يوضح مجتمع الدراسة وفقاً لدليل عمل الجمعيات الأهلية الصادر عن وزارة الداخلية في قطاع غزة

نوع المؤسسة	العدد	العينة	الاسترداد	النسبة
محلي	478	187	158	%87
دولي	82	33	33	%100

4.4 أداة الدراسة

تم إعداد استبانة حول" **دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الاهلية العاملة في قطاع غزة**".

تتكون استبانة الدارسة من ثلاثة أقسام هم:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيب (الجنس, الفئة العمرية، سنوات الخبرة, المؤهل العلمي, **عدد المشاريع التي عملت بها أثناء عملك في المؤسسة، طبيعة عمل المؤسسة، نوع المؤسسة، مجال عمل المؤسسة، المسمى الوظيفي).**

القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة الخاصة بالمتغير المستقل, ويتكون من 45 فقرة, موزع على 9 مجالات :

جدول رقم (2.4) يوضح المجالات الخاصة بالمتغير المستقل (المعايير) وعدد فقرات كل مجال

المعيار	عدد الفقرات	الدراسة
إدارة تكامل المشروع	6	(العبيدي،2009)،(حماد،2014)
إدارة نطاق المشروع	4	(عايش،2008)، (حماد،2010)
إدارة وقت المشروع	5	(الديري،2011)، (غانم،2011)
إدارة تكلفة المشروع	5	(أبو معيلق،2005)
إدارة جودة المشروع	6	(راشد،2014)، (الجلالي،2010)
إدارة مخاطر المشروع	5	(غانم،2011)، (العامري،2007)
إدارة اتصالات المشروع	5	(زيادة،2012)،(نصار ،2005)
إدارة موارد المشروع	5	(البطش،2015)،(الجلالي،2008)
إدارة مشتريات المشروع	4	(غانم،2011)

القسم الثالث: وهو عبارة عن مجالات الدراسة الخاصة بالمتغير التابع, ويتكون من 25 فقرة, موزع على 5 مجالات :

جدول رقم (3.4) يوضح المجالات الخاصة بالمتغير التابع (جودة المشروع) وعدد فقرات كل مجال

المعيار	عدد الفقرات	الدراسة
الارتباط	5	(أبو رمضان،2013)
الكفاءة	5	(أبو رمضان،2013)
الفاعلية	5	(العبيدي،2009)
الأثر	5	(أبو رمضان،2013)
الاستدامة	5	(حماد،2010)

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول (4.4):

جدول (4.4): درجات المقياس

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

5.4 خطوات بناء الاستبانة

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة " **دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الاهلية العاملة في قطاع غزة** "، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة :-

1- الاطلاع على الأدب الإداري و الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة, والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
2- استشار الباحث عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين في تحديد مجالات الاستبانة وفقراتها.
3- تحديد المحاور الرئيسة التي شملتها الاستبانة.
4- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
5- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية.
6- تم مراجعة وتنقيح الاستبانة مع المشرف.

7- تم عرض الاستبانة على (9) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.
8- تم عمل دراسة استطلاعية، حيث تم توزيع 30 استبيان على عينة الدراسة وإجراء اختبارات الصدق والثبات.
9- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل, لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (70) فقرة.

6.4 صدق الاستبيان

صدق الاستبانة يعني " أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الجرجاوي،2010)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (الفرا،2014). وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1- **صدق الاستبانة من خلال المحكمين "الصدق الظاهري":**

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عدداً من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي،2010) حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من 9 متخصصين في إدارة الاعمال وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية .

2- صدق المقياس:

أولا: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إلية هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

يوضح جدول (5.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال " **إدارة تكامل المشروع** " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 $\geq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (5.4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إدارة تكامل المشروع " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.1	يتم وضع خطة شاملة لإدارة المشروع قبل البدء به ويتم تطوير خطة المشروع بشكل مستمر لتحقيق الأهداف.	.468	*0.009
.2	يقوم مدير المشروع بعملية الرقابة والتفتيش بصورة مستمرة	.854	*0.000
.3	تقوم إدارة المشروع وبشكل متكامل بالرقابة علي كافة الأنشطة لضمان الجودة.	.899	*0.000
.4	تضع إدارة المشروع الاستراتيجيات بحيث تخدم الأهداف الاستراتيجية للشركة الام .	.879	*0.000
.5	تمتاز خطة المشروع بالشمولية بحيث تغطي نشاطات التنفيذ جميعها .	.804	*0.000
.6	يتم إدارة جميع انشطة المشروع بشكل متوازي لضمان تحقيق الجودة في مخرجات المشروع .	.783	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$.

يوضح جدول (6.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال" **إدارة نطاق المشروع** " والدرجة الكلية للمجال, والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.

جدول (6.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إدارة نطاق المشروع " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.1	تعمل المؤسسة علي تحقيق احتياجات الفئة المستهدفة بشكل دقيق .	.711	*0.000
.2	يتم وضع تصور تفصيلي لأنشطة المشروع وكذلك مخرجات المشروع .	.884	*0.000
.3	يتم تقسيم انشطة المشروع الي مكونات اصغر حتى يسهل عملية المراقبة والمتابعة لها .	.766	*0.000
.4	تحقق مخرجات المشاريع تقاربا كبيرا مع توقعات الجهات المستفيدة .	.815	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$.

يوضح جدول (7.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " **إدارة وقت المشروع** " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 ≥ α وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.

جدول (7.4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إدارة وقت المشروع " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.1	**يتم جدولة الأنشطة الخاصة بالمشروع وتحديد مددها .**	.705	*0.000
.2	**تلتزم إدارة المشروع بتنفيذ النشاطات وفقا لجداولها الزمنية .**	.820	*0.000
.3	**يتماشى تقديرك للوقت اللازم لإنجاز المشروع مع قيمته المالية.**	.882	*0.000
.4	**يتم إدارة الوقت بشكل فعال .**	.767	*0.000
.5	**يتم وضع خطة قبلية لتنفيذ المشروع بدقة وفق الاطار الزمني للتنفيذ .**	.638	*0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ≥ α.

يوضح جدول (8.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " **إدارة تكلفة المشروع** " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 ≥ α وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.

جدول رقم (8.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال" إدارة تكلفة المشروع " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.1	يتم اعداد خطة مالية مفصلة تبين التكاليف المطلوبة خلال مراحل تنفيذ المشروع .	.609	*0.000
.2	يتم مقارنة تكاليف المشروع مع تكاليف مشاريع مشابهة .	.738	*0.000
.3	تتناسب موازنة المشروع مع الأهداف والمخرجات المراد تحقيقها .	.789	*0.000
.4	يتم الاعتماد علي تكاليف معيارية لتحديد تكاليف المشروع .	.759	*0.000
.5	غالبا لا تتجاوز إدارة المشروع الموازنة المخصصة .	.760	*0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ≥ α.

يوضح جدول (9.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " **إدارة جودة المشروع** " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 ≥ α وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.

جدول رقم (9.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إدارة جودة المشروع " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.1	هناك علاقة بين تطبيق نظام الجودة في المشاريع وزيادة فعالية أداء المؤسسة .	.483	0.007*
.2	تتبع المؤسسة استراتيجية زيادة الجودة وتقليل التكاليف .	.700	0.000*
.3	تسعى المؤسسة لمقارنة الخدمات المقدمة من مشروعها مع خدمات تقدمها مشاريع اخرى مشابهة لتحسين جودة الأداء .	.867	0.000*
.4	يتم مراقبة عمليات الجودة للمخرجات والمدخلات وتحديد الاجراءات لتحقيق الجودة.	.785	0.000*
.5	يقوم الموظفون بالمشروع بتنفيذ الاعمال بجودة عالية خلال الوقت المحدد	.571	0.000*
.6	يقوم الموظفون بالمشروع بتنفيذ الاعمال بجودة عالية ضمن الموازنة المحددة .	.616	0.000*

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ≥ α.

يوضح جدول (10.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " **إدارة مخاطر المشروع** " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 ≥ α وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.

جدول رقم (10.4)معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إدارة مخاطر المشروع " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.1	يتم وضع خطط وسيناريوهات قبلية لمواجهة أي مخاطر .	.864	0.000*
.2	يتم تحديد العوامل والمخاطر الخارجية التي يمكن ان تؤثر علي المشروع بشكل مسبق .	.907	0.000*
.3	تسعى إدارة المشروع للحيلولة دون ظهور مخاطر جديدة اثناء تنفيذ المشروع .	.665	0.000*
.4	توجد مرونة لدى الإدارة اليومية للتعامل مع المخاطر الطارئة .	.746	0.000*
.5	يتم إدارة التغيرات التي تظهر خلال تنفيذ المشروع بشكل فعال .	.762	0.000*

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ≥ α.

يوضح جدول (11.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال" **إدارة موارد المشروع** " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 $\geq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.

جدول **(11.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال** " **إدارة موارد المشروع** " **والدرجة الكلية للمجال**

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.1	قبل البدء في المشروع يتم حصر الاحتياجات من الموارد البشرية من ذوي الخبرة والمهارة	.694	*0.000
.2	يتم التأكد من قبل مدير المشروع بان المواد والمعدات الموردة الي المشروع تحقق الشروط والمواصفات المطلوب .	.806	*0.000
.3	تحسن إدارة المشروع استخدام الموارد في تعظيم قيمة المخرجات .	.652	*0.000
.4	تتوفر موارد مالية وبشرية ومعدات تقنية ملائمة لتنفيذ انشطة المشروع المخطط لها .	.729	*0.000
.5	تضمن المؤسسة توريد المواد الي موقع المشروع في الوقت المطلوب وبالكمية والجودة المطلوبتين .	.653	*0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 $\geq \alpha$.

يوضح جدول (12.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال **إدارة اتصالات المشروع** " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 $\geq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.

جدول (12.4)معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " **إدارة اتصالات المشروع** " **والدرجة الكلية للمجال**

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.1	يحرص مدير المشروع علي فاعلية نظام الاتصالات لتحقيق تبادل المعلومات .	.850	*0.000
.2	يتم التنسيق بين جميع الاطراف ذات العلاقة بالمشروع طوال فترة التنفيذ.	.887	*0.000
.3	يكون الاتصال فعالا بين الاطراف المساهمة في تنفيذ المشروع.	.767	*0.000
.4	يستلم مدير المشروع تقارير دورية عن سير انشطة المشروع من الجهة المنفذة للمشروع	.702	*0.000
.5	يتم عمل خطة لتحديد قنوات الاتصال بين جميع الاطراف ذات الصلة بالمشروع .	.842	*0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$.

يوضح جدول (13.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " **إدارة مشتريات المشروع** " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.

جدول (13.4)معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إدارة مشتريات المشروع " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.1	يتم عمل خطة شاملة للمشتريات لتحديد الاحتياجات من المواد والمعدات لتنفيذ المشروع.	.457	*0.011
.2	يتم مراقبة عمليات العطاءات بشكل فعال وسليم والاختيار يتم وفق معايير قانونية.	.670	*0.000
.3	يتم عمل خطة للشراء لتحديد الكميات وتحديد توقيتات الشراء والاحتياجات بشكل مسبق.	.721	*0.000
.4	تتم عمليات الشراء بجلب عروض اسعار ومناقصات ضمن شروط مرجعية واضحة لوثائق العطاءات .	.660	*0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$.

يوضح جدول (14.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " **الارتباط / مدى ملائمة المشروع لاحتياجات الفئة المستهدفة** " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.

جدول (14.4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الارتباط " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.1	تقوم المؤسسة بإعداد تحديد الاحتياجات قبل تصميم المشاريع.	.681	*0.000
.2	يتم مراعاة وجهات نظر الجهات ذات العلاقة عند تصميم المشروع.	.716	*0.000
.3	المشاريع المنفذة تعكس نتائج تقييم الاحتياجات.	.843	*0.000
.4	يتم تصميم المشاريع بحيث تتماشى مع اولويات الممول.	.695	*0.000
.5	يوجد علاقة واضحة بين الاحتياجات التي تم تحديدها وبين أهداف الممول.	.884	*0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$

يوضح جدول (15.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " **الكفاءة** " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.

جدول (15.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الكفاءة " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.1	تتوفر موارد مالية وبشرية ومعدات تقنية ملائمة لتنفيذ انشطة المشروع المخطط لها.	.424	0.000*
.2	يقوم الموظفين بالمشروع بتنفيذ الاعمال المكلفين بأدائها بجودة عالية خلال الوقت المحدد وضمن التكاليف والموازنة.	.623	0.000*
.3	تحقق المؤسسة نتائج ومخرجات المشروع نتيجة كفاءة أداء العاملين.	.625	0.000*
.4	تمتلك المؤسسة نظام مالي فعال يحكم نفقات المشروع وفقا للبنود الموازنة.	.717	0.000*
.5	يتم تقييم أداء طاقم المشروع بصورة دورية خلال فترة المشروع.	.852	0.000*

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$.

يوضح جدول (16.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " **الفاعلية**" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.

جدول (16.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الفاعلية " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.1	**يتم تحقيق أهداف المشاريع المخطط لها.**	**.677**	**0.000***
.2	**يتم تحقيق نتائج غير مخطط لها.**	**.794**	**0.000***
.3	**يتم ربط خطة تنفيذ المشروع بالأهداف المرجوة منه.**	**.731**	**0.000***
.4	**تضع إدارة المشروع أهدافها لتكون متسقة مع أهداف الفئة المستهدفة.**	**.856**	**0.000***
.5	**تبرّر أهداف المشروع تكاليف الاستثمار مقارنة بمشاريع مماثلة.**	**.751**	**0.000***

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$.

يوضح جدول (17.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " **الأثر** " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.

جدول (17.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الأثر " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.1	تساهم المشاريع في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.	. 758	*0.000
.2	تساهم المشاريع في تطوير القطاع المستهدف.	.835	*0.000
.3	يوجد أثر اقتصادي للمشاريع علي الموظفين ومقدمي الخدمات.	.712	*0.000
.4	يوجد للمشاريع اثار مختلفة نتيجة الاختلاف في الجنس او الطبقات الاجتماعية.	.677	*0.000
.5	يتم وضع مقاييس ومؤشرات مناسبة لقياس مدى تحقق أهداف المشاريع	.746	*0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$.

يوضح جدول (18.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " **الاستدامة** " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.

جدول (18.4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاستدامة " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.1	**يتوفر في المؤسسة معيار الاستدامة المؤسساتية والتي تعكس مستوى التزام المؤسسة باستمرار المشاريع.**	**. 626**	***0.000**
.2	**عند تصميم المشروع يتم اقتراح انشطة لا تحتاج لمصدر تمويل مستمر .**	**.806**	***0.000**
.3	**يتم التنسيق مع الشركاء طوال فترة تنفيذ المشروع.**	**.598**	***0.000**
.4	**يكون هناك كفاية لموازنة المشروع لتحقيق المخرجات والأهداف.**	**.810**	***0.000**
.5	**تسعى المؤسسة لتحقيق الاستدامة المالية والتي تعكس قدرة الفئات المستهدفة علي تحمل تكلفة الخدمات المقدمة بعد انتهاء التمويل.**	**.871**	***0.000**

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$

ثانيا: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وقد تم ذلك على النحو التالي:

يبين جدول (19.4) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

جدول (19.4)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية(Sig.)
إدارة تكامل المشروع	.813	*0.000
إدارة نطاق المشروع	.813	*0.000
إدارة وقت المشروع	.734	*0.000
إدارة تكلفة المشروع	.699	*0.000
إدارة جودة المشروع	.699	*0.000
إدارة مخاطر المشروع	.739	*0.000
إدارة موارد المشروع	.707	*0.000
إدارة اتصالات المشروع	.743	*0.000
إدارة مشتريات المشروع	.738	*0.000
معيار الارتباط	.752	*0.000
معيار الكفاءة	.760	*0.000
معيار الفاعلية	.867	*0.000
معيار الأثر	.820	*0.000
معيار الاستدامة	.750	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$.

8.4 ثبات الاستبانة Reliability

يقصد بثبات الاستبانة هو "أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية" (الجرجاوي،2010)، ويقصد به أيضا إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها, أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة.

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient حيث استخدمه الباحث لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (20.4).

جدول (20.4)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المجال	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي*
إدارة تكامل المشروع	0.886	0.941
إدارة نطاق المشروع	0.807	0.898
إدارة وقت المشروع	0.818	0.904
إدارة تكلفة المشروع	0.784	0.885
إدارة جودة المشروع	0.751	0.867
إدارة مخاطر المشروع	0.850	0.922
إدارة موارد المشروع	0.736	0.858
إدارة اتصالات المشروع	0.868	0.932
إدارة مشتريات المشروع	0.706	0.840
معيار الارتباط	0.820	0.906
معيار الكفاءة	0.712	0.837
معيار الفاعلية	0.819	0.905
معيار الأثر	0.784	0.885
معيار الاستدامة	0.792	0.890

*الصدق الذاتي= الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (20.4) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.712،0.886).

وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.837،0.941) وهذا يعنى أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً، وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2) قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يزيد من ثقته بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

9.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة .
5. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد استخدمه الباحث للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة .
6. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
7. اختبار تحليل التباين الأحادي(One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات. استخدمه الباحث للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على ثلاث مجموعات فأكثر.
8. اختبار الانحدار لمعرفة ما إذا كانت المعايير الدولية لإدارة المشاريع لها تأثير على جودة المشروع، ومعرفة أي المتغيرات أكثر تأثيراً في زيادة جودة المشروع.

10.4 مُلخص الفصل الرابع:

تحقيقاً لأهداف الدراسة وكذلك للتمهيد للدراسة الميدانية اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، قام الباحث في هذا الفصل بتحديد المنهج المتبع في الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي وأسباب اختياره، ومصادر جمع البيانات الاولية والثانوية التي تم اعتمادها للدراسة، وتم تحديد مجتمع الدراسة المكون من مدراء ومنسقي المشاريع في المؤسسات الاهلية العاملة في قطاع غزة، وقد تم تحديد حجم العينة ب (220) مفردة من العاملين (مدراء ومنسقي مشاريع)، ومن ثم تناول الباحث الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الاولية، ثم تطرق الباحث لأداة الدراسة الرئيسية لجمع البيانات (الاستبانة) وسبب اختيارها وخطوات بناءها، وبعد ذلك تناول خطوات تطبيق العينة الاستطلاعية واختبارها، ثم تناول الباحث طرق اختبار صدق وثبات الاستبانة من خلال (صدق المحكمين، صدق الاتساق الداخلي، الصدق البنائي، معامل ألف كرونباخ)، وفي النهاية استعرض الباحث المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

- ❖ المقدمة
- ❖ الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية
- ❖ تحليل فقرات الاستبانة
- ❖ اختبار فرضية الدراسة

1.5 المقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها, والوقوف على البيانات الشخصية التي اشتملت على (الجنس, الفئة العمرية، عدد سنوات الخبرة, المؤهل العلمي, عدد مشاريع المؤسسة، طبيعة عمل المؤسسة، نوع المؤسسة، مجال عمل المؤسسة، المسمى الوظيفي), لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة, إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

2.5 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية :

☒ توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول (1.5): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	135	70.7
أنثى	56	29.3
المجموع	191	100.0

يتضح من جدول (1.5) أن ما نسبته 70.7% من عينة الدراسة ذكور, بينما 29.3% إناث. حيث نلاحظ هيمنة الذكور في تلك المؤسسات حيث بلغ عدد الذكور في عينة الدراسة135 منسق ومدير وبلغ عدد الإناث من عينة الدراسة 56 منسقة ومديرة مشروع، ويعزى ذلك بشكل رئيسي الي الأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع الفلسطيني حيث يتسم هذا المجتمع بأنه مجتمع ذكوري الي حد كبير وعليه فإن غالبية العاملين في المؤسسات التي تقدم مشاريع من الذكور.

☒ **توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية**

جدول (2.5): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 35	126	66
35- أقل من 45	40	20.9
45- أقل من 55	24	12.6
55 فأكثر	1	0.5
المجموع	191	100.0

يتضح من جدول (2.5) أن ما نسبته 66% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 35 سنوات، 20.9% تتراوح أعمارهم 35- أقل من 45, بينما 24% تتراوح أعمارهم 45- أقل من 55، 0.5% أعمارهم أكثر من 55 سنة. وهو ما يشير الي نزعة واضحة لتلك المؤسسات في الاعتماد علي الشباب نظراً لما تتمتع به هذه الفئة الشابة من أفكار مبنية على أسس علمية وتكنولوجية متطورة، ويعزى ذلك بشكل رئيسي الي الرغبة الكبيرة لمعظم الشباب في إكمال دراستهم الجامعية والحصول علي شهادات عليا تساعدهم علي تطبيق ما تعلموه من مبادئ ونظريات جديدة وكذلك مواكبة التطورات التكنولوجية ومتابعتها والسعي لتطبيقها من أجل رفع كفاءة العمل.

☒ **توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي**

جدول (3.5): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
دبلوم	28	14.7
بكالوريوس	103	53.9
ماجستير	**59**	**30.9**
دكتوراه	1	0.5
المجموع	191	100.0

يتضح من جدول (3.5) أن ما نسبته 14.7% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم, 53.9% مؤهلهم العلمي بكالوريوس, 30.9% مؤهلهم العلمي ماجستير، 0.5% مؤهلهم العلمي

دكتوراه وهو ما يمكن تفسيره علي أنه ظاهرة إيجابية تتمثل في ميل أًصحاب القرار في هذه المؤسسات بتوظيف منسقين لديهم شهادة علمية تمكنهم من تطبيق المبادئ العلمية والعملية والأسس السليمة لإدارة المشاريع بالشكل الصحيح من أجل الحصول علي جودة في تلك المشاريع، أما بخصوص كون الحاصلين علي درجة البكالوريوس أكثر من أولئك الحاصلين علي درجات أخرى فهو نابع من كون هذه الشريحة الأكثر في المجتمع الفلسطيني طبقا للجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني لعام 2013.

☒ توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

جدول (4.5): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	86	45
5- أقل من 10 سنوات	50	26.2
10-أقل من 15 سنة	41	21.5
15 فأكثر	14	7.3
المجموع	191	100.0

يتضح من جدول (4.5) أن ما نسبته 45% من عينة الدراسة سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات, 26.2% من عينة الدراسة سنوات خبرتهم 5- أقل من 10 سنوات, 21.5% من عينة الدراسة سنوات خبرتهم 10- أقل من 15 سنوات, بينما 7.3% من عينة الدراسة سنوات خبرتهم أكثر من 15 سنة ، ويعزى الباحث ذلك إلى أن علم إدارة وتنسيق المشاريع علم حديث، وبدأ يدرس في الجامعات المحلية حديثاً، كما أن المؤسسات بدأت تحتاج لمنسقي ومدراء مشاريع خلال السنوات الماضية بسبب الحروب الثلاثة الأخيرة على قطاع غزة.

☒ توزيع عينة الدراسة حسب عدد المشاريع التي عمل بها المبحوثين

جدول (5.5): توزيع عينة الدراسة حسب عدد المشاريع

عدد المشاريع	العدد	النسبة المئوية %
5 مشاريع	86	45
10 مشاريع	44	23
15 مشروع	28	14.7
أكثر من 15 مشروع	33	17.3
المجموع	191	100.0

يتضح من جدول (5.5) أن ما نسبته 45% من عينة الدراسة عدد المشاريع التي عملوا بها 5 مشاريع, 23% من عينة الدراسة عدد المشاريع التي عملوا بها 10 مشاريع,

14.7% من عينة الدراسة عدد المشاريع التي عملوا بها 15 مشروع, بينما 17.3% من عينة الدراسة عدد المشاريع التي عملوا بها أكثر من 15 مشروع، وهذا يدل على أن المؤسسات تفضل الموظفين حديثي التخرج الذين يمتلكون خبرات علمية حديثة ويسعون لمواكبة التطور التكنولوجي.

☒ توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة عمل المؤسسة

جدول (6.5): توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة عمل المؤسسة

طبيعة عمل المؤسسة	العدد	النسبة المئوية %
إغاثي	51	26.7
تنموي	44	23
إغاثي وتنموي	69	36.1
اجتماعي	3	1.6
شامل	24	12.6
المجموع	191	100.0

يتضح من جدول (6.5) أن ما نسبته 26.7% من عينة الدراسة طبيعة عملهم إغاثي, 23% من عينة الدراسة طبيعة عملهم تنموي, 36.1% من عينة الدراسة طبيعة عملهم إغاثي وتنموي، بينما 1.6% من عينة الدراسة طبيعة عملهم **اجتماعي**، 12.6% من عينة الدراسة يعملون في أغلب المجالات، نلاحظ بان المشاريع الإغاثية والتنموية احتلت أعلى نسبة من أنواع المشاريع الأخرى ويعزي الباحث ذلك الي الأوضاع الاقتصادية السيئة التي يمر بها أبناء الشعب الفلسطيني وكذلك نسبة الفقر المرتفعة في قطاع غزة وايضا الحروب التي شهدها قطاع غزة في الآونة الأخيرة كل هذا استدعى من المؤسسات المانحة أن تقدم مشاريع تنموية وإغاثية للحد من تفاقم نسبة الفقر وحتى يستطيع أبناء قطاع غزة العيش حياة كريمة كباقي شعوب العالم.

توزيع عينة الدراسة حسب نوع المؤسسة

جدول (7.5): توزيع عينة الدراسة حسب نوع المؤسسة

نوع المؤسسة	العدد	النسبة المئوية %
محلية	107	56
دولية	55	28.8
مكتب تمثيلي	29	15.2
المجموع	191	100.0

يتضح من جدول (7.5) أن ما نسبته 56% من عينة الدراسة مؤسسات محلية, 28.8% من عينة الدراسة مؤسسات دولية, 15.2% من عينة الدراسة مكاتب تمثيلية، ويعزي الباحث

ذلك الي أن عدد المؤسسات المحلية الفاعلة بلغ (498 مؤسسة)، بينما عدد المؤسسات الدولية الفاعلة في قطاع غزة بلغ (82 مؤسسة)، فمن الطبيعي أن تكون نسبة المؤسسات المحلية أعلى النسب.

☒ توزيع عينة الدراسة حسب مجال عمل المؤسسة

جدول (8.5): توزيع عينة الدراسة حسب مجال عمل المؤسسة

مجال عمل المؤسسة	العدد	النسبة المئوية %
صحي	37	19.4
إنشائي	47	24.6
زراعي	32	16.8
اجتماعي	13	6.8
شامل	62	32.5
المجموع	191	100.0

يتضح من جدول (8.5) أن ما نسبته 37% من عينة الدراسة مؤسسات مجال عملها صحي, 24.6% من عينة الدراسة مؤسسات مجال عملها إنشائي, 16.8% من عينة الدراسة مؤسسات مجال عملها زراعي, 6.8 % من عينة الدراسة مؤسسات مجال عملها اجتماعي، بينما 32.5% مؤسسات تعمل في أكثر من مجال، وهذا يدل على أن المؤسسات تقدم أعمال في كافة المجالات، ويعزو الباحث ذلك الي أن جميع القطاعات الصحية والإنشائية والزراعية والاجتماعية تعاني من ضعف نتيجة الحروب الطاحنة علي قطاع غزة ونتيجة الحصار الإسرائيلي المفروض منذ أكثر من عشر سنوات، لذلك تقوم المؤسسات بتقديم خدماتها لكافة القطاعات.

❖ توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول (9.5): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية %
منسق مشروع	138	72.3
مدير مشروع	53	27.7
المجموع	191	100.0

يتضح من جدول (9.5) أن ما نسبته 72.3% من عينة الدراسة منسقين مشاريع, 27.7% من عينة الدراسة مدراء مشاريع ، ويعزو الباحث سبب ارتفاع نسبة منسقي المشاريع علي نسبة مديري المشاريع الي أن المؤسسات يكون فيها مدير مشروع واحد يكون مدير لعدة

مشاريع، بينما يكون منسق المشروع منسق لمشروع واحد وفي العادة تقدم المؤسسة أكثر من مشروع لذلك يكون في المؤسسة عدد من منسقي المشاريع اكبر من مدراء المشاريع.

3.5 تحليل فقرات الاستبانة

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام اختبار T لعينة واحدة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا، فإذا كانت Sig > 0.05 (Sig أكبر من 0.05) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء الأفراد حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهى 3 ، أما إذا كانت Sig < 0.05 (Sig أقل من 0.05) فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء الأفراد يختلف جوهرياً عن درجة الحياد، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرية عن درجة الحياد. وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت قيمة الاختبار موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الحياد والعكس صحيح.

☒ **تحليل فقرات مجال " إدارة تكامل المشروع "**

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (10.5).

جدول (10.5)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات المجال الأول " إدارة تكامل المشروع "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
.1	يتم وضع خطة شاملة لإدارة المشروع قبل البدء به ويتم تطوير خطة المشروع بشكل مستمر لتحقيق الأهداف.	4.76	95.15	0.47	51.48	0.00	1
.2	يقوم مدير المشروع بعملية الرقابة والتفتيش بصورة مستمرة	4.33	86.67	0.71	26.11	0.00	2
.3	تقوم إدارة المشروع وبشكل متكامل بالرقابة علي كافة الأنشطة لضمان الجودة.	4.14	82.79	0.86	18.36	0.00	4
.4	تضع إدارة المشروع الاستراتيجيات بحيث تخدم الأهداف الاستراتيجية للشركة الام .	4.09	81.82	0.79	19.16	0.00	5
.5	تمتاز خطة المشروع بالشمولية بحيث تغطي نشاطات التنفيذ جميعها .	4.20	84.00	0.89	18.64	0.00	3
.6	يتم إدارة جميع انشطة المشروع بشكل متوازي لضمان تحقيق الجودة في مخرجات المشروع .	4.07	81.45	0.87	17.08	0.00	6
	جميع فقرات المجال معاً	4.27	85.31	0.50	34.70	0.00	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$.

من جدول (10.5) يمكن استخلاص ما يلي:

– حصلت الفقرة الأولى على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يتم وضع خطة شاملة لإدارة المشروع قبل البدء به ويتم تطوير خطة المشروع بشكل مستمر لتحقيق الأهداف." يساوي 4.76 (الدرجة الكلية من 3) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 95.15%، قيمة الاختبار 51.48 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث سبب حصول هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي لمدى وعي المؤسسات بأهمية التخطيط وعمل دراسات الجدوى قبل البدء بأي عمل، كما أن الجهات المانحة تشترط تقديم بروبوزل وخطة شاملة للمشروع من قبل المؤسسات حتى تحصل على التمويل الكافي لذلك المشروع.

– حصلت الفقرة السادسة على أقل متوسط حسابي حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " يتم إدارة جميع أنشطة المشروع بشكل متوازي لضمان تحقيق الجودة في مخرجات المشروع ." يساوي 4.07 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 81.45%، قيمة الاختبار 17.08, وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.00 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث سبب حصول هذه الفقرة على أقل متوسط حسابي لأن المؤسسات في الغالب تعين منسق واحد للمشروع يتابع جميع الأعمال من مشتريات وأعمال سباكة وأعمال هندسية خاصة بالمشروع وبالتالي يصعب عليه إدارة جميع الأعمال بشكل متوازي.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.27، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 85.31%، قيمة الاختبار 34.70, وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.00 لذلك يعتبر مجال " **إدارة تكامل المشروع** " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى مدى اقتناع المؤسسات بأهمية إدارة التكامل للمشروع وبالتالي إدراكهم بأن أهمية تكامل المشروع تكمن في إدارة متكاملة لأنشطة المشروع وضمان تحقيق شمولية في استخدام معايير المشروع لتحقيق جودة في جميع أنشطة ومراحل المشروع فلا يمكن تقدير تكلفة نشاط معين دون إدارة وقت وجودة ذلك النشاط فإذا تحققت الجودة في أنشطة ومراحل المشروع المختلفة ينجح المشروع وتتحقق أهداف المنظمة التي من أجلها انشئت، ومن أهم عوامل نجاح أي مشروع هو حرص مدراء المشروع على التعاون ونقل الخبرات والمعلومات بين الجوانب المختلفة في المشروع خلال دورة حياة المشروع. وهنا تأتي أهمية إدارة تكامل المشروع لما تتضمنه من قدرة على توفير جميع العناصر اللازمة لإكمال المشروع في الوقت المناسب.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة كدراسة (العبيدي، 2009) التي خلصت الى ضرورة وضع خطة شاملة لإدارة المشروع قبل البدء به ويتم تطويرها بشكل مستمر لتحقيق الاهداف وكذلك من الضروري أن تضع إدارة المشروع الاستراتيجيات بحيث تخدم الأهداف الاستراتيجية للشركة الأم وأهداف المشروع ، كما واتفقت هذه النتائج مع دراسة (صالح،2014) التي خلصت الى ضرورة أن يقوم مدير المشروع بعملية الرقابة والتفتيش بصورة مستمرة وبشكل متكامل لكافة الأنشطة لضمان الجودة وكذلك أن يتم إدارة جميع أنشطة المشروع بشكل متوازي لضمان تحقيق الجودة في مخرجات المشروع، واتفقت هذه الدراسة أيضا مع دراسة

(zwikael,2009) التي خلصت إلى أن التخطيط الجيد أثناء دورة حياة المشروع ستؤدي إلى نجاح المشروع، وكذلك يجب علي مدراء ومنسقي المشاريع الاستغلال الامثل لموارد المشروع والتخطيط الجيد لها للحصول على جودة في مخرجات المشروع، وقد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (chuhan,2014) التي خلصت أن من أكثر المجالات أهمية وتساعد في نجاح المشروع وتحقيق الجودة المطلوبة هو إدارة وقت المشروع، ومن أقل المجالات مساهمة في تحقيق نجاح المشروع إدارة المشتريات وإدارة التكامل، كما اختلفت مع دراسة (Auman,2012) التي خلصت إلى أن من أكثر مجال معرفي تأثيراً على نجاح المشروع هو إدارة اتصالات المشروع، في حين اظهرت النتائج أن إدارة تكامل المشروع لها تأثير ضعيف على نجاح المشروع .

