

اثر أداء المشروعات على نجاح المشاريع في المنظمات غير

الحكومية دراسة تطبيقية على المنظمات الخيرية

مشروع تخرج

إعداد

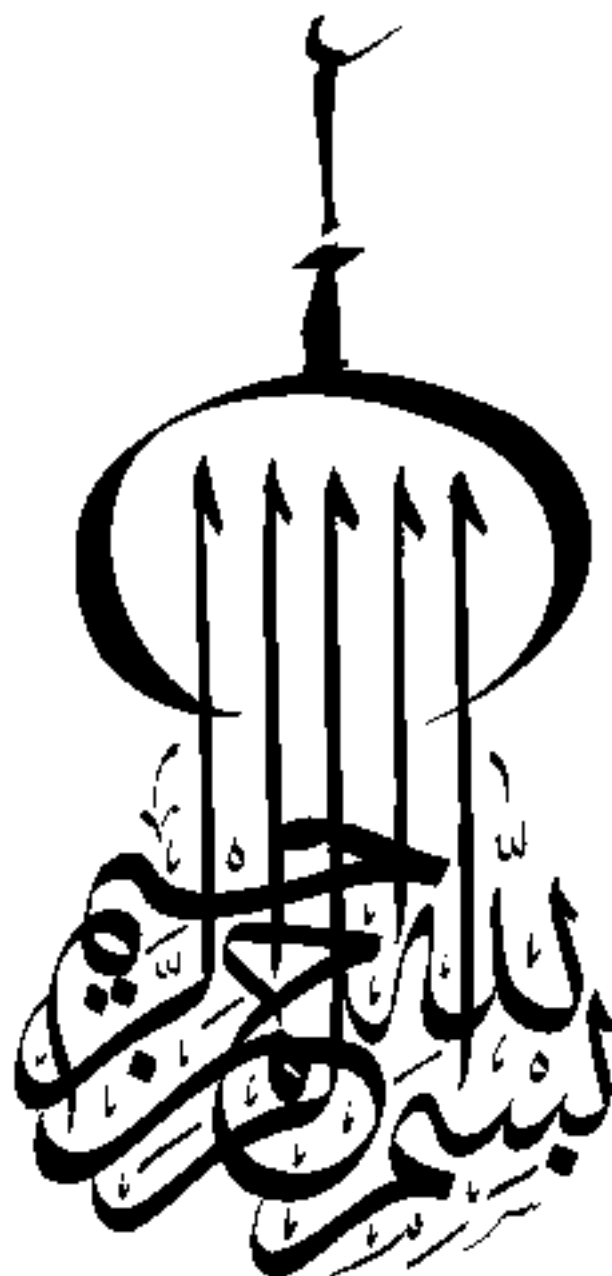
الدانة احمد المنديل

محمد حسن عياشي

نورة حسين القحطاني

إشراف

الدكتور: وليد سليمان



شكر ونفقات

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحرر لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور / وليد سليمان

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع

دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي

والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من

المولى عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت الدراسة للتعرف على أثر أداء إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في المنظمات الخيرية بالمملكة العربية السعودية ، وتمثل مجتمع الدراسة في مدراء ومنسقي المشاريع في المنظمات الخيرية بالمملكة العربية السعودية ، وقد قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية، وقد تم توزيع (229) استبانة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (200) استبانة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمحاوّر أداء إدارة المشاريع التالية (دورة حياة المشروع، الإجراءات والسياسات في إدارة المشاريع، شركات الموارد في إدارة المشاريع، القيادة في إدارة المشاريع، طاقم العاملين في إدارة المشاريع) على نجاح المشاريع ، وبينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول أداء إدارة المشاريع ونجاح المشاريع في المنظمات الخيرية تعزى للمتغيرات التالية (العمر، المسمى الوظيفي، طبيعة عمل المنظمة)، كما تبين وجود فروق في نجاح المشاريع تعزى لمتغير الجنس.

وأوصت الدراسة بضرورة إيجاد إجراءات رسمية لاختيار طاقم العاملين في المشاريع وتقييم موظفي إدارة المشاريع، وضرورة اعتبار المنظمات لإدارة المشاريع ممارسة رسمية في عملها وتعزيزها من خلال التغلب على العقبات التي تعترض عملها، وضرورة تثقيف العاملين وتوعيتهم فيما يتعلق بأفضل الممارسات والتقنيات المبنية على المعايير الدولية في إدارة المشاريع، وقيام المنظمات بفتح شراكة ثنائية مع الموردين، ومشاركة أصحاب المشاريع بشكل رسمي في تنفيذ مشاريعهم، وضرورة امتلاك المنظمات لنظام مالي فعال يحكم نفقات المشاريع ويساهم في تحقيق أهداف المنظمة العامة، وتطوير القطاع المستهدف.

الكلمات الافتتاحية : إدارة المشاريع - نجاح المشاريع - المنظمات الخيرية.

قائمة المحتويات

ب.....	بسم الله الرحمن الرحيم
Error! Bookmark not defined.....	إهداء
ج.....	شكرو وتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1,1 المقدمة:
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
3.....	3.1 أهمية الدراسة:
3.....	② الأهمية العلمية
3.....	② الأهمية العملية
4.....	4,1 أهداف الدراسة
5.....	5.1 أسئلة الدراسة
5.....	6.1 فرضيات الدراسة
6.....	7.1 نموذج الدراسة
8.....	8.1 أسباب اختيار الموضوع
8.....	9.1 المنهجية :

9	مصادر البيانات :
9	10.1 الأساليب الإحصائية
9	11.1 حدود الدراسة
10	12.1 الدراسات السابقة
21	الفصل الثاني: الاطار النظري
21	المبحث الأول : إدارة المشاريع
21	1.1.2 مفهوم إدارة المشاريع
23	2.1.2 أهمية إدارة المشروع
25	3.1.2 أهداف إدارة المشروع
26	4.1.2 مراحل إدارة المشروع
29	المبحث الثاني: نجاح المشاريع
29	1.2.2 عوامل النجاح في إدارة المشاريع
30	2.2.2 مجالات إدارة المشاريع
30	3.2.2 عوامل نجاح المشروع :
32	4.2.2 عوامل نجاح المشروع الداخلية :
35	6.2.2 عوامل نجاح المشروع الخارجية
37	المبحث الثالث: المنظمات غير الحكومية
37	1.3.2 مفهوم المنظمات غير الحكومية
38	2.3.2 المنظمات غير الحكومية كآلية لدعم الفئات المهمشة:
39	3.3.2 استراتيجيات الجمعيات الخيرية لتحقيق أهدافها :

39	4.3.2 تصنيف الجمعيات الخيرية:
41	الفصل الثالث: إجراءات ومنهجية الدراسة
41	1.3 مقدمة:
41	2.3 منهج الدراسة:
41	أ. المصادر الأولية:
41	ب. المصادر الثانوية:
42	3.3 مجتمع وعينة الدراسة:
42	4.3 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة:
45	5.3 أداة الدراسة:
46	6.3 صدق الاستبانة:
46	أولاً: نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحاوَر أداء المشاريع:
51	ثانياً: نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحاوَر نجاح المشاريع:
57	7.3 ثبات الاستبانة:
59	8.3 الأساليب الإحصائية:
60	الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية
60	1.4 مقدمة:
60	2.4 اختبار التوزيع الطبيعي:
61	3.4 تحليل محاوَر الاستبانة:
79	5.4 اختبار فرضيات الدراسة:
90	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

90	1.5 مقدمة:
90	2.5 النتائج:
90	أولاً: النتائج الخاصة بمحاوَر أداء إدارة المشاريع:
91	ثانياً: النتائج الخاصة بمحاوَر نجاح المشاريع:
91	ثالثاً: النتائج الخاصة بفرضيات الدراسة:
92	3.5 التوصيات:
94	Abstract
95	المراجع
95	المراجع العربية:
97	المراجع الأجنبية:

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
(1)	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	42
(2)	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	43
(3)	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	43
(4)	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	44
(5)	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	44
(6)	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة عمل المنظمة	45
(7)	درجات المقياس (1 – 10)	46
(8)	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "القيادة في إدارة المشاريع" والدرجة الكلية للمحور.	47
(9)	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "طاقم العاملين في إدارة المشاريع" والدرجة الكلية للمحور	47
(10)	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الإجراءات والسياسات في إدارة المشاريع" والدرجة الكلية للمحور	48
(11)	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "شراكة الموارد في إدارة المشاريع" والدرجة الكلية للمحور	49
(12)	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "دورة حياة المشروع" والدرجة الكلية للمحور	50
(13)	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "مؤشرات الأداء الرئيسية" والدرجة الكلية للمحور	51
(14)	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الملائمة" والدرجة الكلية للمحور	52
(15)	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الكفاءة" والدرجة الكلية للمحور	52
(16)	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الفاعلية" والدرجة الكلية للمحور	53
(17)	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الأثر" والدرجة الكلية للمحور	54