☒ **تحليل فقرات مجال "إدارة نطاق المشروع "**

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (11.5).

جدول (11.5)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات المجال الثاني " إدارة نطاق المشروع "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
.1	تعمل المؤسسة علي تحقيق احتياجات الفئة المستهدفة بشكل دقيق .	4.44	88.73	0.80	24.92	0.00	1
.2	يتم وضع تصور تفصيلي لأنشطة المشروع وكذلك مخرجات المشروع .	4.04	80.85	0.83	17.37	0.00	3
.3	يتم تقسيم انشطة المشروع الي مكونات اصغر حتى يسهل عملية المراقبة والمتابعة لها .	4.05	80.97	0.75	19.44	0.00	2
.4	تحقق مخرجات المشاريع تقاربا كبيرا مع توقعات الجهات المستفيدة .	3.88	77.70	0.98	12.54	0.00	4
	جميع فقرات المجال معاً	4.10	82.06	0.58	26.09	0.00	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$.

من جدول (11.5) يمكن استخلاص ما يلي:

– حصلت الفقرة الأولى على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تعمل المؤسسة علي تحقيق احتياجات الفئة المستهدفة بشكل دقيق" يساوي 4.44 (الدرجة الكلية من 3) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 88.73%، قيمة الاختبار 24.92 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث سبب حصول هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي بسبب الرقابة التي تفرضها الجهة المانحة علي منفذي المشاريع، وكذلك لضمان استمرار الدعم المقدم من الجهات المانحة، فلو شعرت الجهات المانحة بأن المشاريع التي تقدمها المؤسسات غير مجدية ولم تحقق الهدف الذي أنشأت من أجله فإنها ستوقف الدعم المقدم لتلك المؤسسات.

– حصلت الفقرة الرابعة على أقل متوسط حسابي حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " تحقق مخرجات المشاريع تقاربا كبيرا مع توقعات الجهات المستفيدة" يساوي 3.88 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 77.70%، قيمة الاختبار 12.54, وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث سبب حصول تلك الفقرة علي أقل متوسط حسابي لأن الجهات المستفيدة في الغالب تطمح إلى مخرجات تفوق قدرات الممولين وتفوق قدرات المؤسسات التي تنفذ المشاريع .

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.10، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 82.06%، قيمة الاختبار 26.09, وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " **إدارة نطاق المشروع** " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى معرفة المؤسسات بأن إدارة النطاق بشكل جيد، وتحديد احتياجات المشروع المطلوبة بالشكل الصحيح، ووفق معايير وأسس دولية متفق عليها سيعمل على تحقيق الجودة في جميع مراحل وأنشطة المشروع الأساسية والثانوية، وبالتالي تحقيق جودة في المشروع ككل، وسيؤدي ذلك لنجاح المشروع وتحقيق أهداف المنظمة، حيث إن إعداد بيان تفصيلي لنطاق المشروع له أهمية كبيرة في نجاح المشروع وهو مبنى على أساس الافتراضات والقيود الرئيسية المسجلة أثناء بدء المشروع ، ويتم أثناء التخطيط تعريف ووصف نطاق المشروع بتفاصيل أكبر حيث إن المزيد من المعلومات حول المشروع أصبحت معروفة كما يتم تحليل احتياجات وطلبات وتوقعات أصحاب المصلحة وتحويلها إلى متطلبات كل ذلك سيعمل على زيادة جودة المشروع وبالتالي تحقيق أهداف المشروع وأهداف المؤسسة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة كدراسة (حماد،2010) التي خلصت الى ضرورة أن يتم تقسيم أنشطة المشروع الي مكونات أصغر حتى يسهل عملية المراقبة والمتابعة لها، كما اتفقت مع دراسة (عايش،2008) التي خلصت إلى أن المؤسسات تعمل علي تحقيق احتياجات الفئة المستهدفة بشكل دقيق، كما اتفقت مع دراسة (zwikael,2009) حيث جاء دور إدارة نطاق المشروع في نجاح المشروع في المرتبة الثانية وهذا يدل على أهمية هذا المجال ودوره في نجاح المشروع وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات، كما اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Auman,2012) التي أولت إدارة نطاق المشروع وتحديد الاحتياجات قبل البدء بالمشروع أهمية كبيرة، وأكدا أن إدارة النطاق بشكل جيد سيؤدي إلى نجاح المشروع، واختلفت هذه النتائج مع دراسة (العبيدي،2009) التي خلصت الى أن مخرجات المشروع حققت تقارباً كبيراً مع توقعات الجهات المستفيدة، كما اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (chuhan,2014) التي أعطت إدارة نطاق المشروع أهمية متوسطة لنجاح المشروع وخلصت هذه الدراسة إلى أن إدارة وقت المشروع هو أهم مجال معرفي لتحقيق النجاح للمشروع.

☒ **تحليل فقرات مجال إدارة وقت المشروع** "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (12.5).

جدول (12.5) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات المجال الثالث " إدارة وقت المشروع "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
.1	يتم جدولة الأنشطة الخاصة بالمشروع وتحديد مددها .	4.43	88.61	0.84	23.50	0.00	1
.2	تلتزم إدارة المشروع بتنفيذ النشاطات وفقا لجداولها الزمنية .	4.08	81.58	0.79	18.92	0.00	3
.3	يتماشى تقديرك للوقت اللازم لإنجاز المشروع مع قيمته المالية.	3.94	78.79	0.93	13.92	0.00	5
.4	يتم إدارة الوقت بشكل فعال .	3.97	79.39	0.89	15.14	0.00	4
.5	يتم وضع خطة قبلية لتنفيذ المشروع بدقة وفق الاطار الزمني للتنفيذ.	4.14	82.79	0.88	17.85	0.00	2
	جميع فقرات المجال معاً	4.11	82.23	0.59	26.17	0.00	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$.

من جدول (12.5) يمكن استخلاص ما يلي:

-حصلت الفقرة الأولى على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يتم جدولة الأنشطة الخاصة بالمشروع وتحديد مددها ." يساوي 4.43 (الدرجة الكلية من 3) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 88.61%، قيمة الاختبار 23.50 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام المؤسسات التي تقدم مشاريع بإدارة الوقت ومعرفتهم بأنه لا نجاح للمشروع دون جدولته وتحديد مدة كل نشاط فيه، كذلك استخدام المؤسسات البرامج التكنولوجية التي تجدول المشاريع كبرنامج MS PROJECT، وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الديري،2011) التي خلصت الي ضرورة جدولة الأنشطة الخاصة بالمشروع ليسهل السيطرة عليها وتحقيقها بالوقت والجودة المطلوبة وأن سبب تأخر تسليم المشروع يرجع الي عدم الإدارة الصحيحة للوقت والارتهان للصدفة .

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " يتماشى تقديرك للوقت اللازم لإنجاز المشروع مع قيمته المالية" يساوي 3.94 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 78.79%، قيمة الاختبار 13.92, وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث سبب حصول علي هذه الفقرة على أقل نسبة أن هناك معوقات وعوامل خارجية لا يمكن السيطرة عليها كالوضع السياسي القائم والحصار المفروض علي قطاع غزة وإغلاق المعابر في بعض الأوقات كل هذه العوامل قد تأخر إنجاز المشروع سواء كانت قيمته المالية صغيرة أو كبيرة ، وقد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (الهور،2006) حيث حصلت هذه الفقرة علي معدل عال بخلاف هذه الدراسة ويعزو الباحث سبب الاختلاف الي أن المشاريع والأعمال التي تقدمها الجامعات الفلسطينية مشاريع بسيطة وسهلة التقدير لأن مبالغ تلك المشاريع تكون قليلة، بينما المشاريع التي تقدمها المؤسسات الأهلية كبيرة قد تصل لأكثر من مليون دولار .

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.11، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 82.23%، قيمة الاختبار 26.17, وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " **إدارة وقت المشروع** " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

- **ويعزو الباحث هذه النتائج** الى مدى إدراك تلك المؤسسات أهمية إدارة الوقت ومدى التزام المؤسسات الاهلية العاملة في قطاع بالأسس والمعايير الصحيحة والعلمية لإدارة الوقت من أجل الحصول علي مشاريع ذات جودة عالية ومن أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة كدراسة (zwikael,2009) التي خلصت الى أن إدارة وقت المشروع يعتبر أهم مجال معرفي من المجالات التسعة لنجاح المشروع فاستخدام مخططات جانت وجدولة أنشطة المشروع تساعد على نجاح المشروع وتسليمه دون تأخير ، كما اتفقت هذه النتائج مع دراسة (غزاوي،2012) التي خلصت الى وجود إدراك كبير لدى العاملين في المؤسسات لأهمية التخطيط الجيد للوقت وجدولة الأعمال وأن التخطيط الجيد للوقت يقود الي الحصول علي النتائج كما خطط لها وتحسن في الأداء وكذلك جودة في كل مخرجات الأعمال، كما اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (chuhan,2014) التي خلصت إلى أن إدارة وقت المشروع هو أهم مجال معرفي لتحقيق نجاح للمشروع، كما اتفقت مع دراسة (Auman,2012) التي خلصت إلى أن من أهم عوامل نجاح مشاريع المستحضرات الدوائية إدارة الوقت، وقد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (juishang,2016) التي أوصت بضرورة الاهتمام بمعيار إدارة وقت المشروع لأهميته البالغة في نجاح المشروع.

☒ **تحليل فقرات مجال " إدارة تكلفة المشروع "**

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (13.5).

جدول (13.5)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات المجال الرابع " إدارة تكلفة المشروع "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
.1	يتم اعداد خطة مالية مفصلة تبين التكاليف المطلوبة خلال مراحل تنفيذ المشروع .	4.55	91.03	0.74	29.15	0.00	1
.2	يتم مقارنة تكاليف المشروع مع تكاليف مشاريع مشابهة .	3.85	77.09	0.97	12.18	0.00	4
.3	تتناسب موازنة المشروع مع الأهداف والمخرجات المراد تحقيقها .	3.96	79.15	0.85	15.49	0.00	3
.4	يتم الاعتماد علي تكاليف معيارية لتحديد تكاليف المشروع .	3.76	75.27	1.00	10.50	0.00	5
.5	غالبا لا تتجاوز إدارة المشروع الموازنة المخصصة .	3.96	79.27	0.96	13.93	0.00	2
	جميع فقرات المجال معاً	4.02	80.36	0.61	22.99	0.00	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$.

من جدول (13.5) يمكن استخلاص ما يلي:

حصلت الفقرة الأولى علي أعلى متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يتم اعداد خطة مالية مفصلة تبين التكاليف المطلوبة خلال مراحل تنفيذ المشروع " يساوي 4.55 (الدرجة الكلية من 3) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 91.03%، قيمة الاختبار 29.15 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث سبب ارتفاع تلك النسبة الي مدى إدراك تلك المؤسسات لأهمية هذه الخطوة وكذلك امتثالا لأوامر الجهة المانحة التي تطلب خطة مالية مفصلة قبل البدء بتمويل تلك المشاريع، وقد اتفقت تلك الدراسة مع دراسة (غانم، 2011) التي خلصت الي ضرورة إعداد خطط مالية مفصلة لتكاليف الأنشطة الخاصة بالمشاريع التي تقدمها المؤسسات العامة في الضفة الغربية.

بينما حصلت الفقرة الرابعة علي أقل نسبة من بين الفقرات حيث أن المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " يتم الاعتماد علي تكاليف معيارية لتحديد تكاليف المشروع " يساوي 3.76 أي أن

المتوسط الحسابي النسبي 75.27%، قيمة الاختبار 10.50, وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث سبب حصول هذه الفقرة علي أقل متوسط حسابي الي التذبذب الكبير في أسعار المواد واحتياجات المشروع نتيجة إغلاق المعابر فتختلف الاسعار من يوم الي يوم، ففي حال قام الاحتلال الاسرائيلي بإغلاق المعابر فإن التجار تتلاعب في الأسعار فتكون مرتفعة، وقد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (أبومعيلق،2005) التي خلصت الي عدم التزام الشركات الصناعية بتطبيق نظام التكاليف المعيارية نتيجة عدم إدراك إدارة تلك الشركات لأهمية نظام التكاليف المعيارية .

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.02، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 80.36%، قيمة الاختبار 22.99, وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " **إدارة تكلفة المشروع** " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث هذه النتائج الى الاهتمام كبير من قبل المؤسسات بإدارة التكاليف لأن الإدارة الجيدة والصحيحة للتكاليف ستؤدي الي إنجاز الأنشطة علي أكمل وجه وسيحيل ذلك دون إنجاز الأنشطة علي حساب جودتها مما سيؤدي الي جودة في المشروع ككل وبالتالي نجاح المشروع وتحقيق أهداف المنظمة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة كدراسة (صالح،2014) التي خلصت إلى اهتمام المؤسسات بإدارة التكلفة وأن أغلب الشركات تخطط التكاليف بشكل جيد، كما اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (chuhan,2014) التي خلصت إلى أن معظم شركات تعتقد بأن إدارة الوقت والتكلفة والجودة تعتبر من أهم معايير نجاح المشروع، واختلفت هذه النتائج مع دراسة (أبو معيلق،2005) التي خلصت الى عدم اهتمام من قبل الشركات في إدارة التكاليف والتخطيط الجيد لها وعدم الاعتماد علي نظام التكاليف المعيارية كأسلوب من اساليب الإدارة الجيدة للتكاليف، كما اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (Auman,2012) التي أعطى المبحوثيين لإدارة التكلفة أهمية قليلة في نجاح مشاريع المستحضرات الدوائية.

☒ **تحليل فقرات مجال " إدارة جودة المشروع "**

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (14.5).

جدول (14.5)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات المجال الخامس " إدارة جودة المشروع "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
.1	هناك علاقة بين تطبيق نظام الجودة في المشاريع وزيادة فعالية أداء المؤسسة .	4.54	90.79	0.68	31.44	0.00	1
.2	تتبع المؤسسة استراتيجية زيادة الجودة وتقليل التكاليف .	4.03	80.61	0.85	16.66	0.00	4
.3	تسعى المؤسسة لمقارنة الخدمات المقدمة من مشروعها مع خدمات تقدمها مشاريع اخرى مشابهة لتحسين جودة الأداء .	3.92	78.42	0.91	13.96	0.00	6
.4	يتم مراقبة عمليات الجودة للمخرجات والمدخلات وتحديد الاجراءات لتحقيق الجودة.	3.97	79.39	0.96	13.97	0.00	5
.5	يقوم الموظفون بالمشروع بتنفيذ الاعمال بجودة عالية خلال الوقت المحدد .	4.25	85.09	0.89	19.56	0.00	2
.6	يقوم الموظفون بالمشروع بتنفيذ الاعمال بجودة عالية ضمن الموازنة المحددة .	4.19	83.76	0.95	17.20	0.00	3
	جميع فقرات المجال معاً	4.15	83.01	0.58	27.39	0.00	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$.

من جدول (14.5) يمكن استخلاص ما يلي:

– حصلت الفقرة الاولى علي أعلى متوسط حسابي حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " هناك علاقة بين تطبيق نظام الجودة في المشاريع وزيادة فعالية أداء المؤسسة " 4.54 (الدرجة الكلية من 3) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 90.79%، قيمة الاختبار 31.44 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.00 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث سبب ارتفاع هذه النسبة الي الاهتمام العالمي بتطبيق نظم الجودة حيث تسعى كل المؤسسات اليوم للتميز، فكلما كان هناك جودة في مخرجات وأنظمة عمل المؤسسات كان هناك تميز وزيادة في فعالية أداء المؤسسة، كما أن رقابة وزارة الداخلية في قطاع غزة علي عمل تلك المؤسسات ومشاريعها حتمت علي تلك المؤسسات الالتزام بالمعايير الدولية للجودة .

– حصلت الفقرة الثالثة علي أدنى متوسط حسابي حيث أن المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " تسعى المؤسسة لمقارنة الخدمات المقدمة من مشروعها مع خدمات تقدمها مشاريع اخرى مشابهة لتحسين جودة الأداء ." يساوي 3.92 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 78.42%، قيمة الاختبار 13.96, وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة ، ويعزو الباحث سبب حصول تلك الفقرة علي أدنى نسبة الي التنوع الكبير في المشاريع التي تقدمها المؤسسات فمن خلال عملي في قسم إدارة المشاريع في هيئة الاعمال الخيرية فقد كانت تقدم مشاريع تختلف تماماً عن مشاريع تقدمها مؤسسات أخرى كمشروع الخلايا الشمسية.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.15، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 83.01%، قيمة الاختبار 27.93, وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " **إدارة جودة المشروع** " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث هذه النتائج الى الفهم العميق الذي يعيشه الافراد العاملين في المؤسسات ، حيث باتت المؤسسات والافراد تدرك بأن الجودة من الأساليب الحديثة والمهمة للمنظمات حتى تتمكن من البقاء والاستمرار في أعمالها وأصبح منهج الجودة الشاملة منهجاً تتبناه معظم المؤسسات سواء الدولية او المحلية.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة كدراسة (عايش،2008) التي خلصت الى أن الالتزام بأبعاد الجودة الشاملة سيؤدي الي جودة في الأداء المؤسسي ، واختلفت هذه النتائج مع دراسة (ابو هاشم،2013) التي خلصت الى عدم وجود جودة في الخدمات المقدمة في المراكز التعليمية نتيجة عدم وجود معلمون ذو كفاءة عالية، كما اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (juishng,2016) التي خلصت إلى أن إدارة جودة المشروع لها تأثير متوسط على نجاح المشروع، واختلفت ايضا هذه الدراسة مع دراسة (Auman,2012) التي خلصت إلى أن من أهم المجالات تأثيراً على نجاح المشروع (إدارة اتصالات المشروع– إدارة وقت المشروع– إدارة مخاطر المشروع– إدارة نطاق المشروع).

☒ تحليل فقرات مجال " إدارة مخاطر المشروع "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (15.5).

جدول (15.5)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات المجال السادس "إدارة مخاطر المشروع"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
.1	يتم وضع خطط وسيناريوهات قبلية لمواجهة اي مخاطر .	4.15	83.03	0.95	16.67	0.00	1
.2	يتم تحديد العوامل والمخاطر الخارجية التي يمكن ان تؤثر علي المشروع بشكل مسبق .	4.14	82.79	0.70	22.66	0.00	2
.3	تسعى إدارة المشروع للحيلولة دون ظهور مخاطر جديدة اثناء تنفيذ المشروع .	3.98	79.52	0.86	15.72	0.00	3
.4	توجد مرونة لدى الإدارة اليومية للتعامل مع المخاطر الطارئة .	3.98	79.52	0.77	17.42	0.00	4
.5	يتم إدارة التغيرات التي تظهر خلال تنفيذ المشروع بشكل فعال .	3.96	79.15	0.89	14.86	0.00	5
	جميع فقرات المجال معاً	4.04	80.80	0.57	25.08	0.00	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$.

من جدول (15.5) يمكن استخلاص ما يلي:

– حصلت الفقرة الأولى على أعلى متوسط حسابي حيث أن المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يتم وضع خطط وسيناريوهات قبلية لمواجهة اي مخاطر" يساوي 4.15 (الدرجة الكلية من 3) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 83.03%، قيمة الاختبار 16.67 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث سبب حصول هذه الفقرة علي أعلى نسبة نظراً لعدم الاستقرار الذي يشهده قطاع غزة سواء الاقتصادي أو السياسي حتم علي المؤسسات الاهتمام بوضع سيناريوهات وخطط لمواجهة أي طارئ .

– المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " يتم إدارة التغيرات التي تظهر خلال تنفيذ المشروع بشكل فعال " يساوي 3.96 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 79.15%، قيمة الاختبار14.86, وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث حصول هذه الفقرة علي أقل متوسط حسابي نقص الخبرات التي يمتلكها منسقي المشاريع مقارنةً بمنسقي دول الخليج مثلا، ولأن التغيرات التي قد تحدث قد تكون عالجها صعب كإغلاق المعبر مثلاً وانقطاع الإسمنت فلا يوجد معابر بديلة غير المسيطر عليها من قبل الاحتلال الاسرائيلي.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.04، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 80.80%، قيمة الاختبار 25.08, وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " **إدارة مخاطر المشروع** " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث هذه النتائج الى الوعي التام لدى مدراء المؤسسات وكذلك مدراء ومنسقي المشاريع بأن الإدارة الجيدة لمخاطر المشروع سيمنع حدوث مخاطر مستقبلية وسيتم السيطرة علي أي مخاطر قد تنشأ وسيتم مواجهة المخاطر بإحدى السيناريوهات وبالتالي السيطرة علي المخاطر ووضع حلول لها سيضمن عمل أنشطة المشروع بشكل جيد دون مشاكل وستكون مخرجات الأنشطة الخاصة بالمشروع ذات جودة عالية ايضاً وبالتالي وجود جودة في المشروع ككل.

- **واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة** كدراسة (العامري،2007) التي خلصت الى ضرورة الاهتمام بدراسة الخطر في المشاريع بشكل جدي وان لا تبدا الجهة المنفذة للمشروع أو المستفيدين منه بالتنفيذ إلا بعد ان تكون هناك إدارة أو مجموعة عمل متخصصة بإدارة الخطر قد أعدت دراسة بالأخطار المحتملة ووضعت سيناريوهات لمواجهة تلك الأخطار، واتفق هذه الدراسة مع دراسة (shushing,2016) التي خلصت إلى ضرورة الاهتمام الزائد بإدارة مخاطر المشروع لضمان نجاح ذلك المشروع وعدم توقفه، واتفقت أيضاً هذه الدراسة مع دراسة (zwikael,2009) التي خلصت إلى أن من أهم المجالات المعرفية تأثيراً على نجاح المشروع (إدارة الوقت– وإدارة المخاطر– إدارة النطاق– إدارة الموارد البشرية)، كما اتفقت ايضا هذه الدراسة مع دراسة (Auman,2012) التي خلصت إلى أن من أهم المجالات تأثيراً على نجاح المشروع (إدارة اتصالات المشروع– إدارة وقت

المشروع– إدارة مخاطر المشروع– إدارة نطاق المشروع)، واختلفت هذه النتائج مع دراسة (chuhan,2014) حيث حصل معيار إدارة مخاطر المشروع على ثاني أقل متوسط حسابي في التأثير على نجاح المشروع.

☒ **تحليل فقرات مجال " إدارة موارد المشروع "**

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (16.5).

جدول (16.5)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات المجال السابع " إدارة موارد المشروع "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الأنحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
.1	قبل البدء في المشروع يتم حصر الاحتياجات من الموارد البشرية من ذوي الخبرة والمهارة	4.42	88.48	0.80	24.74	0.00	1
.2	يتم التأكد من قبل مدير المشروع بان المواد والمعدات الموردة الي المشروع تحقق الشروط والمواصفات المطلوب .	4.16	83.15	0.77	20.85	0.00	2
.3	تحسن إدارة المشروع استخدام الموارد في تعظيم قيمة المخرجات .	4.08	81.58	0.83	18.03	0.00	3
.4	تتوفر موارد مالية وبشرية ومعدات تقنية ملائمة لتنفيذ انشطة المشروع المخطط لها .	3.92	78.30	0.81	15.60	0.00	5
.5	تضمن المؤسسة توريد المواد الي موقع المشروع في الوقت المطلوب وبالكمية والجودة المطلوبتين .	4.11	82.18	0.81	18.97	0.00	4
	جميع فقرات المجال معاً	4.14	82.74	0.56	28.23	0.00	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$.

من جدول (16.5) يمكن استخلاص ما يلي:

– حصلت الفقرة الاولى علي أعلى متوسط حسابي حيث أن المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " قبل البدء في المشروع يتم حصر الاحتياجات من الموارد البشرية من ذوي الخبرة والمهارة" يساوي 4.42 (الدرجة الكلية من 3) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 88.48%، قيمة الاختبار 24.74 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من

قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث سبب ارتفاع هذه النسبة الي اقتناع إدارة المؤسسة أن إدارة موارد المشروع بالشكل الجيد سيضمن أفضل استفادة ممكنة من الطاقات البشرية المشاركة في المشروع.

– حصلت الفقرة الرابعة علي أقل متوسط حسابي حيث أن المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " تتوفر موارد مالية وبشرية ومعدات تقنية ملائمة لتنفيذ انشطة المشروع المخطط لها" يساوي 3.92 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 78.30%، قيمة الاختبار 78.30, وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث سبب حصول تلك الفقرة علي أدنى متوسط حسابي نسبي الي صعوبة ادخال آلات ومعدات عالية التقنية بسبب التعنت الاسرائيلي والموارد البشرية التي تعمل في المشاريع تعتمد علي العلوم التي حصلت عليها من الدراسة الجامعة والخبرات البسيطة نتيجة الاشراف علي بعض المشاريع وعدم حصولها علي دورات دولية في إدارة وتنسيق المشاريع كباقي دول العالم نتيجة إغلاق معبر رفح البري .

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.14، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 82.74%، قيمة الاختبار 28.23, وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " **إدارة موارد المشروع** " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث هذه النتائج الى إدراك المؤسسات العاملة في قطاع غزة بان العنصر البشري من أهم عوامل نجاح المشروع ، وكذلك إدارة موارد المشروع بالشكل الجيد سيضمن أفضل استفادة ممكنة من الطاقات البشرية المشاركة في المشروع و سيؤدي ذلك الي تسلسل سليم وصحيح في أنشطة المشروع فوجود الموارد بالمواصفات المطلوبة سيساعد في وجود جودة في مخرجات وأنشطة المشروع وبالتالي نجاح المشروع وتحقيق أهداف المنظمة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة كدراسة (الديري،2011) التي خلصت الى **أن سبب** تأخر إنجاز المشاريع يعود الي عدم الاهتمام الكافي بالموارد البشرية وعدم الاعتماد علي أسس علمية سليمة في اختيار الموارد البشرية التي ستشرف علي أنشطة المشروع، كما واتفقت أيضاً هذه الدراسة مع دراسة (zwikael,2009) التي خلصت إلى أن من أهم المجالات المعرفية تأثيراً على نجاح المشروع (إدارة الوقت– وإدارة المخاطر– إدارة النطاق– إدارة الموارد البشرية)

☒ **تحليل فقرات مجال " إدارة اتصالات المشروع "**

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (17.5).

جدول (17.5)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات المجال الثامن " إدارة اتصالات المشروع"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
.1	يحرص مدير المشروع علي فاعلية نظام الاتصالات لتحقيق تبادل المعلومات .	4.58	91.52	0.67	32.31	0.00	1
.2	يتم التنسيق بين جميع الاطراف ذات العلاقة بالمشروع طوال فترة التنفيذ.	4.14	82.79	0.85	18.63	0.00	3
.3	يكون الاتصال فعالا بين الاطراف المساهمة في تنفيذ المشروع.	4.21	84.12	0.71	23.57	0.00	2
.4	يستلم مدير المشروع تقارير دورية عن سير انشطة المشروع من الجهة المنفذة للمشروع	3.99	79.76	0.84	16.26	0.00	4
.5	يتم عمل خطة لتحديد قنوات الاتصال بين جميع الاطراف ذات الصلة بالمشروع .	3.91	78.18	0.99	12.71	0.00	5
	جميع فقرات المجال معاً	4.16	83.27	0.54	29.55	0.00	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$.

من جدول (17.5) يمكن استخلاص ما يلي:

– حصلت الفقرة الأولى علي أقل متوسط حسابي حيث المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يحرص مدير المشروع علي فاعلية نظام الاتصالات لتحقيق تبادل المعلومات" يساوي 4.58(الدرجة الكلية من 3) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 91.52%، قيمة الاختبار 32.31 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث حصول هذه الفقرة علي أعلى متوسط حسابي نسبي الي حرص مدراء المشاريع أن تكون قنوات الاتصال واضحة بين جميع الاطراف المشاركة في إنجاز المشروع لضمان سير الأنشطة وفق ما خطط له.

– حصلت الفقرة الخامسة علي أقل متوسط حسابي حيث أن المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة" يتم عمل خطة لتحديد قنوات الاتصال بين جميع الاطراف ذات الصلة بالمشروع" يساوي 3.91 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 78.18%، قيمة الاختبار 12.71, وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث سبب حصول تلك الفقرة علي أدنى متوسط حسابي الي أن المشاريع التي تقدمها تلك المشاريع غالبا تكون صغيرة وتكون قنوات الاتصال واضحة، والاطراف متقاربة وتعمل في مكان محصور نتيجة صغر تلك المشاريع.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.16، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 83.2%، قيمة الاختبار 29.55, وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " **إدارة اتصالات المشروع** " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 $\alpha \geq$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وبالتالي تثبت صحة الفرضية التي تنص وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة اتصالات المشروع وزيادة جودة المشاريع.

ويعزو الباحث هذه النتائج الى أنه يمكن القول أن الاتصال الجيد وتقديم معلومات الى مدير المشروع أو لأصحاب المصالح بالتوقيت والدقة المناسبين سيضمن أن أنشطة المشروع ستسير وفق ما خطط له وسيتم تصحيح أي أخطاء أولا بأول وبالتالي سيكون هناك متابعة من مدير المشروع للأنشطة وستكون مخرجات المشروع ذات جودة عالية وبالتالي نجاح المشروع وتحقيق أهداف المنظمة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة كدراسة (نصار،2005) التي خلصت الى أن نجاح أي عمل يلزمه وضوح في قنوات الاتصال بين جميع الأطراف ذات الصلة، كما اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (zwikael,2009) التي خلصت إلى أن فعالية الاتصالات سيؤدي إلى نجاح المشروع وأنه يجب على مدير المشروع تحديد قنوات الاتصال قبل البدء بأنشطة المشروع، كما اتفقت ايضا هذه الدراسة مع دراسة (Auman,2012) التي خلصت إلى أن من أهم المجالات تأثيراً على نجاح المشروع (إدارة اتصالات المشروع– إدارة وقت المشروع– إدارة مخاطر المشروع– إدارة نطاق المشروع). كما اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (chuhan,2014) التي خلصت أن إدارة اتصالات المشروع لها تأثير متوسط على نجاح مشاريع الصناعات الدوائية.

☒ **تحليل فقرات مجال " إدارة مشتريات المشروع "**

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (18.5).

جدول (18.5)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات المجال التاسع "إدارة مشتريات المشروع"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الأنحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
.1	يتم عمل خطة شاملة للمشتريات لتحديد الاحتياجات من المواد والمعدات لتنفيذ المشروع.	4.48	89.58	0.81	25.18	0.00	1
.2	يتم مراقبة عمليات العطاءات بشكل فعال وسليم والاختيار يتم وفق معايير قانونية.	4.12	82.30	0.81	19.02	0.00	2
.3	يتم عمل خطة للشراء لتحديد الكميات وتحديد توقيتات الشراء والاحتياجات بشكل مسبق.	4.02	80.48	0.87	16.27	0.00	4
.4	تتم عمليات الشراء بجلب عروض اسعار ومناقصات ضمن شروط مرجعية واضحة لوثائق العطاءات .	4.05	80.97	0.81	17.82	0.00	3
	جميع فقرات المجال معاً	4.17	83.33	0.56	28.80	0.00	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$.

من جدول (35) يمكن استخلاص ما يلي:

– المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يتم عمل خطة شاملة للمشتريات لتحديد الاحتياجات من المواد والمعدات لتنفيذ المشروع" يساوي 4.48 (الدرجة الكلية من 3) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 89.58%، قيمة الاختبار 25.18 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

– المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " يتم عمل خطة للشراء لتحديد الكميات وتحديد توقيتات الشراء والاحتياجات بشكل مسبق" يساوي 4.02أي أن المتوسط الحسابي النسبي 80.48%،

قيمة الاختبار 16.27, وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.17، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 83.33%، قيمة الاختبار 28.80, وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " **إدارة مشتريات المشروع** " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث هذه النتائج الى أن المؤسسات تؤمن بأن الإدارة الجيدة للمشتريات سيضمن توفر المواد الخاصة بإنجاز المشروع ذات الجودة العالية وبالتالي ستتمتع مخرجات المشروع وجميع أنشطة المشروع بذات الجودة وسيؤدي ذلك الي نجاح المشروع وتحقيق أهداف المنظمة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة كدراسة (دياب،2002)التي خلصت الى ضرورة رفع مستوى أداء العاملين في مجال المشتريات والمخازن وحل مشكلاتهم وتأهيلهم لمسايرة التقدم في علم الإدارة الحديثة في ظل عصر التكنولوجيا ونظم المعلومات من أجل ضمان سير العمليات وفق ما خطط له، **واختلفت هذه الدراسة مع دراسة** (zwikael,2009) التي حصل المجال المعرفي إدارة مشتريات المشروع على أقل متوسط حسابي من وجهة نظر المبحوثيين، **كما اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (chuham,2014)** التي خلصت أن إدارة المشتريات لها تأثير ضعيف جداً على النجاح مشاريع الصناعات الدوائية حيث حصل هذا المجال المعرفي على أقل متوسط حسابي، ، واختلفت ايضا هذه الدراسة مع دراسة (Auman,2012) التي خلصت إلى أن من أهم المجالات تأثيراً على نجاح المشروع (إدارة اتصالات المشروع- إدارة وقت المشروع- إدارة مخاطر المشروع- إدارة نطاق المشروع) وأعطت إدارة مشتريات المشروع أهمية قليلة في التأثير على نجاح المشروع.

☒ **تحليل فقرات مجال " الارتباط "**

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (19.5).