55	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الاستدامة" والدرجة الكلية للمحور	(18)
56	معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور التابعة له	(19)
57	يوضح طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	(20)
58	يوضح طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة	(21)
60	اختبار التوزيع الطبيعي	(22)
61	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لكل محور من محاور أداء إدارة المشاريع والدرجة الكلية	(23)
62	يوضح تحليل فقرات محور القيادة في إدارة المشاريع	(24)
64	يوضح تحليل فقرات محور طاقم العاملين في إدارة المشاريع	(25)
65	يوضح تحليل فقرات محور الإجراءات والسياسات في إدارة المشاريع	(26)
66	يوضح تحليل فقرات محور شراكات الموارد في إدارة المشاريع	(27)
68	يوضح تحليل فقرات محور دورة حياة المشروع	(28)
69	يوضح تحليل فقرات محور مؤشرات الأداء الرئيسية	(29)
71	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لكل محور من محاور نجاح المشاري والدرجة الكلية	(30)
71	يوضح تحليل فقرات محور الملائمة	(31)
73	يوضح تحليل فقرات محور الكفاءة	(32)
74	يوضح تحليل فقرات محور الفاعلية	(33)
76	يوضح تحليل فقرات محور الأثر	(34)
77	يوضح تحليل فقرات محور الاستدامة	(35)
79	يوضح مصفوفة الارتباط بين أداء إدارة المشاريع ونجاح المشاريع في المنظمات الخيرية	(36)
80	يوضح أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع	(37)
82	نتائج اختبار (T) لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين وفقاً لمتغير الجنس	(38)

83	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين وفقاً لمتغير العمر	(39)
84	نتائج اختبار LSD لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين وفقاً لمتغير العمر	(40)
85	نتائج اختبار التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	(41)
86	نتائج اختبار (T) لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	(42)
87	نتائج اختبار (T) لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي	(43)
88	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين وفقاً لمتغير طبيعة عمل المنظمة	(44)
89	نتائج اختبار LSD لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين وفقاً لمتغير طبيعة عمل المنظمة	(45)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1,1 المقدمة:

شهدت العقود القليلة المنصرمة نمواً متسارعاً في استخدام علم إدارة المشروعات كوسيلة لتنفيذ المشروعات بأفضل كفاءة وبالتالي تحقيق أهداف المنظمات، إذ أن علم إدارة المشروعات يوفر أدوات فعالة لتحسين قدرات المنظمات على تخطيط وتنفيذ ومراقبة أنشطة مشاريعها وكذلك على حسن استغلال مواردها المادية والبشرية.

وقد برزت الحاجة لإدارة المشروعات بسبب التطور في حاجيات وخواص المجتمعات الحديثة التي ولتعيدها حتمت ضرورة تطوير طرق جديدة للإدارة. تعاظم أحجام الأعمال والحاجة لدخول الأسواق لعالمية واستغلال الفرق في اتخاذ القرارات مما يتطلب مستوى مرتفعاً من التنسيق أضف الى ذلك كذلك مع المنافسة الحادة بين المؤسسات و التي غدت مؤخراً قوة اجتماعية هائلة تولدت عن النظام الاقتصادي. وتضع هذه المنافسة ضغوطاً كبيرة على المنظمات لجعل مخرجاتها المركبة والمعقدة والمعدة على رغبة العملاء، متاحة بأسرع ما يمكن فيجب أن تتخذ القرارات بصورة أسرع وتحقق النتائج بصورة أسرع وهذا هو ما يتيح علم إدارة المشروعات.(باقر وآخرون، 2020)

ويعد نجاح المشاريع من صميم إدارة المشاريع، وهناك عوامل كثيرة تؤثر على درجة نجاح المشروع، ولذلك فإن نجاح المشروع يمثل أولوية عالية لمديري المشاريع وأصحاب المصلحة في المشروع، وتجدر الإشارة هنا إلى الطبيعة المتنوعة للمشاريع في الحجم والتعقيد تؤدي إلى الحكم على نجاح المشروع.(الشوابكة وآخرون، 2018)

وإن المتابع لعمل المنظمات غير الحكومية في المملكة العربية السعودية، يلاحظ مدى انتشارها الواسع، ودورها الملحوظ في التطور وتحقيق التنمية المجتمعية والاقتصادية، حيث أنها أصبحت تساهم في وضع وتنفيذ خطط وبرامج المشاريع التنموية وكذلك العديد من المشاريع الأخرى، وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن المنظمات غير الحكومية تلعب دوراً هاماً في توفير خدمات واسعة تشمل جميع مجالات الحياة، وتلعب دوراً هاماً في نجاح المشاريع التي تقدمها، حيث أن أي مشروع يعتمد بدرجة أساسية على

وجود إدارة فاعلة تقوم بالتخطيط والمراقبة على أنشطة المشروع وجدولة أنشطته بشكل صحيح .

2.1 مشكلة الدراسة

في السنوات الأخيرة، شهدت المنظمات غير الحكومية تحولات جوهرية في أهدافها وأدوارها، وأصبحت هذه المنظمات أكثر فعالية وتأثيراً في تعزيز التنمية المستدامة وتعزيز مشاركة المجتمع المدني. وقد تم تحقيق ذلك من خلال النهج التحويلي الذي اعتمدته هذه المنظمات، حيث تركز على التأثير الإيجابي والتفاعل مع القضايا المجتمعية والبيئية بشكل أكبر.

و أصبح أداء المشروعات من أبرز العوامل التي تؤثر على نجاح المنظمات غير الحكومية، وأنها الوسيلة التي تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة من هذه المنظمات، وتحقيق تحسين ملموس في مستوى حياة الأفراد والمجتمعات التي تخدمها. من خلال تنفيذ المشروعات بكفاءة وفعالية، يمكن للمنظمات غير الحكومية تحقيق تأثير إيجابي ومستدام.

ويساهم أداء المشروعات في بناء علاقات قوية مع الجهات المانحة والشركاء المحليين، من خلال إظهار نجاح المشروعات وتحقيق الأهداف المحددة، يمكن للمنظمات غير الحكومية جذب دعم إضافي وتمويل مستمر من الجهات المانحة والشركاء المحليين. هذا يعزز الاستدامة المالية للمنظمة ويمنحها القدرة على الاستمرار في أداء دوره.

بشكل عام، يمكن القول إن أداء المشروعات أصبح له أهمية كبيرة في تحقيق أهداف ورسالة المنظمات غير الحكومية الرامية للمساهمة في تحسين الأوضاع في العالم الثالث وتعزيز التنمية والمشاركة المجتمعية ،لذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي :

اثر أداء المشروعات على نجاح المشاريع في المنظمات غير الحكومية ؟

3.1 أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال تناولها لموضوع مهم في مجال الإدارة، وتنبثق أهمية دراسة أثر أداء إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في المنظمات غير الحكومية من زاويتين الأولى، ويمكن تقسيم أهمية الدراسة الى أهمية علمية وأهمية عملية كالتالي :

☞ الأهمية العلمية

- تسهم هذه الدراسة في إغناء البحث العلمي حيث تسلط الضوء على موضوع هام في مجال إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية. توفير نموذج عملي لتطوير أداء إدارة المشاريع يمكن أن يساعد الباحثين والأكاديميين في فهم أفضل لهذا المجال وتطوير الأبحاث والدراسات المستقبلية.
- تقدم الدراسة توجيهات واقتراحات للأبحاث المستقبلية في مجال إدارة المشاريع وتطوير أداء المنظمات غير الحكومية، و هذا يساعد في توجيه الجهود البحثية نحو مواضيع ذات أهمية عالية وإمكانية التطبيق العملي.
- تسهم الدراسة في إثراء النظريات والمفاهيم المتعلقة بإدارة المشاريع والأداء المؤسسي ، ومن خلال تقديم نموذج عملي يستند إلى الأدلة، يمكن أن تساهم الدراسة في تطوير النظريات والإطارات التحليلية.

☞ الأهمية العملية

- يمكن للدراسة أن تساهم بشكل كبير في تطوير الأداء المؤسسي للمنظمات غير الحكومي، و من خلال تقديم نموذج عملي لتحسين إدارة المشاريع، يمكن للمنظمات تحقيق نتائج أفضل وتقديم خدمات أكثر فعالية.
- من خلال تطبيق النموذج، يمكن للمنظمات غير الحكومية أن تزيد من تأثيرها الاجتماعي وتقدم خدمات وبرامج أكثر جدوى. هذا يمكن أن يساهم في تحسين جودة حياة المجتمعات المحلية.

- يمكن أن يساهم في تحقيق استدامة المشاريع والبرامج. يساعد في بناء القدرات التنظيمية والاحتفاظ بالموارد البشرية والمالية بفعالية، مما يضمن استمرارية الأنشطة على المدى الطويل.
- يساعد في تعزيز التعاون والشراكات بين المنظمات غير الحكومية والجهات المانحة والمنظمات الشريكة. هذا يمكن أن يؤدي إلى تعزيز التنسيق وتحقيق أفضل نتائج.

4,1 أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى أداء إدارة المشاريع بأبعاده (القيادة في إدارة المشاريع، العاملين في إدارة المشاريع، الإجراءات والسياسات في إدارة المشاريع، الشراكات والموارد في إدارة المشاريع، دورة حياة المشاريع، مؤشرات الأداء الرئيسية) ونجاح المشاريع بأبعاده (الملائمة ، الكفاءة، الفاعلية، الأثر، الاستدامة) في المنظمات غير الحكومية، وتتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

- فهم أثر إلى أداء إدارة المشاريع بأبعاده (القيادة في إدارة المشاريع، العاملين في إدارة المشاريع، الإجراءات والسياسات في إدارة المشاريع، الشراكات والموارد في إدارة المشاريع، دورة حياة المشاريع، مؤشرات الأداء الرئيسية) ونجاح المشاريع بأبعاده (الملائمة ، الكفاءة، الفاعلية، الأثر، الاستدامة)
- التحقق من وجود أثر ذو دلالة إحصائية أداء إدارة المشاريع على نجاح المشاريع .
- تحديد مستوى أداء إدارة المشاريع بأبعاده (القيادة في إدارة المشاريع، العاملين في إدارة المشاريع، الإجراءات والسياسات في إدارة المشاريع، الشراكات والموارد في إدارة المشاريع، دورة حياة المشاريع، مؤشرات الأداء الرئيسية)
- الخروج بمجموعة من النتائج والتوصيات الهادفة لتوضيح أثر ر أداء إدارة المشاريع. على نجاح المشاريع في المنظمات غير الحكومية وذلك لمساعدة أصحاب القرار في هذه الشركات لاتخاذ الإجراءات الكفيلة بتطوير مفهوم ريادة الأعمال ومفهوم المسؤولية الاجتماعية لبناء إستراتيجية مؤسسية قابلة للتكيف بسرعة مع التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال للمحافظة على قدرة الشركة على النمو والبقاء.