جدول (19.5)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات المجال العاشر " الارتباط "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الأنحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
.1	تقوم المؤسسة بإعداد تحديد الاحتياجات قبل تصميم المشاريع.	4.43	88.61	0.85	23.16	0.00	1
.2	يتم مراعاة وجهات نظر الجهات ذات العلاقة عند تصميم المشروع.	4.08	81.58	0.78	19.08	0.00	3
.3	المشاريع المنفذة تعكس نتائج تقييم الاحتياجات.	4.12	82.30	0.78	19.66	0.00	2
.4	يتم تصميم المشاريع بحيث تتماشى مع اولويات الممول.	3.81	76.12	0.95	11.72	0.00	5
.5	يوجد علاقة واضحة بين الاحتياجات التي تم تحديدها وبين أهداف الممول.	4.07	81.33	0.88	16.80	0.00	4
	جميع فقرات المجال معاً	4.10	81.99	0.53	28.57	0.00	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$.

من جدول (19.5) يمكن استخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تقوم المؤسسة بإعداد تحديد الاحتياجات قبل تصميم المشاريع" يساوي 4.43 (الدرجة الكلية من 3) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 88.61%، قيمة الاختبار 23.16 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " يتم تصميم المشاريع بحيث تتماشى مع اولويات الممول" يساوي 3.81 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 76.12%، قيمة الاختبار 11.72, وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث سبب حصول هذه الفقرة على أدنى متوسط حسابي الى أن المؤسسات في

الغالب تركز على تصميم مشاريع تتماشى مع مصلحة المؤسسة وكذلك مصلحة الجهات المستهدفة .

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.10، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 81.99%، قيمة الاختبار 28.57, وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " **الارتباط** " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث هذه النتائج الى أن سياسة الجهات المانحة، حيث أن المانحين يرفضون تمويل المشاريع إذا كانت هذه المشاريع لا تتناسب مع احتياجات وأولويات الفئات المستهدفة، وأهداف واستراتيجيات المنظمة المنفذة، وكذلك أهداف وأولويات الجهات المانحة، كما يشير الي وعي لدى المؤسسات الاهلية العاملة في قطاع غزة علي أهمية تصميم المشاريع لتتناسب ومصالح الجميع لضمان الاستمرارية في الحصول علي الأموال من الجهات المانحة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة كدراسة (حماد،2010) التي خلصت الى أن المؤسسات تقوم بتصميم المشاريع لتتناسب مع مصلحة الجميع وبناء علي احتياجات الفئة المستهدفة ، كما اتفقت هذه النتائج مع دراسة (ابو رمضان،2013) التي خلصت الى الي يتم تصميم المشروع ليتماشى مع مصلحة الجهة المانحة لضمان الاستمرار في تمويل مشاريع تلك المؤسسة، كما اتفقت مع دراسة (رضوان،2015) التي خلصت إلى ضرورة إشراك المستفيدين في تحديد احتياجاتهم لأن ذلك سيقود إلى نجاح المشروع وتحقيق الهدف الذي أنشئ من أجله.

☒ **تحليل فقرات مجال " الكفاءة "**

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (20.5).

جدول (20.5)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات المجال الحادي عشر " الكفاءة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
.1	تتوفر موارد مالية وبشرية ومعدات تقنية ملائمة لتنفيذ انشطة المشروع المخطط لها.	4.33	86.55	0.90	20.35	0.00	1
.2	يقوم الموظفين بالمشروع بتنفيذ الاعمال المكلفين بأدائها بجودة عالية خلال الوقت المحدد وضمن التكاليف والموازنة.	4.26	85.21	0.74	23.57	0.00	2
.3	تحقق المؤسسة نتائج ومخرجات المشروع نتيجة كفاءة أداء العاملين.	4.16	83.15	0.79	20.14	0.00	3
.4	تمتلك المؤسسة نظام مالي فعال يحكم نفقات المشروع وفقا للبنود الموازنة.	4.10	81.94	0.78	19.37	0.00	4
.5	يتم تقييم أداء طاقم المشروع بصورة دورية خلال فترة المشروع.	3.94	78.79	0.97	13.44	0.00	5
	جميع فقرات المجال معاً	4.16	83.13	0.56	28.48	0.00	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$.

من جدول (20.5) يمكن استخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تتوفر موارد مالية وبشرية ومعدات تقنية ملائمة لتنفيذ انشطة المشروع المخطط لها" يساوي 4.33 (الدرجة الكلية من 3) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 86.55%، قيمة الاختبار 20.35 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " يتم تقييم أداء طاقم المشروع بصورة دورية خلال فترة المشروع" يساوي 4.94 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 78.79%، قيمة الاختبار 13.44, وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث سبب حصول هذه العبارة علي أقل متوسط حسابي الي أن المؤسسات لا تمتلك خبرات كافية عن التقييم ولا تعطي عملية التقييم أي اهتمام ولا تعرف

الأسس العلمية الصحيحة لعمليات تقييم الافراد، وكذلك المؤسسات لا تمتلك نماذج لتقييم الأفراد كما في المؤسسات الحكومية التي تقيم موظفيها بشكل سنوي .

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.16، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 83.13%، قيمة الاختبار 28.48, وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " **الكفاءة** " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث هذه النتائج الى أنه من أولويات إدارة المشاريع تحقيق مخرجات المشاريع المخطط لها وذلك في ظل وجود مرونة للإدارة اليومية في التعامل مع الظروف المتغيرة من خلال الاستفادة من نظام المتابعة الفعال وتبرير التكاليف بالفوائد من المشاريع من أجل تقليل ظهور نتائج غير مخطط لها.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة كدراسة (حماد،2010) التي خلصت الى ضرورة الاهتمام بمعيار الكفاءة لضمان الاستغلال الامثل للموارد المالية والبشرية والمادية لتحقيق المخرجات المخطط لها بأقل تكلفة ووقت وجهد ممكن ، وهذا يوضح أهمية الاهتمام بمعيار الكفاءة كشرط للتمويل والاستمرار مع نفس الممول وزيادة الدعم فيما بعد، كما اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (رضوان،2015) التي خلصت أن المؤسسات تستغل الموارد المتاحة لديها بشكل كبير، كما أنها تحقق الأهداف التي تسعى إليها والتي أنشأ من أجلها المشروع ، وفي بعض الأحيان تحقق أهداف ونتائج غير مخطط لها.

☒ **تحليل فقرات مجال " الفاعلية "**

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (21.5).

جدول (21.5)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات المجال الثاني عشر "الفاعلية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
.1	يتم تحقيق أهداف المشاريع المخطط لها.	4.46	89.21	0.82	24.69	0.00	1
.2	يتم تحقيق نتائج غير مخطط لها.	3.96	79.15	0.84	15.72	0.00	4
.3	يتم ربط خطة تنفيذ المشروع بالأهداف المرجوة منه.	4.11	82.18	0.85	18.12	0.00	2
.4	تضع إدارة المشروع أهدافها لتكون متسقة مع أهداف الفئة المستهدفة.	3.87	77.33	1.00	12.01	0.00	5
.5	تبرّر أهداف المشروع تكاليف الاستثمار مقارنة بمشاريع مماثلة.	3.99	79.88	0.98	14.00	0.00	3
	جميع فقرات المجال معاً	4.08	81.55	0.61	24.58	0.00	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$.

من جدول (20.5) يمكن استخلاص ما يلي:

حصلت الفقرة الاولى علي أعلى متوسط حسابي حيث أن المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يتم تحقيق أهداف المشاريع المخطط لها " يساوي 4.46 (الدرجة الكلية من 3) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 89.21%، قيمة الاختبار 24.69 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بينما حصلت الفقرة الرابعة علي أدنى متوسط حسابي حيث أن المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " تضع إدارة المشروع أهدافها لتكون متسقة مع أهداف الفئة المستهدفة " يساوي 3.87 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 77.33%، قيمة الاختبار 12.01, وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث سبب حصول هذه الفقرة علي أدنى متوسط حسابي الي أن المؤسسات عادةً تقدم تحقيق أهدافها وأهداف الجهة المانحة على أهداف الفئة المستهدفة لضمان تدفق الاموال من الجهة المانحة والجهات الممولة .

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.08، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 81.55%، قيمة الاختبار 24.58, وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " **الفاعلية / مدى تحقيق أهداف المشروع** " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث هذه النتائج الى أن إدارة المشاريع تراعي تحقيق أهداف المشاريع المخطط لها حسب تصميم المشاريع، وأن هناك ارتباط بين المشاريع والفئات المستهدفة أدى إلى تحقيق أهداف المشروع.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة كدراسة (حماد،2010) التي خلصت الى ضرورة الاهتمام بمعيار الكفاءة وأن تصمم المشاريع لتلبية الاحتياجات الاساسية، وتحقيق أهداف التي صمم من أجلها المشروع واختلفت هذه النتائج مع دراسة (العبيدي،2009) التي خلصت الى ضرورة التركيز علي معيار الكفاءة لزيادة القدرة علي تحقيق الأهداف المرجوة وتحقيق جودة في الأداء العام للمشروع، كما اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (رضوان،2015) التي خلصت إلى من أهم أسباب نجاح المشروع وتحقيق الجودة في مخرجاته هو معيار الكفاءة.

تحليل فقرات مجال " الأثر"

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (22.5).

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات المجال الثالث عشر " الأثر"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
.1	تساهم المشاريع في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.	4.50	89.94	0.78	26.56	0.00	1
.2	تساهم المشاريع في تطوير القطاع المستهدف.	4.24	84.85	0.79	21.76	0.00	2
.3	يوجد أثر اقتصادي للمشاريع علي الموظفين ومقدمي الخدمات.	4.16	83.27	0.84	19.11	0.00	3
.4	يوجد للمشاريع اثار مختلفة نتيجة الاختلاف في الجنس او الطبقات الاجتماعية.	3.85	77.09	0.97	12.12	0.00	5
.5	يتم وضع مقاييس ومؤشرات مناسبة لقياس مدى تحقق أهداف المشاريع	4.13	82.55	0.95	16.45	0.00	4
	جميع فقرات المجال معاً	4.18	83.54	0.60	27.23	0.00	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$.

من جدول (22.5) يمكن استخلاص ما يلي:

– حصلت الفقرة الاولى علي أعلى متوسط حسابي حيث أن المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تساهم المشاريع في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة " يساوي 4.50 (الدرجة الكلية من 3) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 89.94%، قيمة الاختبار 26.56 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

– حصلت الفقرة الرابعة علي أدنى متوسط حسابي حيث أن المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " يوجد للمشاريع اثار مختلفة نتيجة الاختلاف في الجنس او الطبقات الاجتماعية " يساوي 3.85 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 77.09 %، قيمة الاختبار 16.45, وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث حصول هذه الفقرة علي أدنى متوسط حسابي نسبي الي أن مساحة قطاع غزة الصغيرة والتقارب الاجتماعي الثقافي وعدم وجود جماعات عرقية في القطاع جعل هناك موافقة بدرجة

متوسطة تقريباً علي وجود للمشاريع آثار مختلفة نتيجة الاختلاف في الجنس أو الطبقات الاجتماعية.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.18، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 83.54%، قيمة الاختبار 27.23, وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " **الأثر** " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث هذه النتائج الى مدى خبرة المؤسسات وقدرتها علي تحديد أنشطة وخدمات تتلاءم مع الاحتياجات الحقيقية للفئات المستهدفة، كما أن هناك ارتباط وثيق بين المشاريع وأهداف المؤسسة حيث يتم تصميم المشاريع لتتماشى مع الأهداف العامة للمؤسسة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة كدراسة (أبو رمضان،2013) التي خلصت الى أن الاهتمام بمعيار الأثر يساعد علي تحقيق المشاريع للهدف المرجو منها علي المدى البعيد، كما يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة العامة وتغيير ثقافة المجتمع حول النساء كما تحدث المشاريع أثر إيجابي في حياة الفئات المستهدفة والمجتمع بشكل عام، كما اتفقت مع دراسة (رضوان،2015) التي خلصت إلى أن للمشاريع المقامة مدينة sos لها أثر كبير على تحسين الوضع الاجتماعي والنفسي للأسرة وخاصة الأطفال، واختلفت هذه النتائج مع دراسة (حماد،2010) التي خلصت الى أن التركيز علي معيار الأثر سيزيد من فرصة تحقيق أهداف المشروع المخطط لها وتطوير القطاع المستهدف.

☒ **تحليل فقرات مجال " الاستدامة "**

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (23.5).

جدول (23.5)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات المجال الرابع عشر " الاستدامة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
.1	يتوفر في المؤسسة معيار الاستدامة المؤسساتية والتي تعكس مستوى التزام المؤسسة باستمرار المشاريع.	4.35	86.91	0.84	22.20	0.00	1
.2	عند تصميم المشروع يتم اقتراح انشطة لا تحتاج لمصدر تمويل مستمر .	3.90	78.06	0.82	15.18	0.00	4
.3	يتم التنسيق مع الشركاء طوال فترة تنفيذ المشروع.	3.95	78.91	0.91	14.40	0.00	2
.4	يكون هناك كفاية لموازنة المشروع لتحقيق المخرجات والأهداف.	3.92	78.42	0.92	13.88	0.00	3
.5	تسعى المؤسسة لتحقيق الاستدامة المالية والتي تعكس قدرة الفئات المستهدفة علي تحمل تكلفة الخدمات المقدمة بعد انتهاء التمويل.	3.66	73.21	1.01	9.01	0.00	5
	جميع فقرات المجال معاً	3.96	79.10	0.60	22.14	0.00	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$.

من جدول (23.5) يمكن استخلاص ما يلي:

– حصلت الفقرة الاولى علي أعلى متوسط حسابي حيث أن المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يتوفر في المؤسسة معيار الاستدامة المؤسساتية والتي تعكس مستوى التزام المؤسسة باستمرار المشاريع " يساوي 4.35 (الدرجة الكلية من 3) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 86.91%، قيمة الاختبار 22.20 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

– حصلت الفقرة الخامسة علي أدنى متوسط حسابي حيث أن المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " تسعى المؤسسة لتحقيق الاستدامة المالية والتي تعكس قدرة الفئات المستهدفة علي تحمل تكلفة الخدمات المقدمة بعد انتهاء التمويل" يساوي 3.66 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73.21 %، قيمة الاختبار 9.01, وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك

موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث حصول هذه الفقرة على أدنى متوسط حسابي الي أن المنظمات الاهلية تجد صعوبة في الاستدامة المالية والتي تعكس قدرة الفئات المستهدفة علي تحمل تكلفة الخدمات المقدمة بعد انتهاء التمويل وذلك بسبب الأوضاع الاقتصادية للفئات المستهدفة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.96، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 79.10%، قيمة الاختبار 22.14, وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " **الاستدامة** " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث هذه النتائج الى التطور في وعي المؤسسات لمفهوم الاستدامة باعتباره عنصر رئيس يتم كتابته والسؤال عنه قبل الموافقة علي تمويل المشروع ولحرص الممولين عليه واهتمامهم به انعكس ذلك علي اهتمام المؤسسات، كما يعكس مدى خبرة المؤسسة في صياغة مشاريع مهمة للفئات المستهدفة

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة كدراسة (حماد،2010) التي خلصت الى تطبيق معيار الاستدامة في المؤسسات الاهلية العاملة في قطاع غزة ما زال متوسط التطبيق بسبب الاوضاع الاقتصادية لقطاع غزة والتغيرات المستمرة في سياسة الممولين ، كما اتفقت هذه النتائج مع دراسة (أبو رمضان،2013) التي خلصت الى أن المؤسسات تهتم بمعيار الاستدامة استجابة لرغبة المانحين والممولين الذين يرغون في تقديم تمويل لمشاريع تحقق الاستدامة ولا تحتاج الي تمويل إضافي، واتفقت أيضاً هذه الدراسة مع دراسة (رضوان،2015) التي خلصت إلى ضرورة إقامة مشاريع مستدامة للأسر الفقيرة في هذه القرية من أجل استمرار هذه المشاريع وتمويل نفسها بنفسه.

4.5 اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع ومستوى زيادة جودة المشاريع.

ولاختبار هذه الفرضية ، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقات بين المتغير المستقل (المعايير الدولية لإدارة المشاريع) والمتغير التابع (جودة المشاريع)، وكانت النتائج كما بالجدول رقم (24.5) أدناه.

يتضح من خلال الجدول (24.5) أن قيمة معامل الارتباط بلغت (.768) وبلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لها (0.000) وهي أقل من مستوى 0.05 وبناء عليه نستنتج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين معايير إدارة المشاريع وجودة المشروع، بحيث أن كلما زاد الالتزام بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع يؤدي ذبك الي ارتفاع جودة المشاريع في المؤسسات الاهلية العاملة في قطاع غزة.

مما سبق يمكن قبول الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة والتي تنص علي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 05. بين معايير إدارة المشاريع وزيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إدراك المؤسسات لأهمية تلك المعايير في زيادة جودة مخرجاتها، فالمعايير الدولية لإدارة المشاريع توفر قوة فعالة لتحسين قدرات المنظمة على التخطيط والتنظيم والتنفيذ ومراقبة الأنشطة المختلفة فيها، بما في ذلك الاستغلال الأمثل لموارد وإمكانيات المنظمة.