5.1. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما أثر أداء إدارة المشاريع بأبعاده (القيادة في إدارة المشاريع، العاملين في إدارة المشاريع، الإجراءات والسياسات في إدارة المشاريع، الشراكات والموارد في إدارة المشاريع، دورة حياة المشاريع، مؤشرات الأداء الرئيسية) ونجاح المشاريع بأبعاده (الملائمة، الكفاءة، الفاعلية، الأثر، الاستدامة) في المنظمات غير الحكومية؟

وتتفرع عن هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية هي:

- ما أثر القيادة في إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في المنظمات غير الحكومية؟
- ما أثر العاملين في إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في المنظمات غير الحكومية؟
- ما أثر الإجراءات والسياسات في إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في المنظمات غير الحكومية؟
- ما أثر الشراكات والموارد في إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في المنظمات غير الحكومية؟
- ما أثر دورة حياة المشاريع على نجاح المشاريع في المنظمات غير الحكومية؟
- ما أثر مؤشرات الأداء الرئيسية على نجاح المشاريع في المنظمات غير الحكومية؟

السؤال الرئيسي الثاني: هل يوجد اختلاف لاستجابات المبحوثين حول أثر أداء إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في المنظمات غير الحكومية تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، طبيعة عمل المنظمة)؟.

6.1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أداء إدارة المشاريع بأبعاده (القيادة في إدارة المشاريع، العاملين في إدارة المشاريع، الإجراءات والسياسات في إدارة المشاريع، الشراكات والموارد في إدارة المشاريع، دورة حياة المشاريع، مؤشرات الأداء الرئيسية) ونجاح المشاريع

بأبعاده (الملائمة ، الكفاءة، الفاعلية، الأثر، الاستدامة) في المنظمات غير الحكومية الخيرية ، وتتفرع عن هذه الفرضية عدد من الفرضيات هي كما يلي:

– الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$ بين القيادة في إدارة المشاريع ونجاح المشاريع في المنظمات غير الحكومية.

– الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a > 0.05$ بين العاملين في إدارة المشاريع ونجاح المشاريع. في المنظمات غير الحكومية.

– الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$ بين الاجراءات والسياسات في إدارة المشاريع ونجاح المشاريع في المنظمات غير الحكومية.

– الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a < 0.05$ بين الشراكات والموارد في إدارة المشاريع ونجاح المشاريع في المنظمات غير الحكومية.

– الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$ بين دورة حياة المشاريع ونجاح المشاريع في المنظمات غير الحكومية.

– الفرضية الفرعية السادسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$ بين مؤشرات الأداء الرئيسية ونجاح المشاريع في المنظمات غير الحكومية.

الفرضية الرئيسة الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$ في متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر أداء إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في المنظمات غير الحكومية تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي، طبيعة عمل المنظمة).

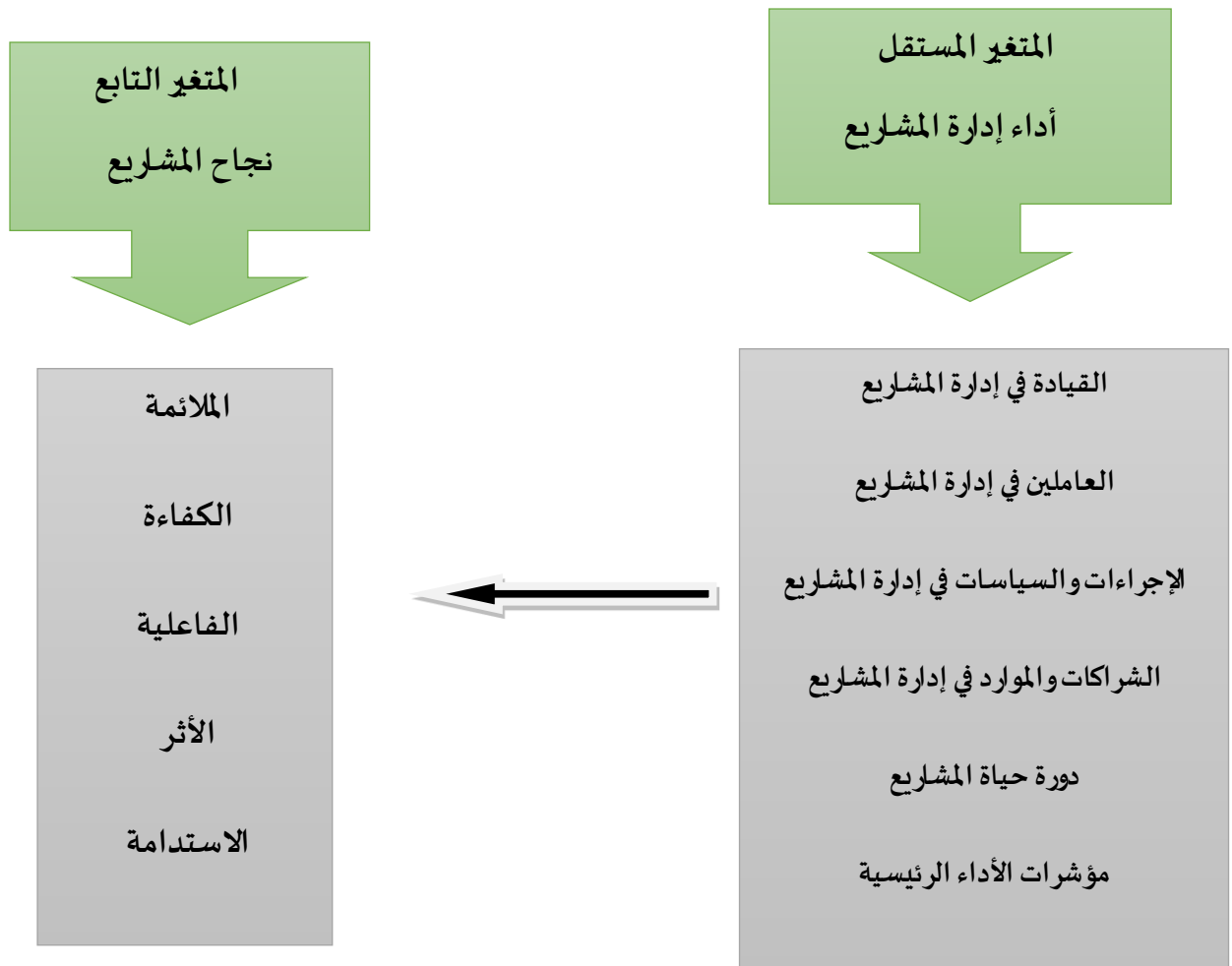
7.1 نموذج الدراسة

– يسعى هذا النموذج إلى دراسة أداء إدارة المشاريع بأبعاده (القيادة في إدارة المشاريع، العاملين في إدارة المشاريع، الإجراءات والسياسات في إدارة المشاريع، الشراكات والموارد في إدارة المشاريع، دورة حياة

المشاريع، مؤشرات الأداء الرئيسية) على نجاح المشاريع ويتمثل: (الملائمة ، الكفاءة، الفاعلية، الأثر، الاستدامة) ، ويتضمن المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: أداء إدارة المشاريع ويتمثل في التالي: (القيادة في إدارة المشاريع، العاملين في إدارة المشاريع، الإجراءات والسياسات في إدارة المشاريع، الشراكات والموارد في إدارة المشاريع، دورة حياة المشاريع، مؤشرات الأداء الرئيسية).
- المتغير التابع: نجاح المشاريع ويتمثل: (الملائمة ، الكفاءة، الفاعلية، الأثر، الاستدامة)

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

8.1 أسباب اختيار الموضوع

1. الرغبة في تحسين أداء المنظمات غير الحكومية لضمان تقديم الخدمات والمساعدة للمجتمعات المحتاجة بشكل أفضل، لتكون مصدر إلهام للباحث للمساهمة في تحقيق تأثير اجتماعي إيجابي.
2. هناك نقص في الأبحاث والمعرفة المتاحة حول كيفية تطوير أداء إدارة المشاريع في منظمات غير الحكومية. يمكن أن يشجع هذا النقص على إجراء دراسة لتعبئة هذه الفجوة وإضافة معرفة جديدة إلى الميدان.
3. وجود اهتمام شخصي أو مهني في مجال إدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي، وهذا دافعاً قوياً لاختيار هذا الموضوع.
4. تعد الضغوط العملية وتحديات إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية هي دافع لإجراء دراسة حول كيفية تحسين الأداء. فهذه التحديات يمكن أن تكون تحفيزاً لاستكشاف وتطوير حلول فعالة.
5. تحسين أداء إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية يمكن أن يؤدي إلى تحقيق تأثير إيجابي على المجتمع المحلي. هذا الجانب الإنساني يمكن أن يكون جزءاً مهماً من دوافع الباحث للاختيار.

9.1 المنهجية :

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة. يتيح المنهج الوصفي التحليلي للباحث وصف الظواهر والمشاكل العلمية المختلفة وفهمها بشكل دقيق. ثم يعمل على حل المشكلات والتساؤلات التي تندرج تحت مجال البحث العلمي.

يقوم الباحث في هذا المنهج بجمع البيانات المتعلقة بالظاهرة من مصادر مختلفة ويقوم بتحليلها وتفسيرها بطريقة دقيقة ومنهجية. ثم يقوم بتطبيق أدوات التحليل المناسبة للبيانات المجمعة بهدف إعطاء تفسير ونتائج مناسبة حول تلك الظاهرة..

مصادر البيانات :

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع ريادة الأعمال والمسؤولية الاجتماعية وأيضا البحث والمطالعة من خلال الإنترنت وذلك ليتم دعم الدراسة بالمفاهيم والأسس ذات العلاقة بموضوعها.
- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة.

10.1 الأساليب الإحصائية

تم الإستعانة بالأساليب الإحصائية المناسبة ضمن الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)

وبالتحديد الأساليب الإحصائية التالية:

أسلوب الإحصاء الوصفي ويتضمن ما يلي:

- التوزيع التكراري والنسب المئوية لتحديد خصائص عينة الدراسة.
- الوسط الحسابي لحساب متوسط إستجابات عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة.
- الانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة لقياس مستوى متغيرات الدراسة
- معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation Coefficient): لقياس صدق فقرات الاستبانة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- معامل ارتباط سيرمان براون للتجزئة النصفية المتساوية لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- اختبار التوزيع الطبيعي: اختبار كولموجروف- سمرنوف، لمعرفة ما اذا كانت البيانات تخضع
- للتوزيع الطبيعي أم لا.

11.1 حدود الدراسة

- حدود موضوعية : اقتصرت الدراسة على أداء إدارة المشاريع بأبعاده (القيادة في إدارة المشاريع، العاملين في إدارة المشاريع، الإجراءات والسياسات في إدارة المشاريع، الشراكات

والموارد في إدارة المشاريع، دورة حياة المشاريع، مؤشرات الأداء الرئيسية) على نجاح المشاريع ويتمثل: (الملائمة ، الكفاءة، الفاعلية، الأثر، الاستدامة).

- حدود مكانية: اقتصرَت الدراسة على المنظمات الخيرية بالمملكة العربية السعودية
- حدود زمانية: اقتصرَت الدراسة خلال عام الدراسي 2023م.
- حدود بشرية : اقتصرَت الدراسة على المدراء وورؤساء الأقسام والموظفين بالمنظمات الخيرية بالمملكة العربية السعودية

12.1 الدراسات السابقة

الدراسات العربية	
الدراسة	(الشوايكة وآخرون، 2018)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوجهات الاستراتيجية في نجاح المشاريع في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير مع بيان الدور الوسيط لرأس المال الفكري
المتغير المستقل	التوجهات الاستراتيجية (التوجه السوقي، والتوجه نحو التعلم، والتوجه نحو التكنولوجيا، والتوجه الريادي، والتوجه نحو التكلفة)
المتغير التابع	نجاح المشاريع (كفاءة المشروع، وأداء منتج المشروع، والتأثير على الفريق، والتأثير المباشر على الأعمال، والتأثير المستقبلي على الأعمال، والتأثير على العميل والاستدامة)
المتغير الوسيط	رأس المال الفكري
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة على استراتيجية المعاينة، من خلال اختيار عينة ملائمة من مجتمع الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تطوير (الاستبانة) كأداة رئيسة لجمع البيانات.
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجهات الاستراتيجية بأبعادها في نجاح المشاريع بأبعاده في مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجهات الاستراتيجية بدلالة أبعادها مجتمعة في نجاح المشاريع

بدلالة أبعاده مجتمعة من خلال رأس المال الفكري كمتغير وسيط في مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير. وقد أوصت الدراسة بزيادة الاستفادة من النتائج المتوقعة من التوجهات الاستراتيجية، من خلال تبنيها بوضوح وبشكل صريح وتفاعلي ومتزامن ضمن استراتيجيات المنظمة وممارساتها، وضرورة عمل المنظمة على استدامة رأس المال الفكري لديها والعمل على تعزيزه وتطويره باستمرار بما يتلاءم ومستجدات البيئة الخارجية من أجل تعزيز نجاح المشاريع.	
(على وأبو حسين، 2018)	الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تكامل سلسلة التوريد وأثرها على نجاح المشاريع في الشركات الهندسية المتخصصة بإدارة المشاريع في الأردن .	أهداف الدراسة
سلسلة التوريد بأبعادها (العلاقات مع الموردين، هيكل شبكة التوريد، تكامل الإمداد، التخزين)	المتغير المستقل
نجاح المشاريع (الإنتاج بالوقت المحدد، جودة عمليات المشروع، تكلفة المشروع)	المتغير التابع
استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع البيانات المجمعة وتصنيفها	منهجية البحث
وتوصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتكامل سلسلة التوريد بأبعادها (العلاقات مع الموردين، هيكل شبكة التوريد، تكامل الإمداد، التخزين) علي نجاح المشاريع (الإنتاج بالوقت المحدد، جودة عمليات المشروع، تكلفة المشروع) في الشركات الهندسية المتخصصة بإدارة المشاريع - "وبناء على نتائج الدراسة فقد أوصى الباحث عدة توصيات أهمها ضرورة الاستمرار في التشارك والتنسيق والتعاون بين الشركة ومورديها في مجالات اتخاذ القرارات المختلفة، كقرارات تصميم المنتجات، وقرارات تطوير مواصفات المواد، وقرارات تحسين طرق الإنتاج .	أهم النتائج والتوصيات
(جبريل و أبوبكر، 2018)	الدراسة

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الإنتاج الرشيق بأبعاده (الإنتاج في الوقت المحدد، الترتيب الداخلي، الصيانة الوقائية) على نجاح المشاريع الصغيرة الصناعية الأردنية بأبعادها (النمو، تخفيض التكاليف، توليد القيمة المضافة). كما هدفت الدراسة إلى توضيح الفروق في مستوى تطبيق الإنتاج الرشيق بأبعاده (الإنتاج في الوقت المحدد، الترتيب الداخلي، الصيانة الوقائية) والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية الشخصية (المستوى التعليمي، التخصص، الخبرة العملية)	أهداف الدراسة
الإنتاج الرشيق بأبعاده (الإنتاج في الوقت المحدد، الترتيب الداخلي، الصيانة الوقائية)	المتغير المستقل
نجاح المشاريع بأبعادها (النمو، تخفيض التكاليف، توليد القيمة المضافة)	المتغير التابع
تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تطوير (الاستبانة) كأداة رئيسة لجمع البيانات.	منهجية البحث
تم التوصل إلى النتائج الآتية: 1-وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من (الترتيب الداخلي، الصيانة الوقائية) على نجاح المشاريع الصغيرة الصناعية الأردنية. 2-وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من (الإنتاج في الوقت المحدد، الترتيب الداخلي، الصيانة الوقائية) على نمو المشاريع الصغيرة الصناعية الأردنية. 3-وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من (الترتيب الداخلي، الصيانة الوقائية) على تخفيض التكاليف في المشاريع الصغيرة الصناعية الأردنية.	أهم النتائج
4-وجود أثر ذي دلالة إحصائية للترتيب الداخلي على توليد القيمة المضافة في المشاريع الصغيرة الصناعية الأردنية. 5-لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق الإنتاج الرشيق بأبعاده (الإنتاج في الوقت المحدد، الترتيب الداخلي، الصيانة الوقائية) تعزى للمتغيرات الديموغرافية الشخصية (المستوى التعليمي، التخصص، الخبرة العملية). وفي ضوء النتائج تم تقديم عدد من التوصيات منها زيادة اهتمام المشاريع الصغيرة الصناعية بتطبيق الإنتاج الرشيق بجميع أبعاده، وتوفير كافة	والتوصيات