كما ويتفرع من هذه الفرضية تسع فرضيات فرعية، تختبر علاقة كل معيار من معايير إدارة المشاريع بجودة المشروع، بهدف معرفة أي معيار أكثر علاقة بجودة المشروع، ولاختبار صحة هذه الفرضيات تم أيضاً استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة لكل معيار من معايير إدارة المشاريع مع جودة المشروع، وجاءت النتائج علي النحو التالي:

- ☒ **التحقق من الفرضية الفرعية الأولى** : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر إدارة تكامل المشروع وزيادة جودة المشروع.

  من خلال النتائج الموضحة في جدول (24.5) فقد تبين أن قيمة معامل الارتباط 0.648 والقيمة الاحتمالية 0.00 مما يدلل على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية إحصائية بين توفر إدارة تكامل المشروع وزيادة جودة المشروع.

- ☒ **التحقق من الفرضية الفرعية الثانية** : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة نطاق المشروع وزيادة جودة المشروع.

من خلال النتائج الموضحة في جدول (24.5) فقد تبين أن قيمة معامل الارتباط 0.593 والقيمة الاحتمالية 0.00 مما يدلل على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية إحصائية بين إدارة نطاق المشروع وزيادة جودة المشروع.

- ☒ **التحقق من الفرضية الفرعية الثالثة** : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة وقت المشروع وزيادة جودة المشروع.

من خلال النتائج الموضحة في جدول (24.5) فقد تبين أن قيمة معامل الارتباط 0.482 والقيمة الاحتمالية 0.00 مما يدلل على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية إحصائية بين إدارة وقت المشروع وزيادة جودة المشروع.

☒ **التحقق من الفرضية الفرعية الرابعة** : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة كلفة المشروع وزيادة جودة المشروع.

من خلال النتائج الموضحة في جدول (24.5) فقد تبين أن قيمة معامل الارتباط 0.516 والقيمة الاحتمالية 0.00 مما يدلل على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية إحصائية بين إدارة كلفة المشروع وزيادة جودة المشروع.

☒ **التحقق من الفرضية الفرعية الخامسة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة جودة المدخلات وزيادة جودة المشروع.

من خلال النتائج الموضحة في جدول (24.5) فقد تبين أن قيمة معامل الارتباط 0.432 والقيمة الاحتمالية 0.00 مما يدلل على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية إحصائية بين إدارة جودة المدخلات وزيادة جودة المشروع.

☒ **التحقق من الفرضية الفرعية السادسة** : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر المشروع وزيادة جودة المشروع.

من خلال النتائج الموضحة في جدول (24.5) فقد تبين أن قيمة معامل الارتباط 0.633 والقيمة الاحتمالية 0.00 مما يدلل على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية إحصائية بين إدارة مخاطر المشروع وزيادة جودة المشروع.

☒ **التحقق من الفرضية الفرعية السابعة** : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة موارد المشروع وزيادة جودة المشروع.

من خلال النتائج الموضحة في جدول (24.5) فقد تبين أن قيمة معامل الارتباط 0.708 والقيمة الاحتمالية 0.00 مما يدلل على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية إحصائية بين إدارة موارد المشروع وزيادة جودة المشروع.

☒ **التحقق من الفرضية الفرعية الثامنة** : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة اتصالات المشروع وزيادة جودة المشروع.

من خلال النتائج الموضحة في جدول (24.5) فقد تبين أن قيمة معامل الارتباط 0.586 والقيمة الاحتمالية 0.00 مما يدلل على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية إحصائية بين إدارة اتصالات المشروع وزيادة جودة المشروع.

☒ **التحقق من الفرضية الفرعية التاسعة :** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المشتريات في المشروع وزيادة جودة المشروع.

من خلال النتائج الموضحة في جدول (24.5) فقد تبين أن قيمة معامل الارتباط 0.652 والقيمة الاحتمالية 0.00 مما يدلل على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية إحصائية بين إدارة المشتريات في المشروع وزيادة جودة المشروع.

جدول رقم (24.5)

يوضح معامل ارتباط بيرسون بين معايير إدارة المشاريع وجودة المشروع

الفرضية	قيمة معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع ومستوى زيادة جودة المشروع	.768**	0.00
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر إدارة تكامل المشروع ومستوى زيادة جودة المشروع	.768**	0.00
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر إدارة نطاق المشروع ومستوى زيادة جودة المشروع	.593**	0.00
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر إدارة وقت المشروع ومستوى زيادة جودة المشروع	.482**	0.00
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر إدارة تكلفة المشروع ومستوى زيادة جودة المشروع	.516**	0.00
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر إدارة جودة المشروع ومستوى زيادة جودة المشروع	.432**	0.00
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر إدارة مخاطر المشروع ومستوى زيادة جودة المشروع	.633**	0.00
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر إدارة موارد المشروع ومستوى زيادة جودة المشروع	.708**	0.00
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر إدارة اتصالات المشروع ومستوى زيادة جودة المشروع	.586**	0.00
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر إدارة مشتريات المشروع ومستوى زيادة جودة المشروع	.652**	0.00

* العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.
** العلاقة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01.

الفرضية الرئيسة الثانية

توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة تعزي الي المتغيرات الشخصية ومعلومات المؤسسة.

تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار "

التباين الأحادي " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

ويشتق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

– توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة تعزي الي الجنس.

من النتائج الموضحة في جدول (25.5) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار" T – لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا, وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الجنس.

جدول (25.5): نتائج اختبار" T – لعينتين مستقلتين " – الجنس

المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)
إدارة تكامل المشروع	0.153	0.879
إدارة نطاق المشروع	-0.246	0.806
إدارة وقت المشروع	-0.855	0.394
إدارة تكلفة المشروع	-1.392	0.166
إدارة جودة المشروع	-1.666	0.304
إدارة مخاطر المشروع	0.465	0.643
إدارة موارد المشروع	-0.274	0.784
إدارة اتصالات المشروع	-0.557	0.578
إدارة مشتريات المشروع	-0.685	0.494
جميع المجالات معا	-0.675	0.500

-توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى عدد سنوات الخبرة.

من النتائج الموضحة في جدول (26.5) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار" التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا, وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى عدد سنوات الخبرة.

جدول (26.5): نتائج اختبار " التباين الأحادي" – عدد سنوات الخبرة

المجال	قيمة اختبار F	القيمة الاحتمالية (.Sig)
إدارة تكامل المشروع	1.381	0.250
إدارة نطاق المشروع	0.499	0.684
إدارة وقت المشروع	1.713	0.166
إدارة تكلفة المشروع	0.356	0.785
إدارة جودة المشروع	0.548	0.650
إدارة مخاطر المشروع	1.765	0.157
إدارة موارد المشروع	1.514	0.212
إدارة اتصالات المشروع	0.157	0.327
إدارة مشتريات المشروع	1.721	0.164
جميع المجالات معا	0.862	0.462

- **توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى المؤهل العلمي**

من النتائج الموضحة في جدول (27.5) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار" التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ لجميع المجالات والمجالات مجتمعة

معا, وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المؤهل العلمي.

جدول (27.5): نتائج اختبار " التباين الأحادي" – المؤهل العلمي

المجال	قيمة اختبار F	القيمة الاحتمالية (.Sig)
إدارة تكامل المشروع	0.682	0.564
إدارة نطاق المشروع	0.419	0.739
إدارة وقت المشروع	0.996	0.396
إدارة تكلفة المشروع	0.723	0.539
إدارة جودة المشروع	1.769	0.155
إدارة مخاطر المشروع	0.830	0.479
إدارة موارد المشروع	0.693	0.557
إدارة اتصالات المشروع	1.749	0.158
إدارة مشتريات المشروع	0.298	0.827
جميع المجالات معا	0.412	0.754

- **توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى طبيعة عمل المؤسسة**

من النتائج الموضحة في جدول (28.5) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار" التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا, وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى طبيعة عمل المؤسسة.

جدول (28.5): نتائج اختبار " التباين الأحادي" – طبيعة عمل المؤسسة

المجال	قيمة اختبار F	القيمة الاحتمالية (Sig.)
إدارة تكامل المشروع	0.013	0.987
إدارة نطاق المشروع	2.427	0.091
إدارة وقت المشروع	0.593	0.554
إدارة تكلفة المشروع	2.901	0.057
إدارة جودة المشروع	0.511	0.601
إدارة مخاطر المشروع	1.286	0.279
إدارة موارد المشروع	2.429	0.091
إدارة اتصالات المشروع	0.383	0.682
إدارة مشتريات المشروع	0.643	0.527
جميع المجالات معا	1.161	0.315

- **توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى نوع المؤسسة**

من النتائج الموضحة في جدول (29.5) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار" التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا, وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى نوع المؤسسة.

جدول (29.5): نتائج اختبار " التباين الأحادي" – نوع المؤسسة

المجال	قيمة اختبار F	القيمة الاحتمالية (.Sig)
إدارة تكامل المشروع	0.13	0.987
إدارة نطاق المشروع	2.427	0.091
إدارة وقت المشروع	0.593	0.554
إدارة تكلفة المشروع	2.901	0.057
إدارة جودة المشروع	0.511	0.601
إدارة مخاطر المشروع	1.286	0.279
إدارة موارد المشروع	2.429	0.091
إدارة اتصالات المشروع	0.383	0.682
إدارة مشتريات المشروع	0.643	0.527
جميع المجالات معا	1.161	0.315

- **توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى مجال عمل المؤسسة**

من النتائج الموضحة في جدول (30.5) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار" التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا, وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى مجال عمل المؤسسة.

جدول (30.5): نتائج اختبار "التباين الأحادي" – مجال عمل المؤسسة

المجال	قيمة اختبار F	القيمة الاحتمالية (.Sig)
إدارة تكامل المشروع	0.927	0.449
إدارة نطاق المشروع	0.757	0.554
إدارة وقت المشروع	0.401	0.808
إدارة تكلفة المشروع	1.896	0.113
إدارة جودة المشروع	2.475	0.051
إدارة مخاطر المشروع	3.670	0.071
إدارة موارد المشروع	0.352	0.842
إدارة اتصالات المشروع	0.564	0.689
إدارة مشتريات المشروع	1.693	0.153
جميع المجالات معا	1.70	0.152

الفرضية الرئيسية الثالثة: تؤثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع، إدارة موارد المشروع، إدارة اتصالات المشروع، إدارة مخاطر المشروع، إدارة مشتريات المشروع) في زيادة جودة المشروع.

تحليل الانحدار الخطي المتعدد:

تم استخدام طريقة Stepwise، وذلك لما لها من القدرة على التخلص من بعض مشكلات تحليل الانحدار مثل: مشكلة الارتباط المشترك، كما أنها تسهل عملية التعامل مع المتغيرات المتعددة، وترتب المتغيرات المستقلة التي تؤثر في النموذج حسب الأهمية ودرجة التأثير، تم إجراء تحليل الانحدار لتوضيح العلاقة بين المعايير الدولية لإدارة المشاريع كمتغيرات مستقلة وبين جودة المشروع كمتغير تابع، وبعد إجراء تحليل الانحدار احتوى النموذج النهائي على أربع متغيرات فقط وهي: (إدارة تكامل المشروع، إدارة مخاطر المشروع ، إدارة موارد المشروع ، إدارة مشتريات المشروع) وجاءت النتائج كما يلي:

$$Y = f(X1, X2, X3, X4)$$

X1: إدارة تكامل المشروع

X2: إدارة مخاطر المشروع

X3: إدارة موارد المشروع

X4: إدارة مشتريات المشروع

النموذج في صورته النهائية:

Y= 0.625+0.248X1+0.127 X2+0.275 X3+0.183X4

جدول (31.5) نتائج اختبار تحليل الانحدار

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة					
جودة المشروع	إدارة تكامل المشروع	إدارة مخاطر المشروع	إدارة موارد المشروع	إدارة مشتريات المشروع	اختبار F للنموذج	R2 للنموذج
قيمة المعامل	0.248	0.127	0.275	0.183	95.218	%66.5
قيمة اختبار T	5.322	2.816	5.943	4.083		
المعنوية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	

تقييم الجودة الاحصائية للنموذج:

قبل استخدام النموذج في تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع لا بد من التأكد من صحة النموذج المقدر وجودته الاحصائية بشكل عام على النحو التالي:

التحقق من الجودة الاحصائية للنموذج:

أولاً: معامل التحديد المعدل: بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (Adj.R2 =0.665) وهذه القيمة تشير إلى أن المتغيرات المستقلة في النموذج المقدر تفسر ما نسبته 66.5% من التغير الحاصل في المتغير التابع وهو الجودة، أما النسبة المتبقية 33.5% فترجع إلى عوامل أخرى.

ثانياً: اختبار F: قيمة الاختبار بلغت(F=**95.218**) بقيمة احتمالية (**0.00**) وهي أقل من 0.05 وهذا يعني أن هناك علاقة بين المتغيرات المستقلة معاً في التأثير على المتغير التابع وهذا يعني أن النموذج المقدر جيد ويمكن التنبؤ به.

ثالثاً: اختبار T: نلاحظ أن قيمة اختبار T المحسوبة للمتغيرات المستقلة هي ذات دلالة معنوية لأنها أقل من 5%، لذلك جميع المتغيرات المستقلة الداخلة في النموذج دالة احصائياً.

نستنتج من نموذج الانحدار السابق ما يلي:

- عند حدوث زيادة في X1 (إدارة تكامل المشروع) بمقدار 10 وحدات، فإن ذلك سوف يؤدي إلى زيادة في Y (جودة المشروع) بمقدار 2.48 وحدة.
- عند حدوث زيادة في X2 (إدارة مخاطر المشروع) بمقدار 10 وحدات، فإن ذلك سوف يؤدي إلى زيادة في Y (جودة المشروع) بمقدار 1.27 وحدة.
- عند حدوث زيادة في X3 (إدارة موارد المشروع) بمقدار 10 وحدات، فإن ذلك سوف يؤدي إلى زيادة في Y (جودة المشروع) بمقدار 2.75 وحدة.
- عند حدوث زيادة في X4 (إدارة مشتريات المشروع) بمقدار 10 وحدات، فإن ذلك سوف يؤدي إلى زيادة في Y (جودة المشروع) بمقدار 1.83 وحدة.

من خلال ما سبق نلاحظ ان أكثر المتغيرات المستقلة التي كان لها تأثير في المتغير التابع هو المتغير X3 (إدارة موارد المشروع).

مُلخص الفصل الخامس:

تناول هذا الفصل التحليل الإحصائي للبيانات ونتائج الدراسة الميدانية بهدف التعرف علي دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الاهلية العاملة في قطاع غزة، بدأ الباحث بتساؤلات الدراسة وأجاب عليها باستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة، ثم تناول الباحث الفرضيات واختباراتها ومدى تطابقها أو اختلافها مع الدراسات السابقة، وفي النهاية استخدم الباحث تحليل الانحدار لتوضيح العلاقة بين المعايير الدولية لإدارة المشاريع كمتغيرات مستقلة وجودة المشروع كمتغير تابع.

الفصل السادس
النتائج والتوصيات

- ❖ مقدمة
- ❖ نتائج
- ❖ توصيات
- ❖ دراسات مقترحة

6.1 مقدمة

يهدف الباحث من خلال هذا الفصل التطرق إلى نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها بعد إجراء عملية التحليل الإحصائي علي الاستبانات التي تم توزيعها، كما يقدم الباحث في هذا الفصل بعض التوصيات التي يرى بأنها مهمة وتساهم في زيادة جودة المشروع التي تقدمها المؤسسات محل الدراسة، وكذلك اقتراح بعض الدراسات حول هذا الموضوع.

6.2 النتائج:

1. فيما يتعلق بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع

1- أن المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة تقوم بإدارة تكامل المشروع بشكل جيد حيث تقوم المؤسسة بوضع خطة شاملة لإدارة المشروع قبل البدء به ويتم تطوير خطة المشروع بشكل مستمر لتحقيق الأهداف المرجوة

2- أن المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة تقوم بإدارة نطاق المشروع بطريقة سليمة حيث تقوم المؤسسة بتحديد احتياجات الفئة المستهدفة بشكل دقيق.

3- أن المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة تقوم بإدارة وقت المشروع بشكل جيد حيث تقوم المؤسسة بجدولة الأنشطة الخاصة بالمشروع وتحديد مدة كل نشاط تجنباً للتأخير.

4- أن المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة تقوم بإدارة تكلفة المشروع بشكل صحيح حيث تقوم المؤسسة بوضع خطة شاملة ومفصلة تبين التكاليف المطلوبة خلال مراحل تنفيذ المشروع.

5- أن المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة تقوم بإدارة جودة المشروع بشكل جيد حيث تسعى المؤسسة لمقارنة الخدمات المقدمة من مشروعها مع خدمات تقدمها مشاريع اخرى مشابهة لتحسين جودة الاداء .