مستلزمات تطبيقه لا سيما الموارد البشرية المؤهلة وتطويرها من خلال إلحاقها بالدورات التدريبية المتخصصة.	
(العريفي والحر افشة، 2019)	الدراسة
هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المعايير الدولية لتقييم المشاريع على نجاح المشاريع في الشركات الإنشائية الهندسية الأردنية.	أهداف الدراسة
المعايير الدولية لتقييم المشاريع بأبعادها (الارتباط، الأثر، الكفاءة، الفاعلية، الاستدامة)	المتغير المستقل
نجاح المشاريع بأبعاده (الجودة، الوقت، التكلفة، رضا الزبائن، المسؤولية الاجتماعية)	المتغير التابع
أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع البيانات بحيث تصف الظاهرة والمجتمع المبحوث، وقد تم تطوير استبانة مكونة من (52) سؤال لجمع البيانات	منهجية البحث
توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للمعايير الدولية لتقييم المشاريع بأبعادها (الارتباط، الأثر، الكفاءة، الفاعلية، الاستدامة) على نجاح المشاريع بأبعاده (الجودة، الوقت، التكلفة، رضا الزبائن، المسؤولية الاجتماعية) في الشركات الإنشائية الهندسية الأردنية، ومن أبرز التوصيات التي تقدم بها الباحث للشركات الإنشائية الهندسية الأردنية على وجه الخصوص وباقي الشركات الأخرى بشكل عام، بضرورة تعزيز وتبني المعايير الدولية لتقييم المشاريع واستخدامها لتعزيز نجاح المشاريع في هذه الشركات، لما لها من آثار واضحة على تحقيق نجاح المشاريع في الشركات، وكذلك بضرورة تدريب الأيدي العاملة لديها بعد إكسابها العلم والمعرفة النظرية والمهنية، وتشجيعهم على التجديد والابتكار في مجال أعمالهم، واستخدام التقنيات والتكنولوجيا الحديثة في البناء، لزيادة الجودة وتقليل الوقت والتكلفة في المشاريع مما يسهم في تعزيز نجاح المشاريع.	أهم النتائج والتوصيات
(مفلح وأبو حسين، 2019)	الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر استراتيجيات الريادة على أداء المشاريع في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن	أهداف الدراسة
استراتيجيات الريادة بأبعادها (الإبداع، المخاطرة، المبادأة، والتفرد)	المتغير المستقل
أداء المشاريع بأبعادها (الإنتاج بالوقت المحدد، جودة عملياته وتكلفة أداء المشاريع)	المتغير التابع
اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الريادة بأبعادها (الإبداع، المخاطرة، المبادأة، والتفرد) على أداء المشاريع بأبعادها (الإنتاج بالوقت المحدد، جودة عملياته وتكلفة أداء المشاريع) في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة إلى العديد من التوصيات كان من أهمها التركيز على الأبداع من خلال عقد الندوات والبعثات التدريبية للاستفادة من أفكارهم الإبداعية والتركيز على التفرد في الخدمات والأعمال من خلال استخدام تكنولوجيا متطورة وتطوير الموارد البشرية في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن باستقطاب الكفاءات العلمية والفنية المتخصصة والتركيز على المبادأة وأخذ المخاطرة واغتنام الفرص بالأسواق بالإضافة إلى ضرورة استمرار شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن بالتعرف على استراتيجيات الريادة ووجوب تطبيقها في مراحل حياة المشروع باعتبارها أحد المفاهيم الجوهرية في الإدارة الحديثة والتي تعطي الرؤية الواضحة للمستقبل.	أهم النتائج والتوصيات
(باقر وآخرون، 2020)	الدراسة
هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها: إدارة المخاطر الفنية، إدارة المخاطر اللوجيستية، إدارة المخاطر المالية، إدارة مخاطر الموارد البشرية، إدارة المخاطر الاجتماعية والسياسية وإدارة المخاطر البيئية على إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها: التكلفة، الجودة، الوقت والمجال، من خلال الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت	أهداف الدراسة

إدارة المخاطر بأبعادها: إدارة المخاطر الفنية، إدارة المخاطر اللوجيستية، إدارة المخاطر المالية، إدارة مخاطر الموارد البشرية، إدارة المخاطر الاجتماعية والسياسية وإدارة المخاطر البيئية.	المتغير المستقل
إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها: التكلفة، الجودة، الوقت والمجال	المتغير التابع
الثقافة المنظمة	المتغير الوسيط
تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة.	منهجية البحث
توصلت الدراسة الحالية إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة على إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها مجتمعة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة في الثقافة المنظمة. ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة المنظمة في إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها مجتمعة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت. كما تبين وجود أثر جزئي ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بدلالة أبعادها مجتمعة إدارة المشاريع الهندسية بدلالة أبعادها مجتمعة عبر الثقافة المنظمة كمتغير وسيط في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت . في ضوء نتائج الدراسة الحالية، توصي الباحثة بجملة من التوصيات أهمها: إنشاء أنظمة إلكترونية لمراقبة وتقييم المعدات والأدوات المستخدمة في المشروع وربطها مع إدارة ضبط الجودة لضمان الالتزام الدائم للمواصفات والمقاييس المتبعة. الحد من المخاطر المتعلقة بسلسلة التوريد عن طريق تمييز الأحداث والظروف غير المتوقعة وتقييمها وتخفيفها والرقابة عليها والاستعداد لتأثيرها السلبي على أي جزء من سلسلة التوريد أثناء أداء المشروع وذلك من خلال تطوير برامج لتعقب المخاطر وربطها مع البرامج الإلكترونية لإدارة المشاريع مثل برنامج Primavera ربط برنامج الدفعات KIMS المستخدم في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في ديوان المحاسبة والإدارة المالية	

لتجنب وقوع أي عمليات غير دقيقة ولزيادة مستوى الرقابة الداخلية والخارجية. بناء قاعدة معلومات تضم معظم المخاطر التي تواجه المشاريع الهندسية وفي كافة مراحل حياة المشروع، وأهم متطلبات تنفيذ إدارة مخاطر المشاريع الهندسية في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت، وكيفية معالجة المخاطر وتجنبها.	
(الضفيري والشوارة، 2021)	الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التأزر الاستراتيجي بأبعاده (تأزر المبيعات، والتأزر التشغيلي، وتأزر الاستثمار، والتأزر الإداري) وأدوار إدارة المشاريع من حيث (الإدارة المتكاملة، وإدارة وقت المشروع، وإدارة القوى العاملة، وإدارة الاتصالات، وإدارة تكاليف المشروع، وإدارة جودة المشروع)، من خلال الدور الوسيط للتمكين في شركة النفط الكويت، كما وتهدف هذه الدراسة أيضا إلى التعرف على مستوى الأثر لكل من التأزر الاستراتيجي وإدارة المشاريع في شركة نفط الكويت	أهداف الدراسة
التأزر الاستراتيجي بأبعاده (تأزر المبيعات، والتأزر التشغيلي، وتأزر الاستثمار، والتأزر الإداري)	المتغير المستقل
إدارة المشاريع من حيث (الإدارة المتكاملة، وإدارة وقت المشروع، وإدارة القوى العاملة، وإدارة الاتصالات، وإدارة تكاليف المشروع، وإدارة جودة المشروع)،	المتغير التابع
التمكين	المتغير الوسيط
تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة.	منهجية البحث
أظهرت نتائج الدراسة بأن هناك مجموعة من النتائج، من أهمها: أن مستوى التأزر الاستراتيجي من حيث الأهمية النسبية في شركة نفط الكويت كانت مرتفعة، كما تبين بأن الأهمية النسبية لأدوار إدارة المشاريع في شركة نفط الكويت جاء أيضا مرتفعة، وأن المؤشر العام للتمكين كمتغير وسيط جاء بمستوى متوسطا من حيث الأهمية النسبية كما بينت الدراسة أن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية للتأزر الاستراتيجي المتغير	أهم النتائج والتوصيات

الرئيسي من حيث: (تآزر المبيعات، والتآزر التشغيلي، وتآزر الاستثمار، والتآزر الإداري) في إدارة المشاريع في شركة نفط الكويت. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للتآزر الاستراتيجي في التمكين في شركة نفط الكويت. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين في إدارة المشاريع في شركة نفط الكويت. كما أظهرت النتائج أيضا وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتآزر الاستراتيجي من حيث (تآزر المبيعات، والتآزر التشغيلي، وتآزر الاستثمار، والتآزر الإداري) في إدارة المشاريع في ظل وجود المتغير الوسيط التمكين في شركة نفط الكويت. وبناء على نتائج هذه الدراسة أوصى الباحث عدد من التوصيات، منها: الاستمرار في تعزيز عمليات التآزر الاستراتيجي لشركة نفط الكويت للمحافظة على ميزة تنافسية وتحقيق حصة سوقية أكبر، ولتعظيم الاستفادة من علميات التآزر الاستراتيجي داخل شركة نفط الكويت.	
(العبداللات والشورة، 2021)	الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحاكمية الرشيدة بأبعادها (سيادة القانون والشفافية والمساءلة والمشاركة والنزاهة والإنصاف والفاعلية والكفاءة والاستدامة) في إدارة المشاريع بأبعادها (إدارة الجودة وإدارة الجدول الزمني وإدارة النطاق وإدارة التكلفة وإدارة المخاطر وإدارة الموارد) من خلال التخطيط لإدارة الأزمات كمتغير معدل في أمانة عمان الكبرى	أهداف الدراسة
الحاكمية الرشيدة بأبعادها (سيادة القانون والشفافية والمساءلة والمشاركة والنزاهة والإنصاف والفاعلية والكفاءة والاستدامة)	المتغير المستقل
إدارة المشاريع بأبعادها (إدارة الجودة وإدارة الجدول الزمني وإدارة النطاق وإدارة التكلفة وإدارة المخاطر وإدارة الموارد)	المتغير التابع
التخطيط لإدارة الأزمات	المتغير المعدل
اعتمدت الدراسة المنهج الكمي	منهجية البحث

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود مستوى متوسط من الأهمية للحاكمية الرشيدة وإدارة المشاريع والتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع، وكذلك وجود دور للتخطيط لإدارة الأزمات في تحسين أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع في أمانة عمان الكبرى. كما توصلت أن لبُعدي الاستدامة والفاعلية الأثر الأكبر في إدارة المشاريع وفي أبعادها، ولبُعْد الاستدامة التأثير الأكبر في وجود التخطيط لإدارة الأزمات. وكان لبُعْد الشفافية التأثير العكسي في إدارة المشاريع وكذلك بوجود التخطيط لإدارة الأزمات. أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة استمرار أمانة عمان الكبرى بتطبيق الحاكمية الرشيدة وتقييمها، مع التوعية المستمرة لموظفيها بأبعاد الحاكمية الرشيدة، والعمل على نشر ثقافة الحاكمية في الأمانة، مع الاستمرار بوضع استراتيجيات تضمن تقديم الخدمات لكافة الفئات المستهدفة وفقا للعدالة الاجتماعية ودون تمييز، ومنح الجميع فرصا متساوية، وضرورة وضع مؤشرات أداء لقياس أبعاد إدارة المشاريع في المشاريع التي يتم تنفيذها في الأمانة، وكذلك تعيين فرق متخصصة لإدارة الأزمات وأخرى لإدارة المخاطر، وعمل دليل خاص في حاكمية المشاريع الرشيدة يتم تطبيقه في المنظمات الحكومية والخاصة مع ضرورة وجود جهة مسؤولة عن متابعة التطبيق وعمل دراسة علمية مشاهرة في القطاع الخاص.

أهم النتائج
والتوصيات

الدراسات الأجنبية

(Bond-Barnard, 2018)	الدراسة
هدفت هذه الدراسة للتأكيد على أهمية مستويات عالية من الثقة والتعاون لزيادة احتمال نجاح إدارة المشاريع.	أهداف الدراسة
مستويات عالية من الثقة	المتغير المستقل
نجاح إدارة المشاريع.	المتغير التابع

قامت هذه الدراسة بمسح دولي من 151 من ممارسي المشاريع لإثبات أهمية ثقة فريق المشروع والتعاون لزيادة احتمال نجاح المشاريع.	منهجية البحث
وتوصلت الدراسة إلى أن نجاح إدارة المشاريع يصبح أكثر مع تحسن درجة التعاون في فرق المشاريع الذي بدوره يؤدي لزيادة في مستوى الثقة بين أعضاء الفريق. وأظهرت النتائج أن العاملين الرئيسان لنجاح أداء المشروع وتكامل المعرفة والابتكار هي العوامل الستة لدرجة التعاون وهي القرب المادي والالتزام والصراع والتنسيق والعلاقات والحوافز، والعوامل الثلاثة لمستوى الثقة التي تم التحقيق فيها هي التوقعات وتبادل المعرفة والثقة. وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الثقة والتعاون في فرق المشاريع لما له من تأثير إيجابي على نجاح	أهم النتائج والتوصيات
(Fraser-Arnott, 2018)	الدراسة
هدفت هذه الدراسة لإدخال المكتبات فكرة الجمع بين أدوات وتقنيات إدارة المشاريع وإدارة التغيير لدعم نجاح مشاريعهم، حيث إن الجمع بين هاتين المنهجيتين يمكن أن يساعد المحترفين سيس فقط في تنفيذ مشاريعهم بكفاءة بل على تحقيق أهداف المشروع	أهداف الدراسة
إدارة المشاريع ، وإدارة التغيير	المتغير المستقل
نجاح المشاريع	المتغير التابع
تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
وتوصلت الدراسة إلى تطوير كفاءات إدارة التغيير وإدارة المشاريع لأمناء المكتبات من خلال تقديم تفسيرات لإدارة المشاريع وإدارة التغيير والتي تشمل المشورة والأدلة جنبا إلى جنب. وأوصت الدراسة بضرورة الجمع بين إدارة المشاريع وإدارة التغيير لما لها من تأثير على نجاح المشاريع.	أهم النتائج والتوصيات
(zuo etal., 2018)	الدراسة

أهداف الدراسة	هدفت الدراسة لتحديد المهارات الناعمة لإدارة مشاريع البناء، ودراسة تأثير هذه المهارات الناعمة على عوامل نجاح المشروع في صناعة البناء الفيتنامية.
المتغير المستقل	المهارات الناعمة
المتغير التابع	نجاح المشروع
منهجية البحث	وتم إجراء مسح استبباني مع 108 من المتخصصين في إدارة المشاريع من صناعة البناء الفيتنامية
أهم النتائج والتوصيات	وتوصلت الدراسة إلى التأكيد على بنية رباعية الأبعاد لعوامل نجاح المشروع في هذه الدراسة وأظهرت النتائج أيضاً أن المهارات الناعمة لمديري المشاريع ساهمت بشكل كبير في عوامل نجاح المشروع وبالتالي نجاح المشروع. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين المهارات الناعمة للعاملين في إدارة المشاريع لما لها من دور في نجاح المشاريع.
الدراسة	(Shuaib, 2016)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة للتعرف على أداء إدارة المشروع في المملكة العربية السعودية من خلال دراسة استطلاعية في التركيبات الأكثر تأثيراً على نجاح المشروع.
المتغير المستقل	أداء إدارة المشاريع بأبعادها القيادية، طاقم العاملين، الإجراءات والسياسات، شراكات الموارد ، دورة حياة المشروع، مؤشرات الأداء الرئيسية
المتغير التابع	نجاح المشروع
منهجية البحث	تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	وتوصلت الدراسة إلى أن أداء إدارة المشاريع بأبعادها القيادية، طاقم العاملين، الإجراءات والسياسات، شراكات الموارد ، دورة حياة المشروع، مؤشرات الأداء الرئيسية تؤثر على نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تعزيز أبعاد أداء المشاريع لما لها تأثير إيجابي على نجاح المشاريع.

الفصل الثاني: الاطار النظري

المبحث الأول : إدارة المشاريع

تشكل إدارة المشاريع في الوقت الراهن أهم التوجهات الإدارية الحديثة في ظل النمو والتطور الهائل في مجال المشاريع والذي يحتاج الى أساليب تمكنه من بلوغ هدفه في ظل محيط شديد المنافسة ومنفتح اقتصاديا الأمر الذي يتطلب مشاريع لها وزنها الاقتصادي تمكن المنظمات من المنافسة وتكون لها آثار إيجابية وقيمة مضافة للمجتمع. فيتم توليد مشاريع ناجحة من خلال حسن اختيارها وتخطيطها وتنفيذها ومتابعتها من اجل الوصول الى الغايات المطلوبة (بن ناصر وياغي، 2019).

وظهرت الحاجة الى حل مشاكل الإدارة في المشاريع الكبيرة بعد الحرب العالمية الثانية من خلال طرق علمية وعملية، فتم البحث عن طرق ذات كفاءة عالية تقوم على أسس كمية للحصول على أفضل النتائج وإنجاز المشاريع حيث تم تطوير أسلوباً سمي التخطيط والجدولة بالمسار الحرج والذي عرف فيما بعد بطريقة المسار الحرج وتم استخدامه في تخفيض الوقت، كما تم تطوير أسلوب سمي بطريقة تقييم ومتابعة المشاريع (الحديدي، 2020).

1.1.2 مفهوم إدارة المشاريع

المشروع هو مجهود يتم القيام به لإنشاء خدمة أو منتج أو نتيجة فريدة، وهو أداة أساسية لتحقيق الخطة الاستراتيجية للمنظمة مثل طلبات العملاء والتقدم التكنولوجي والطلب الحكومي وطلبات السوق. وهناك فرق بين المشروع Projects والعمليات Operations، حيث إن العمليات تستمر وتكرر بينما تكون المشاريع منفردة وغير متكررة (الحارثي والفايدي، 2020).

كما أنه مخطط عمل لمجموعة من الأنشطة المتناسقة والمتكاملة والمرتبطة في الزمان والمكان من أجل تحقيق أهداف محددة وذلك عبر تخصيص الموارد المادية والبشرية الضرورية وهو طريقة متميزة ممنهجة ومتنامية لتحقيق مستقبلية (المفلح وأبو حسين، 2019).

وأضاف الدليل المعرفي لإدارة المشاريع PMBOK إن المشاريع هي مشاريع مؤقتة يتم تنفيذها من أجل الوصول إلى منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة لها آثار اجتماعية واقتصادية وبيئية ويتم تنفيذها من أجل تحقيق نتيجة دائمة، مع الأخذ بالاعتبار دراسة البيئة (Ezerarslan & Aytekin, 2018).

جميع جوانبها لضمان نجاح المشروع فيتطلب توفر مجموعة من الموارد المادية والبشرية والمالية، واستخدامها بطريقة حرفية تحقق الأهداف بفعالية على أن تزيد إيرادات المشروع على تكاليف (نفقات) إنشائه وتشغيله، ومن هذا المنطلق تتضح ضرورة إجراء دراسات علمية ودقيقة لاختيار المشروع المناسب من بينها دراسات الجدوى للمشروع (سعيد وبوشنافه، 2017).

أما إدارة المشاريع فهي مجموعة من الأنشطة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة، تعمل مع بعضها البعض بهدف الاستخدام الأمثل لموارد المشروع بقصد تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية وضمن معايير الزمن، والكلفة، والجودة، مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المختلفة المحيطة فيتم توزيع العمل والموارد على الأنشطة بما يضمن تحقيق هدف المشروع والذي يصب في تحقيق هدف المنظمة الاستراتيجي (محمد ودعامي 2019).

وأشار معهد إدارة المشاريع مجموعة من الأساليب والتقنيات والإجراءات والقواعد وأفضل الممارسات العالمية المستخدمة في المشروع لضمان تحقيقه لهدفه ضمن الوقت والجودة المطلوبة فيتم تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتلبية متطلبات المشروع، فمن المهم توفر المهارة في إدارة المشروع بالإضافة إلى المهارات الأخرى اللازمة لتنفيذه (Cesarotti et al., 2019)

وتتكون إدارة المشاريع من عملية التخطيط والجدولة والسيطرة على المشاريع. تتضمن مرحلة التخطيط أهداف وغايات محددة بوضوح للمشروع؛ أما مرحلة الجدولة تحدد الترابط الزمني والتسلسل بين أنشطة المشروع؛ وتنطوي مرحلة التحكم على التعامل مع الأحداث غير المتوقعة من أجل الحفاظ على متطلبات الوقت والموازنة. (Pace, 2019)

فبذلك يضمن استخدام الموارد إنجاز مهمة فريدة ومعقدة لمرة واحدة ضمن قيود الوقت والتكلفة والجودة. حيث تتطلب كل مهمة مزيجاً خاصاً من هذه الأدوات والتقنيات المهيكلية لتناسب بيئة المهمة ودورة الحياة من المفهوم إلى الانتهاء) للمهمة (Vasista, 2017)

فيتم تطبيق جملة من المعارف، الكفاءات الوسائل والتقنيات على أنشطة المشروع . لتلبية الاحتياجات، ودمج الموارد الإدارة أعمال المشروع بشكل منطقي في خمس مجموعات أساسية هي الانطلاق التخطيط التنفيذ، والمراقبة والغلق (سالم، 2018)

إن إدارة المشاريع تستفيد من المصادر المتاحة بطريقة منظمة من أجل تحقيق أهداف محددة بوضوح وهي لها مبادئ كونها إدارة لها بداية ونهاية ومن أهم مبادئها: لا بد أن تكون موازنة المشروع منفصلة عن باقي الأنشطة، لا بد أن تكون أهداف المشروع ومخرجاته مرتبطة بالرؤية، و عند إدارة المشروع يجب التركيز على نتيجة المشروع ،و تعتمد بشكل كبير على المتابعة والتنظيم والتقييم فتحتوي إدارة المشروع على المبادئ والأساليب والطرق بهدف تخطيط ومراقبة تنفيذ المشروع بفاعلية. (عمر وآخرون، 2019).