6- أن المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة تقوم بإدارة مخاطر المشروع بشكل دقيق حيث تعمل المؤسسة علي وضع خطط وسيناريوهات قبلية لمواجهة أي مخاطر.

7- أن المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة تقوم بإدارة موارد المشروع بشكل جيد حيث تسعى المؤسسة قبل البدء في المشروع يتم حصر الاحتياجات من الموارد البشرية من ذوي الخبرة والمهارة.

8- أن المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة تقوم بإدارة اتصالات المشروع بشكل دائم حيث يحرص مدير المشروع علي فاعلية نظام الاتصالات لتحقيق تبادل المعلومات.

9- أن المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة تقوم بإدارة مشتريات المشروع بشكل قانوني حيث تتم عمليات الشراء بجلب عروض اسعار ومناقصات ضمن شروط مرجعية واضحة لوثائق العطاءات .

2. فيما يتعلق بنتائج المتغير التابع جودة المشروع

كانت النتائج على النحو التالي:

1- تبين النتائج اهتمام كبير من قبل المؤسسات بمعيار الارتباط لما له من دور بارز في زيادة جودة المخرجات، حيث تقوم المؤسسات بتحديد احتياجات الفئة المستهدفة قبل تصميم المشروع، وكذلك يتم تصميم المشروع ليتماشى مع أولويات الممول.
2- تبين النتائج اهتمام كبير من قبل المؤسسات بمعيار الكفاءة، حيث يقوم الموظفون في المشروع بتنفيذ الاعمال المكلفين بأدائها بجودة عالية خلال الوقت المحدد وضمن التكاليف المحددة.
3- تبين النتائج اهتمام كبير من قبل المؤسسات بمعيار الفعالية، حيث تدرك المؤسسات بأن الالتزام بمعيار الفعالية يؤدي إلى تحقيق أهداف المشروع المخطط له.
4- تبين النتائج اهتمام كبير من قبل المؤسسات بمعيار الأثر، لأن من المعروف أن للمشاريع أثر كبير على تطوير الفئة المستهدفة، كما وتساهم في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.
5- تبين النتائج اهتمام كبير من قبل المؤسسات بمعيار الاستدامة، حيث تسعى المؤسسة لتحقيق الاستدامة المالية والتي تعكس قدرة الفئات المستهدفة علي تحمل تكلفة الخدمات المقدمة بعد انتهاء التمويل.

6.3 التوصيات:

خرجت هذه الدراسة بمجموعة من التوصيات لتحسين تطبيق أسس إدارة المشاريع للنهوض بمشاريع المؤسسات الأهلية وضمان جودة مخرجاتها ونجاحها وكان أهمها:

1. زيادة توعية العاملين بالمؤسسات وخاصة العاملين في قسم إدارة المشاريع، عن طريق عقد دورات وورشات عمل للتدريب بالأدوات والتقنيات الخاصة بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع لضمان الجودة في تلك المشاريع.
2. اشراك العاملين المعنيين ومنفذي المشروع في إعداد خطط المشروع لأنهم أكثر الناس دراية بما هو أفضل للمشروع.

3. العمل على سير أنشطة المشروع بشكل متكامل ومتوازي، فلا يتم تقدير التكلفة دون النظر إلى الجودة، ولا يتم تقدير الوقت دون النظر إلى التكلفة والجودة.
4. التحديد الدقيق لاحتياجات المشروع بعد دراسات معمقة، لضمان سير أنشطة المشروع وفق ما خطط له، من أجل الحصول على مخرجات ذات جودة عالية وبتكاليف معقولة وللحيلولة دون تأخير تسليم المشروع.
5. رفع الوعي بأهمية نظام إدارة الجودة عن طريق ورش عمل ودورات تدريبية في هذا المجال، وضرورة تبني نظام للجودة في المؤسسات الأهلية وذلك باستخدام معايير تقييم المشاريع الخمسة كأداة لقياس الجودة وتحديد نقاط الضعف التي تؤدي إلى انخفاض الأداء من أجل تحسينه.
6. أن تقوم المؤسسة قبل البدء بالمشروع بتحديد المسئوليات والصلاحيات لجميع الأفراد العاملين في المشروع، وتحديد العلاقات مع جميع الأطراف ذات الصلة لضمان سير الأعمال كما خطط لها.
7. الاهتمام برفع التقارير وبشكل دوري إلى الجهات العليا أثناء تنفيذ المشروع، لضمان سير أنشطة المشروع بالشكل الذي ترغبه الإدارة، وكذلك تصحيح أي أخطاء بشكل سريع.
8. أن تهتم المؤسسات الأهلية بفريق عمل المشروع واختياره وفق طرق علمية مناسبة، وتوفير التغذية الراجعة له بشكل مستمر، كذلك الاهتمام بتدريبه وتطويره، وإدارة الاتصال بينه وبين باقي أطراف المشروع بشكل فعال.
9. الاهتمام بتقرير منهجية إدارة الأخطار وتحديد المخاطر التي قد تؤثر على المشروع ووضع سيناريوهات لمواجهة هذه المخاطر، كما يجب على المؤسسة أن تقوم بتوثيق آليات حل المشاكل الأكثر فعالية، للاستفادة منها في مشاريع أخرى قادة.
10. يفضل توثيق الأحداث أثناء مراحل تنفيذ المشروع، وإعداد التقارير النهائية لأخذ العبر والدروس في مشاريع مستقبلية.
11. على المؤسسات استخدام التكنولوجيا والبرامج المحوسبة لإدارة وقت المشروع لأن هذا المجال أجمعت كثير من الدراسات أنه أكثر المجالات المعرفية تأثيراً على نجاح المشروع، وأن تقوم المؤسسة بمراعاة المرونة عند وضع الجداول الزمنية بحيث يتم تعديلها بما يتلاءم مع البيئة المحيطة .
12. ضرورة الاعتماد على تكاليف معيارية لتقدير التكاليف اللازمة لإنجاز أنشطة المشروع، لضمان إنجاز المشروع ضمن الموازنة المرصودة.

6.4 الدراسات المقترحة:

بعد أن انتهى الباحث من هذه الدراسة يقترح الباحث بإجراء الدراسات التالية:

1. مدى التزام المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع.
2. دور تطبيق أسس إدارة المشاريع في نجاح المشاريع الإنشائية في قطاع غزة.
3. المعوقات التي تواجه المؤسسات الاهلية في تطبيق معايير إدارة المشاريع.
4. دراسة واقع إدارة المشاريع في المنظمات الغير حكومية.
5. واقع تقييم المشاريع التي تنفذها المؤسسات الأهلية من وجهة نظر منسقي ومدراء المشاريع.

قائمة المصادر المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ابو حجير، طارق.(2014). **القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والازمات دراسة تطبيقية علي المؤسسات الحكومية الفلسطينية. رسالة دكتوراه ، جامعة قناة السويس.**
- ابو رمضان، ليلى.(2013) **واقع تقييم المشاريع النسوية التي تنفذها المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر منسقي المشاريع. رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية.**
- ابو زيادة، زكي (2011)، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة علي الأداء التنظيمي، مجلة جامعة النجاح– المجلد الخامس والعشرون– العدد الرابع، فلسطين.
- ابو غانم، عبد الحميد (2002). إدارة المشروعات الصغيرة، طبعة اولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ابو غانم، عبد الحميد، إدارة المشروعات الصغيرة، طبعة اولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة،2002..
- ابو معيلق، عبدالله.(2005) **التكاليف المعيارية كأداة تخطيط ورقابة في الشركات الصناعية. رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية.**
- ابو هاشم، زياد. (2013). **واقع جودة الخدمات التعليمية في المراكز الدولية لتعليم اللغات الاجنبية**. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية. فلسطين.
- **الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي. التدريب ودوره في رفع كفاءة العاملين في المشاريع ،**(2005)
- بدر، رشاد.(2009) **أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة علي أداء المؤسسات الاهلية الاجنبية العاملة في قطاع غزة . رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية.**
- برنامج التعاملات الالكترونية الحكومية "يسر" ،افضل الممارسات في إدارة المشاريع، السعودية.
- بسيوني، محمد (2011) **مبادئ دراسات الجدوى الاقتصادية في البنوك والبورصات. (رسالة دكتوراه منشورة)، جامعة بنها، مصر.**
- البطش، نهال (2015) . **تقييم عوامل تأخر إنجاز المشاريع الإنشائية في فلسطين . رسالة ماجستير، جامعة النجاح**، نابلس، فلسطين.

- البنا، محمد (2011) . **دراسة بعنوان أساسيات تقييم المشروعات. جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.**
- الجلالي، محمد (2006)، **إدارة الجودة في مشاريع التشييد في سورية**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية– المجلد الثاني والعشرون– العدد الاول، سوريا.
- الجلالي، محمد(2013). **تقييم أثر المشروع في التنمية المستدامة باستخدام التحليل الاقتصادي الهندسي**، مجلة جامعة دمشق–المجلد التاسع والعشرون– العدد الاول، سوريا.
- جمعية إدارة المشاريع البريطانية (PMA).
- حسن، بسام، نجا، هاني (2006). **تطوير نظام التأهيل المسبق للمقاولين في سوريا**، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية– المجلد الثامن والعشرون– العدد الاول، سوريا.
- الحلو، نورهان.(2015) **واقع تطبيق أسس إدارة المشاريع لدى مؤسسات الصناعات التحويلية في قطاع غزة** .(رسالة ماجستير غير منشورة)، **الجامعة الاسلامية**، قطاع غزة، فلسطين.
- حماد، رشاد.(2010) **تقييم المشاريع في المؤسسات غير الحكومية بقطاع غزة**.(رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الازهر، قطاع غزة، فلسطين.
- حمود ، خضير.(2005) **إدارة الجودة الشاملة**. دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- خير الدين، موسى (2012). **إدارة المشاريع المعاصرة**، دار وائل للنشر، الجامعة الاردنية عمان، الأردن.
- الدرادكة، مأمون، الشبلي، طارق.(2002) **الجودة في المنظمات الحديثة**، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- درويش ، محمد، وآخرون.(2002) **إدارة الإنتاج والعمليات**. مكتبة عين شمس، القاهر، مصر.
- **دليل إدارة نطاق المشروعات (2008)**، الصادر عن معهد التحديد القطاعي والمؤسساتي الأوروبي (ISMF)، نسخة الكترونية، الاتحاد الاوروبي.
- **الدليل المعرفي لإدارة المشاريع (2008)**، الصادر عن المعهد الامريكي لإدارة المشاريع، نسخة الكترونية، الولايات المتحدة الأمريكية.

- **الدليل المعرفي لإدارة المشاريع (2013)**، الصادر عن المعهد الامريكي لإدارة المشاريع، نسخة الكترونية، الولايات المتحدة الأمريكية.
- **دليل جودة المشاريع (2008)**، الصادر عن الجمعية الامريكية لضبط الجودة (ASQC)، نسخة الكترونية، الولايات المتحدة الأمريكية.
- دودين، احمد (2012). **إدارة المشاريع الهندسية**، دار اليازوري للنشر، جامعة الزرقاء، عمان، الأردن.
- الديراوي، أيمن.(2012) **دور السمات الشخصية لدى مدراء المشاريع في نجاح مشاريع المنظمات الاهلية في قطاع غزة.** (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، قطاع غزة، فلسطين.
- الديري، علاء.(2011) **إدارة وتخطيط المشاريع الإنشائية تأثير سوء التخطيط في مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية في إمارة دبي.** رسالة دكتوراه، الأكاديمية العربية البريطانية، بريطانيا.
- راشد، احمد.(2014). **إطار عمل لتطبيق إدارة الجودة في المشاريع الإنشائية في فلسطين** . (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
- الرقب، أحمد.(2010). **علاقة القيادة بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، قطاع غزة، فلسطين.
- زاهر، ضياء الدين.(2005) **إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة (دليل عملي).** دار سحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- زردق، أحمد.(2011). **مبادئ دراسات الجدوى الاقتصادية.** رسالة دكتوراه، جامعة بنها، مصر.
- زيادة، فهد.(2012) **أثر التدريب علي مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة علي إدارة الازمات. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية،** قطاع غزة، فلسطين.
- السكارنة، بلال.(2006). **دراسة بعنوان المشاريع وريادة الاعمال.** جامعة مؤتة، عمان، الاردن.
- السكسك، علياء.(2006) **مهارات الاعلام والاتصال المكتوب ودوره في زيادة أداء المؤسسات الأهلية.** رسالة ماجستير منشورة ، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.

- صادق، آمال وفؤاد أبو حطب (2010). **مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي : في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية.** القاهرة، مصر: مكتبة الأنجلو المصرية.
- صالح، صباح.(2014) **الإدارة الاستراتيجية للتكلفة ودورها في اتخاذ القرارات في شركات قطاع الخدمات في قطاع غزة.(رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية.**
- الصبحي، حمدان.(2013) **إدارة المشاريع المعاصرة. دار وائل للنشر، الجامعة الهاشمية، الاردن.**
- الصندوق الاجتماعي اليمني (2011)، **الخلفية النظرية لإدارة المشاريع للجمعيات والمؤسسات الاهلية.** صنعاء، اليمن.
- الصواف، محفوظ (2012)، **أخلاقيات الوظيفة العامة وأثرها علي أداء منظمات الاعمال،** مجلة جامعة الموصل للدراسات والبحوث العلمية – المجلد الواحد والعشرون– العدد الثاني، العراق.
- الصوالحي نبيل.(2010) **إدارة المشروع باستخدام Microsoft project،** مجلة الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- الطباع، محمد.(2013) **تخطيط ومتابعة انشاء مبنى المالية والمشتريات في جمعية الاغاثة الزراعية باستخدام MS PROJECT،** الجامعة الاسلامية ، غزة.
- العامري، صالح. (2007) **الخطر في المشاريع اساليب واستراتيجيات الاستجابة.** مجلة جامعة البتراء، المجلد التاسع عشر– العدد الثاني. الأردن.
- عايش، شادي.(2008) **أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي الأداء المؤسسي.** (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، غزة ، فلسطين.
- عبد العزيز، عماد.(2008) **إدارة مشتريات المشروع،** أكاديمية الجمعيات الأهلية، السعودية
- العبيدي، امل (2009) **أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشاريع،** رسالة ماجستير منشورة، الاكاديمية العربية الدنمارك.
- العزاوي ، محمد.(2005) **إدارة الجودة الشاملة.** دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- العزاوي، محمد.(2005) **إدارة الجودة الشاملة. رسالة دكتوراه،** جامعة الاسراء، الاردن.
- عساف ، وادي. (2012) **الاصول العلمية والعملية لإدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة،** در صفاء للنشر والتوزيع، جامعة الزرقاء، عمان، الأردن.

- العلي، عابد.(2011) **دور التخطيط والرقابة في إدارة المشاريع باستخدام التحليل الشبكي** . رسالة ماجستير منشورة ، جامعة ابو بكر بلقايد، الجزائر.
- العلي، عبد الستار (2011). **إدارة المشروعات العامة**، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- عليان، نذير.(2005) **المشاريع في بيئة الاعمال الدولية**. رسالة دكتوراه، جامعة الملك فيصل، السعودية.
- عمران، ساجد (2010)، **بناء نظام لتقويم تطبيق إدارة الجودة الشاملة لمشاريع الابنية المدرسية في العراق**، مجلة الهندسة والتكنولوجيا- المجلد الثامن والعشرون- العدد الرابع عشر، العراق.
- غانم، ساجدة .(2011) . **دراسة تحليلية في ممارسات وتطبيقات إدارة المشاريع في القطاع العام في الضفة الغربية (وزارة الاشغال العامة والاسكان)** . (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
- الغزاوي، راوية.(2012) **إدارة الوقت وأثرها علي أداء العاملين في دائرة الاحوال المدنية والجوازات في اقليم الشمال في الاردن من وجهة نظرهم** .(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، الاردن.
- القحطاني، سعيد.(2012) **دور ذكاء الاعمال في التوجه نحو التمكين الاداري** . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين.
- القرعان، فيصل.(2010) **دورة حياة المشروع وإدارتها** ، الجامعة الاردنية، عمان، الأردن.
- القطناني، علاء.(2011) **الحاجات النفسية ومفهوم الذات وعلاقتهما بمستوى الطموح لدى طلبة جامعة الأزهر بغزة في ضوء نظرية محددات الذات**. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، قطاع غزة، فلسطين.
- كاظم ، حمود.(2005) **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء . دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.**
- كجة، صباح. (2008) دراسات الجدوى الاقتصادية لمشروعات التنمية، طبعة اولى ،منشور علي الموقع sabahkachaci.googlepage.com، بغداد- العراق.
- ماس،(2001)تعداد المنظمات غير الحكومية الفلسطينية ، غزة ،رام الله ، فلسطين.