وتشمل على مجموعة من القواعد والأسس الخاصة بتخطيط المشروع ووضع برنامج زمني مناسب لتنفيذه وإكماله والحصول على الموارد اللازمة له واتخاذ القرار المناسب والقيام بعملية الرقابة (حجازي، 2015).

إن تطور عالم الأعمال يزيد من الحاجة إلى ابتكار منهجيات وأدوات جديدة من شأنها أن تدعم مفاهيم إدارة المشاريع وترفع من فعالية أدائها بما يتناسب مع التطورات الحاصلة، لذلك من الواجب على المنظمات أن تختار المنهجية الفضلى والتي تتناسب مع طبيعة المشاريع التي تقوم بها كي تتمكن من إدارته وتنظيمه بشكل ناجح وفعال (الحديدي، 2020).

2.1.2 أهمية إدارة المشروع

الإدارة ضرورة لكل جهد جماعي، فوجود المواد الخام والآلات والعمال والمال وغيرها من الموارد لا يكفي بحد ذاته لتكوين مشروع ناجح، فلا بد من وجود إدارة تضع الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها،

ثم صياغة السياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف من خلال البرامج الزمنية للمشروع، بعد ذلك يتم تقسيم الأنشطة وتنظيم المسؤوليات وتحديد السلطات لكل فرد في المشروع (الحديدي، 2020).

تكمن الأهمية الفعلية لإدارة المشاريع في إنشاء خطة مشروع جيدة لفهم متطلبات الأعمال ومتطلبات العملاء ومسؤوليات العمل، والأهم من ذلك هو أن مدير المشروع يظهر معرفة وخبرة من الدرجة الأولى في فهم نشاط العميل وتلبية رغباته. (Haverila et al, 2020)

وتعود أهمية إدارة المشاريع إلى المزايا المختلفة التي تقدمها هذه العملية، وفيما يلي توضيح لبعض هذه المزايا (الحديدي، 2020 السامرائي والحسناوي، 2016؛ محمد، 2017)

- تحقيق درجة عالية من المتابعة.
- يتم متابعة المشروع من خلال الخطط التي تم وضعها من قبل إدارة المشروع وعملية إدارتها فيتم متابعتها وأجراء الإجراء التصحيحي المناسب في حال وجود أي انحراف على الخطط..
- جودة الصناعة واتخاذ القرار.
- إن إدارة المشروع تضمن جودة المنتج أو الخدمة من خلال وضع مواصفاته وشروط التسليم ضمن وثيقة المشروع والخطط قبل البدء بتنفيذ المشروع.
- تقليل المخاطر.
- تعمل إدارة المشروع على دراسة البيئة الداخلية والخارجية ورصد أي خطر قد يواجه المشروع ويعيق تنفيذه أو تسليمه حسب المدة أو التكلفة أو الجودة الموضوعه ووضع الاستراتيجية المناسبة لتفادي هذه المخاطر أو التقليل من أثرها.
- استخدام أفضل الأساليب في إدارة المشروع.
- يجب على إدارة المشروع اتباع أفضل الممارسات لتنفيذ المشروع وتسليمه حسب الخطط الموضوعه وحسب متطلبات أصحاب العلاقة.

- . التوسع في المعرفة البشرية والتقدم العلمي والتكنولوجي. تعمل إدارة المشروع على إدارة الموارد الخاصة بالمشروع من موارد بشرية أو تكنولوجية أو مالية وتطويرها لتسليم المشروع بكفاءة وفاعلية.
- . الطلب المتزايد على السلع والخدمات. إن تنفيذ الخطط الموضوعية للمشروع وتسليمه بكفاءة وفاعلية وتلبية متطلبات أصحاب العلاقة، ومواكبة احتياجات السوق من خلال دراسة الجدوى الخاصة بالمشروع تضمن زيادة الطلب على المنتج. توفر التخصص والمهارات العلمية المناسبة لإدارة المشاريع. لضمان تسليم المشروع حسب الجودة المطلوبة وبالوقت والتكلفة الموضوعية فإنه يجب على إدارة المشروع توفير كافة المتطلبات والمهارات المطلوبة وإدارتها من خلال خطة إدارة الموارد.

3.1.2 أهداف إدارة المشروع

يحتاج مدير المشروع إلى إدارة الأشخاص والمال والموردين والمعدات وغيرها، لذلك يجب تحديد الأهداف المهمة والمتعلقة بالمشروع بشكل خاص لتحقيقها مما يعود بنجاح كبير ومتكامل على أي مشروع. ويتم تلخيص أهم هذه الأهداف كما يلي (الحديدي، 2020)

1. الانتهاء في الوقت المحدد

ويعتبر هذا الهدف هو الأهم والأصعب في إدارة المشاريع لأن متطلبات المشروع غالباً تتغير، ولتحقيق النجاح يحتاج المدير إلى إدارة نطاقه بعناية فائقة بحيث تتم إدارة أي ما تغيرات على المشروع بشكل صحيح من خلال تنفيذ عملية التحكم في التغيير.

2. الالتزام بالموازنة المحددة

يجب تعيين موازنة للمشروع في بدايته تتضمن جميع أنواع تكاليف المشروع التي ستراكم سواء كانت متعلقة بالأشخاص أو المعدات أو المواد، ومن ثم تحديد مقدار تكلفة كل مهمة في الخطة لإكمال وتتبع أي انحرافات عن هذه الخطة.

3. تطابق المتطلبات:

الهدف هنا هو تلبية المتطلبات التي تم تحديدها للمشروع في البداية، حيث يحتاج المشروع الى إنتاج حلول تلبي هذه المتطلبات بنسبة 100%.

4. تحسين التواصل والتعاون مع العملاء

للتأكد من أن راعي المشروع والعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين راضين بنهاية المشروع يجب إدارة توقعاتهم بعناية، يجب اطلاعهم دائماً على التقدم المحرز وإخبارهم مقدماً عند حدوث أي تأخير في التسليم أو عند إجراء أي تعديل، وتعتبر كل من الانفتاح والصدق أفضل أدوات لتحديد توقعات العملاء.

5. تحسين التواصل والتعاون بين أعضاء الفريق

رضا الموظفين أمر بالغ الأهمية لنجاح أي مشروع للمحافظة على رضا الفريق يجب مكافأتهم وتقدير نجاحاتهم وتحسين التواصل معهم.

4.1.2 مراحل إدارة المشروع

تمر جميع المشاريع بمراحل متعددة من شأنها توضيح سير العمل في المشروع منذ إطلاق الفكرة الأولى له حتى تطبيق آخر جزء فيه، وبالاعتماد على الدراسات السابقة فإن المشاريع تنقسم بشكل رئيسي إلى ثلاث مراحل أساسية تتخللها مراحل فرعية أخرى، وتشمل هذه المراحل الأساسية؛ مرحلة اقتراح المشروع (Proposal) ومرحلة تثبيت المشروع (Installation) ومرحلة التكليف (Commissioning). وفيما يلي توضيح لجميع المراحل الأساسية والفرعية لإدارة المشاريع (Haverila and Havril, 2019).

المرحلة الأساسية الأولى: الاقتراح (Proposal)

المرحلة الفرعية الأولى: بدء المشروع (Initiating)

هي أول مرحلة بالمشروع، وتهدف هذه المرحلة إلى فهم المشروع بصورة عامة ووضع حجر الأساس له وتوضيح ما إذا كان المشروع يمكن تطبيقه أم لا. حيث يتم تقديم المشورة والاقتراحات لتطوير المشروع وإظهار المعرفة والخبرة للعميل أو صاحب العمل وتقديم عرض مناسب للمشروع يتماشى مع أهدافه

الأساسية. بعد ذلك، وفي حالة الموافقة على المشروع، بحب إنشاء وثيقة بدء المشروع بحدد من خلاله الغرض والمتطلبات الخاصة بالمشروع، كما يجب أن يتضمن وثيقة بدء المشروع على احتياجات العمل وأصحاب المصلحة وحالة العمل أيضا.

المرحلة الأساسية الثانية: التثبيت (Installation)

المرحلة الفرعية الثانية: تخطيط المشروع (Planning)

تعتبر هذه المرحلة مفتاح الإدارة الناجحة للمشروع، ويتم فيها تخصيص الموارد المناسبة لإنجاز المشروع والعمل على تطوير جدول زمني للمشروع كي يتم اتباعها. حيث يتم تحديد نطاق المشروع ووضع خطة لإدارة المشروع وتحديد كل من التكلفة والجودة والموارد المتاحة ودرجة الاستجابة للمخاطر وجدول زمني محدد له. كما تتضمن هذه المرحلة أيضا إنشاء مؤشرات لقياس الأداء، كما يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح لكل شخص مشارك في المشروع كي يعرف مسؤولياته بكل وضوح ويقوم بها على أكمل وجه، وليتم المشروع كما هو مقرر يجب الالتزام بالتواصل الفعال طوال مراحل المشروع وضمان جودة الأنظمة المثبتة.