- محمد، لمياء (2012)، تصميم خوارزمية جينية لإيجاد المسار الحرج الامثل لشبكة اعمال المشاريع، مجلة الرافدين لعلوم الحاسوب والرياضيات– المجلد التاسع – العدد الاول، العراق.
- مركز IFAD (2009) تمكين السكان الريفين الفقراء التغلب علي الفقر ، دليل تقييم المشاريع المنهجية والعمليات.
- المعهد العربي للتخطيط (2005)، تقييم المشروعات الصناعية ، الكويت
- المعهد العربي للتخطيط بالكويت ،(2005) ، تقييم المشروعات الصناعية– العدد41، الكويت.
- المقداد، طارق.(2011) **إدارة المشاريع الصغيرة الاساسيات والمواضيع المعاصرة. ورقة عمل، الأكاديمية العربية البريطانية.**
- الميناوي ، أيمن. (2014) الوجيز العملي لإدارة المشاريع، در الأرقم للنشر والتوزيع، غزة– الجامعة الاسلامية.
- الناصر، ناصر.(2003) **التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية**. رسالة ماجستير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- نصار، مها (2005) ، **إدارة اتصالات المشروع**، الطبعة الاولى، مركز الايميديست، غزة، فلسطين.
- الهور، رأفت.(2006) **تقييم إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية.**(رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، قطاع غزة، فلسطين.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Auman, D. V. "An Investigation of the Important Project Management Knowledge Areas in the Life Sciences Sector."
- *Bates, G., & Jones, L. (2012). Monitoring and evaluation: a guide for community projects. Liverpool JMU: Centre for Public Health.*
- *Brewer and Dittman, Jeffrey and Kevin (2013). Methods of IT project*
- Chauhan, Divya, and PRABHAT SRIVASTAVA. "Important Project Management knowledge areas for successful delivery of projects in Pharmaceutical Industry." *Int. Jour. of Pharmamedix India* 4.4 (2014).
- Chou, Jui-Sheng, and Jung-Ghun Yang. "Project management knowledge and effects on construction project outcomes: an empirical study." *Project Management Journal* 43.5 (2016): 47-67.

college series project management , Person Education South Africa

Communications Bible, Wiley Publishing ,Inc., Indiana.

complete step by methodology for initiating, planning, executing & Closing project successfully, Kogan page limited.

- *Dow and Taylor, William and Bruce (2008). Project Management*
- *European commission, pcm (2004)."project cycle management guidlines ",aid delivery method.*

Graw _Hill ,New York.

- *Heagney, Joseph (2012). Fundamentals of project management, American Management Association, Fourth Edition.*
- *Heldman, Kim (2009). Project manager's spotlight on risk management, SYBEX Inc.- United States of America.*
- Heldman, Kim. *PMP: project management professional exam study guide*. John Wiley & Sons, 2009.
- *Hornok,Cecilia & Koren,miklos , administrative barriers to trade , central European university and Johannes kepler university linze, 2010.*
- Ika, Lavagnon A. "Project success as a topic in project management journals."*Project Management Journal* 40.4 (2011): 6-19.
- Ika, Lavagnon A., Amadou Diallo, and Denis Thuillier. "Critical success factors for World Bank projects: An empirical investigation." *International Journal of Project Management* 30.1 (2012): 105-116.
- *Japan International Cooperation Agency JICA , (2004):Guidelines for Project Evaluation Practical Method for Project Evaluating, Department office of evaluation planning coordination.*
- *Juran, J., Godferey,(2000): Jurans quality handbook, 5th ed Mc*
- Larson, Erik W., and Clifford F. Gray. "Project management: The managerial process." (2011).
- *Laxton, Andongndou ,Marsh and Pressler, W, D, R (2008). FET*

- *Lebel , Phillip , " Financial Analysis of Development Projects', center for Economic Research on Africa (CERAF), Montclair State University in Upper Montclair , New Jersey , 1999.*
- *management, Library of congress Cataloging –in –*
- Mantel, Samuel J., Jack R. Meredith, and Scott M. Shafer. *Project management in practice*. Wiley Global Education, 2011
- *Matson, James, " The Cooperative Feasibility Study Process", http://www.agecon.uga.edu.*
- Meredith, Jack R., and Samuel J. Mantel Jr. *Project management: a managerial approach*. John Wiley & Sons, 2011.
- *Meridth.R.Jack, 2006, project mangment: Amangerial approach, wily india*
- *Project Management Institute , " a Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) " , 2013 Edition , PMI.*
- *Project Management Institute , " a Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) " , 2008 Edition , PMI , Pennsylvania , USA , 2008 .*
- *Project Management Institute , " a Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) " , 2000 Edition , PMI , Pennsylvania , USA , 2000.*

publication Data, Second Edition.

  - Richman, Larry. *Successful Project Management*. AMACOM Div American Mgmt Assn, 2011.
- *Schwalb, Kathy, (2014). Information technology project management, course technology, Cengage Learning, Seventh Edition.*
- *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.*
- *Verzuh, Eric (2003). The portable MBA in project management, John Wiley & sons, Inc., Hoboken ,New Jersey – Canada.*
- *Westland, Jason (2007). The project management life cycle, A*
- Wysocki, Robert K. *Effective project management: traditional, agile, extreme*. John Wiley & Sons, 2011.
- Zwikael, Ofer. "The relative importance of the PMBOK® Guide's nine Knowledge Areas during project planning." *Project Management Journal* 40.4 (2009): 94-103.

الملاحق

ملحق رقم (1) قائمة المحكمين

#	الاسم	الجامعة
.1	د. وسيم الهابيل.	الجامعة الإسلامية.
.2	د. نافذ بركات.	الجامعة الإسلامية.
.3	د. يوسف بحر.	الجامعة الإسلامية.
.4	د. سامي أبو الروس.	الجامعة الإسلامية.
.5	د. أكرم سمور.	الجامعة الإسلامية.
.6	د. ياسر الشرفا.	الجامعة الإسلامية.
.7	د. وفيق الاغا.	جامعة الأزهر.
.8	د. أيمن راضي.	جامعة الأمة.
.9	د. نبيل اللوح.	ديوان الموظفين العام.

ملحق رقم (2) الاستبانة

الجامعة الإسلامية– غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

صحيفة استبيان

السادة الكرام:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،،

أتوجه إليكم بفائق الاحترام والتقدير، راجياً حسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة التي بعنوان: "**دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة**" وذلك كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، وقد تم اختياركم للإجابة على هذه الاستبانة لمركزكم الوظيفي وخبرتكم، مع العلم بأن المعلومات التي سنحصل عليها لن تستخدم سوى لغرض البحث العلمي.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحث

هشام محمود هاشم عنبر

أولاً: البيانات الشخصية:

1	الجنس	( ) ذكر	( ) أنثى
2	الفئة العمرية:	( ) أقل من 35 سنة	( ) 35- أقل من 45
		( ) 45-أقل من 55	( ) 55 سنة فأكثر
3	سنوات الخبرة العملي	( ) أقل من 5	( ) 5- أقل من 10
		( )10 - أقل من 15	( ) 15 سنة فأكثر
4	المؤهل العلمي	( ) دبلوم	( ) بكالوريوس
		( ) ماجستير	( ) دكتوراه
5	عدد المشاريع التي عملت بها أثناء عملك في المؤسسة	( ) 5 مشاريع	( ) 10 مشاريع
		( ) 15 مشروع	( ) أكثر من 15 مشروع
6	طبيعة عمل المؤسسة	( ) إغاثي	( ) تنموي
		( ) إغاثي وتنموي	( ) أخرى.....
7	نوع المؤسسة	( ) محلية	( ) دولية
		( ) مكتب تمثيلي	( ) أخرى.....
8	مجال عمل المؤسسة	( ) صحي	( ) إنشائي
		( ) زراعي	( ) أخرى.....
9	المسمى الوظيفي	( ) منسق مشروع	( ) مدير مشروع

ثانياً: متغيرات الدراسة:

#	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المجال الأول: إدارة تكامل المشروع						
1-	يتم وضع خطة شاملة لإدارة المشروع قبل البدء به ويتم تطوير خطة المشروع بشكل مستمر لتحقيق الاهداف.					
2-	يقوم مدير المشروع بعملية الرقابة والتفتيش بصورة مستمرة					
3-	تقوم إدارة المشروع وبشكل متكامل بالرقابة علي كافة الأنشطة لضمان الجودة.					
4-	تضع ادارة المشروع الاستراتيجيات بحيث تخدم الاهداف الاستراتيجية للشركة الام .					
5-	تمتاز خطة المشروع بالشمولية بحيث تغطي نشاطات التنفيذ جميعها .					
6-	يتم ادارة جميع انشطة المشروع بشكل متوازي لضمان تحقيق الجودة في مخرجات المشروع .					
المجال الثاني: إدارة نطاق المشروع						
1-	تعمل المؤسسة علي تحقيق احتياجات الفئة المستهدفة بشكل دقيق .					
2-	يتم وضع تصور تفصيلي لأنشطة المشروع وكذلك مخرجات المشروع					
3-	يتم تقسيم انشطة المشروع الي مكونات اصغر حتى يسهل عملية المراقبة والمتابعة لها .					
4-	تحقق مخرجات المشاريع تقاربا كبيرا مع توقعات الجهات المستفيدة .					
المجال الثالث: ادارة وقت المشروع						
1-	يتم جدولة الانشطة الخاصة بالمشروع وتحديد مددها .					
2-	تلتزم ادارة المشروع بتنفيذ النشاطات وفقا لجداولها الزمنية .					
3-	يتماشى تقديرك للوقت اللازم لإنجاز المشروع مع قيمته المالية.					
4-	يتم ادارة الوقت بشكل فعال .					
5-	يتم وضع خطة قبلية لتنفيذ المشروع بدقة وفق الاطار الزمني للتنفيذ .					
المجال الرابع: إدارة تكلفة المشروع						
1-	يتم اعداد خطة مالية مفصلة تبين التكاليف المطلوبة خلال مراحل تنفيذ المشروع .					
2-	يتم مقارنة تكاليف المشروع مع تكاليف مشاريع مشابهة .					
3-	تتناسب موازنة المشروع مع الاهداف والمخرجات المراد تحقيقها .					
4-	يتم الاعتماد علي تكاليف معيارية لتحديد تكاليف المشروع .					
5-	غالبا لا تتجاوز ادارة المشروع الموازنة المخصصة .					
المجال الخامس: ادارة جودة المشروع						

1-	هناك علاقة بين تطبيق نظام الجودة في المشاريع وزيادة فعالية اداء المؤسسة .					
2-	تتبع المؤسسة استراتيجية زيادة الجودة وتقليل التكاليف .					
3-	تسعى المؤسسة لمقارنة الخدمات المقدمة من مشروعها مع خدمات تقدمها مشاريع اخرى مشابهة لتحسين جودة الاداء .					
4-	يتم مراقبة عمليات الجودة للمخرجات والمدخلات وتحديد الاجراءات لتحقيق الجودة.					
5-	يقوم الموظفون بالمشروع بتنفيذ الاعمال بجودة عالية خلال الوقت المحدد .					
6-	يقوم الموظفون بالمشروع بتنفيذ الاعمال بجودة عالية ضمن الموازنة المحددة .					
المجال السادس: إدارة مخاطر المشروع						
1-	يتم وضع خطط وسيناريوهات قبلية لمواجهة اي مخاطر .					
2-	يتم تحديد العوامل والمخاطر الخارجية التي يمكن ان تؤثر علي المشروع بشكل مسبق .					
3-	تسعى ادارة المشروع للحيلولة دون ظهور مخاطر جديدة اثناء تنفيذ المشروع .					
4-	توجد مرونة لدى الادارة اليومية للتعامل مع المخاطر الطارئة .					
5-	يتم ادارة التغيرات التي تظهر خلال تنفيذ المشروع بشكل فعال .					
المجال السابع: إدارة موارد المشروع						
1-	قبل البدء في المشروع يتم حصر الاحتياجات من الموارد البشرية من ذوي الخبرة والمهارة					
2-	يتم التأكد من قبل مدير المشروع بان المواد والمعدات الموردة الي المشروع تحقق الشروط والمواصفات المطلوب .					
3-	تحسن ادارة المشروع استخدام الموارد في تعظيم قيمة المخرجات .					
4-	تتوفر موارد مالية وبشرية ومعدات تقنية ملائمة لتنفيذ انشطة المشروع المخطط لها .					
5-	تضمن المؤسسة توريد المواد الي موقع المشروع في الوقت المطلوب وبالكمية والجودة المطلوبتين .					
المجال الثامن: إدارة اتصالات المشروع						
1-	يحرص مدير المشروع علي فاعلية نظام الاتصالات لتحقيق تبادل المعلومات .					
2-	يتم التنسيق بين جميع الاطراف ذات العلاقة بالمشروع طوال فترة التنفيذ.					
3-	يكون الاتصال فعالا بين الاطراف المساهمة في تنفيذ المشروع.					
4-	يستلم مدير المشروع تقارير دورية عن سير انشطة المشروع من الجهة المنفذة للمشروع					
5-	يتم عمل خطة لتحديد قنوات الاتصال بين جميع الاطراف ذات الصلة					

	بالمشروع .					
المجال التاسع: إدارة مشتريات المشروع						
1-	يتم عمل خطة شاملة للمشتريات لتحديد الاحتياجات من المواد والمعدات لتنفيذ المشروع.					
2-	يتم مراقبة عمليات العطاءات بشكل فعال وسليم والاختيار يتم وفق معايير قانونية.					
3-	يتم عمل خطة للشراء لتحديد الكميات وتحديد توقيتات الشراء والاحتياجات بشكل مسبق.					
4-	تتم عمليات الشراء بجلب عروض اسعار ومناقصات ضمن شروط مرجعية واضحة لوثائق العطاءات .					
المعايير الدولية لتقييم جودة المشروع تتمثل في (الارتباط – الكفاءة – الفاعلية – الاثر – الاستدامة)						
اولا : الارتباط / مدى ملائمة المشروع لاحتياجات الفئة المستهدفة						
1-	تقوم المؤسسة بإعداد تحديد الاحتياجات قبل تصميم المشاريع.					
2-	يتم مراعاة وجهات نظر الجهات ذات العلاقة عند تصميم المشروع.					
3-	المشاريع المنفذة تعكس نتائج تقييم الاحتياجات.					
4-	يتم تصميم المشاريع بحيث تتماشى مع اولويات الممول.					
5-	يوجد علاقة واضحة بين الاحتياجات التي تم تحديدها وبين اهداف الممول.					
ثانيا : الكفاءة/ مدى الاستغلال الامثل للموارد المالية والبشرية والمادية لتحقيق المخرجات المخطط لها باقل جهد ووقت وتكلفة .						
1-	تتوفر موارد مالية وبشرية ومعدات تقنية ملائمة لتنفيذ انشطة المشروع المخطط لها.					
2-	يقوم الموظفين بالمشروع بتنفيذ الاعمال المكلفين بأدائها بجودة عالية خلال الوقت المحدد وضمن التكاليف والموازنة.					
3-	تحقق المؤسسة نتائج ومخرجات المشروع نتيجة كفاءة اداء العاملين.					
4-	تمتلك المؤسسة نظام مالي فعال يحكم نفقات المشروع وفقا للبنود الموازنة.					
5-	يتم تقييم اداء طاقم المشروع بصورة دورية خلال فترة المشروع.					
ثالثا : الفاعلية / مدى تحقيق أهداف المشروع .						
1-	يتم تحقيق اهداف المشاريع المخطط لها.					
2-	يتم تحقيق نتائج غير مخطط لها.					
3-	يتم ربط خطة تنفيذ المشروع بالأهداف المرجوة منه.					
4-	تضع إدارة المشروع أهدافها لتكون متسقة مع أهداف الفئة المستهدفة.					
5-	تبرّر أهداف المشروع تكاليف الاستثمار مقارنة بمشاريع مماثلة.					

رابعاً : الاثر/ مدى تحقيق الهدف العام للمشروع والمؤسسة علي مستوى الفئات المستهدفة والمجتمع علي المدى البعيد						
1-	تساهم المشاريع في تحقيق الاهداف العامة للمنظمة.					
2-	تساهم المشاريع في تطوير القطاع المستهدف.					
3-	يوجد اثر اقتصادي للمشاريع علي الموظفين ومقدمي الخدمات.					
4-	يوجد للمشاريع اثار مختلفة نتيجة الاختلاف في الجنس او الطبقات الاجتماعية.					
5-	يتم وضع مقاييس ومؤشرات مناسبة لقياس مدى تحقق اهداف المشاريع					
خامساً : الاستدامة/ مدى استمرارية المشروع بعد انتهائه						
1-	يتوفر في المؤسسة معيار الاستدامة المؤسساتية والتي تعكس مستوى التزام المؤسسة باستمرار المشاريع.					
2-	عند تصميم المشروع يتم اقتراح انشطة لا تحتاج لمصدر تمويل مستمر .					
3-	يتم التنسيق مع الشركاء طوال فترة تنفيذ المشروع.					
4-	يكون هناك كفاية لموازنة المشروع لتحقيق المخرجات والاهداف.					
5-	تسعى المؤسسة لتحقيق الاستدامة المالية والتي تعكس قدرة الفئات المستهدفة علي تحمل تكلفة الخدمات المقدمة بعد انتهاء التمويل.					

شكرا لحسن تعاونكم،،،