المرحلة الأساسية الثالثة: التكليف (Commissioning)

تشتمل هذه المرحلة على ثلاث مراحل فرعية موضحة على النحو التالي:

المرحلة الفرعية الثالثة: تنفيذ المشروع (Executing) في هذه المرحلة يتم تنفيذ الخطوات اللازمة لإنجاز المشروع، وتتضمن هذه المرحلة تقارير الحالة والاجتماعات وتحديثات التطوير، ويتم تحديد المعلومات المطلوبة وتوزيعها وتحديد فريق العمل والتأكيد على جودة المشروع والعمل مع جميع الأطراف لحل المشاكل التي قد تواجه المشروع.

المرحلة الفرعية الرابعة: الرقابة والمتابعة (Controlling)

في هذه المرحلة يتم قياس تقدم المشروع وأدائه وضمان أن كل شيء يحدث بتوافق مع خطة المشروع دون حدوث مشاكل، ويتم ذلك من خلال استخدام مؤشرات قياس الأداء لتحديد ما إذا كان

المشروع على المسار الصحيح أم لا. المرحلة الفرعية الخامسة: إغلاق المشروع (Closing) بعد انتهاء المشروع يتعين على مديري المشروع تنفيذ بعض المهام كإنشاء موازنة المشروع النهائي وإعداد تقرير المشروع النهائي، حيث يتم تقديم وثائق نهائية كاملة وفقاً للجدول الزمني للمشروع والتأكد من كفاءة تشخيص وتصحيح مشاكل بدء التشغيل.

وأخيراً إجراء الخروج السليم من المشروع وتقديم عرض توضيحي للنظام وذلك عن طريق جمع مستندات المشروع وتخزينها في مكان واحد.

المبحث الثاني: نجاح المشاريع

1.2.2 عوامل النجاح في إدارة المشاريع

إدارة المشروع هي التخطيط والتنظيم والمراقبة والتحكم في جميع جوانب المشروع لتحقيق أهدافه بطريقة آمنة ضمن الجدول الزمني المتفق عليه والموازنة ومعايير الأداء. والتي تمثل نموذج المثلث الحديدي" وهو أول نموذج لنجاح إدارة المشروع، والذي ثبت لاحقاً أنه جزء من نجاح المشروع بشكل عام حيث أن مدير المشروع ليس مسؤولاً فقط عن إدارة الوقت والتكلفة والجودة، ولكن أيضاً التكامل والنطاق والموارد البشرية والاتصالات وإدارة المخاطر والمشتريات. (Radujković & Sjekavica, 2017)

عند بدء المشروع يشكل الهيكل التنظيمي المؤقت من أجل إضفاء الطابع الرسمي على التنظيم والإدارة للمشروع الجديد، حيث يتم تشكيل الهيكل التنظيمي للمشروع من أجزاء من الهياكل التنظيمية الدائمة للشركات التي ستشارك في المشروع، ويتم تحديد ثلاثة أدوار ومسؤوليات رئيسية في الهيكل التنظيمي المؤقت، ويمكن وصف هذه المسؤوليات من خلال ثلاثة مستويات مختلفة كما يلي (Radujković & Sjekavica, 2017)

1. المستوى الاستراتيجي الذي يمثل راعي المشروع أو مجلس إدارة المشروع.

2. مستوى المشروع الذي يمثل مدير المشروع وفريق إدارة المشروع.

3. المستوى التشغيلي: والذي يمثل مدير وفريق التنفيذ.

حيث يتم التعاقد مع هؤلاء المتعاقدين لفترة قصيرة للتركيز على المهام الموكلة إليهم في النطاق واحترام اللوائح والمعايير المستخدمة في مهنتهم، حيث يقوم كل مشارك من هذه المجموعة بتعيين شخص مسؤول والذي يصبح عضواً في فريق أوسع ويتعاون مع فريق إدارة المشروع. تهدف إدارة المشروع إلى تنظيم المشاركين والعمليات وفقاً لأهداف المشروع وشروطه المحددة في دراسة الجدوى الخاصة بمالك المشروع ولضمان نجاح هذا المشروع وأدائه بطريقة ناجحة وفعالة فلا بد من وجود عوامل لنجاح الإدارة والتي

تتمثل بالمهارات التي يجب توافرها في القائمين على إدارة المشاريع والتي يمكن تلخيصها كما يلي (السامرائي والحسناوي 2016 محمد ، 2017)

1. مهارة التخطيط.

2. القدرة على التحليل وإدارة المخاطر.

3 مهارة الاتصال والتواصل مع الآخرين.

4. مهارة قيادة فرق العمل والعمل بروح الفريق.

5 مهارة إدارة الوقت.

2.2.2 مجالات إدارة المشاريع

يقصد بها المكان أو الموقع التي تمارس بها الأنشطة الإدارية الخاصة بالمشاريع فهناك مجالات متعددة لتطبيق وممارسة الاعمال الإدارية من أهمها (Alcazar et al. 2013) :

- القطاع العام أي في الوزارات والشركات التي تمتلكها وتديرها الدولة، وتطلق عليها الإدارة العامة

- . القطاع الخاص أي الشركات والمؤسسات الاقتصادية المختلفة والتي تعود ملكيتها إلى الأفراد والأسر أو جماعات ويطلق عليها أسم إدارة الأعمال المنظمات غير الربحية. وهي المنظمات التي تهدف إلى أعمال خيرية واجتماعية وتسعى الإدارة بالإدارة التعاونية أو الإدارة الخيرية أو الإدارة التطوعية

3.2.2 عوامل نجاح المشروع :

يمكن الحكم على نجاح المشروع من أنه تم الانتهاء منه خلال الوقت والتكلفة و الجودة المحددة و الهدف. /و مع ذلك يبين (Tumer) أن هذا التعريف بسيط و خطير، حيث قدم مثلاً على مشروع تم الانتهاء منه ضمن التكلفة المحددة و في الوقت المناسب، ولكن بعد خمس سنوات تم الحكم عليه بالفشل. وأكد على أن أصحاب المصلحة المختلفين مثل الجهات الراعية و المستخدمين ومديري المشاريع يحكمون على

نجاح المشروع بطرق مختلفة، و بالتالي من المهم تحقيق توازن بين تلك المعايير المختلفة لتلبية احتياجات مختلف أصحاب المصلحة. (الشوابكة وارتيمه، 2018)

وأضاف (Kerzner) أن واحدة من أصعب المهام هي التنبؤ بما إذا كان المشروع سينجح، حيث أنه قد تساهم المشروعات التي تم تسليمها في ضمن الجدول الزمني المحدد و ضمن متطلبات التكلفة في تحقيق الأرباح، ولكن في الوقت نفسه قد لا يتم التمكن من تحديد ما إذا كان المشروع نفسه قد تمت إدارته بشكل صحيح و ناجح . (اجبريل وأبوبكر ، 2018)

وبين نجاح المشروع الذي يقاس بتحقيق الأهداف العامة للمشروع، ونجاح إدارة المشروع التي تقاس بمقاييس الأداء واسعة النطاق والتقليدية مقابل التكلفة والوقت والجودة. التمييز الثاني مهم أيضاً حيث إنه الفرق بين معايير النجاح التي يتم من خلالها الحكم على نجاح أو فشل المشروع أو العمل، وعوامل النجاح و هي تلك المدخلات المرتبطة بنظام الإدارة التي تؤدي بشكل مباشر أو غير مباشر إلى نجاح المشروع أو العمل . (Frefer, et al, 2018).

تبين من استعراض ودراسة الأدبيات أن نجاح إدارة المشروع يرتبط بالقياسات التقليدية للوقت و التكلفة و أداء الجودة، و التي يعبر عنها بالنموذج الأول لنجاح إدارة المشروع (المثلث الذهبي) و الذي أثبت مؤخراً أنه ليس سوى جزء من النجاح الكلي للمشروع، و هذه المعايير تم اعتبارها في هذه الدراسة العوامل الداخلية لنجاح المشروع . حيث أنه بالإضافة إلى المثلث القيود ثم مراعاة معايير نجاح إدارة المشروع فإنه من الممكن إيجاد العديد من المعايير المختلفة التي تسهم في إنجاح المشروع، فمدير المشروع ليس مسؤولاً فقط عن إدارة الوقت و التكلفة والجودة، ولكن مسؤول أيضاً عن إدارة التكامل و النطاق و الموارد البشرية و التواصل وإدارة المخاطر، لذلك هو الشخص الأكثر مسؤولية عن نجاح المشروع . مع وضع ذلك في الاعتبار، فإنه يمكن توسيع دائرة عوامل النجاح على النماذج التي تتوقع إدارة رضا أصحاب المصلحة و الفوائد التي تعود على المنظمة التي تمتلك المشروع والتأثيرات طويلة المدى على بيئة المشروع . و هذا العامل يمكن وضعه تحت مسمى العوامل الخارجية لنجاح المشروع (Radujković, M., & Sekavica, 2017)

4.2.2 عوامل نجاح المشروع الداخلية :

1.4.2.2 التكلفة:

إن العامل المهم في نجاح المشاريع هو قدرتها على التقدير الموضوعي لكلفة المشروع والتكيف مع المتغيرات للبيئة الخارجية والذي يتأثر بالكثير من العناصر ومتطلبات البيئة التنافسية. وتواجه تلك المشاريع عدة مشاكل في سبيل تحقيق اهدافها خاصة .

استعرض كلاً من (الظفيري والشوابكة، 2021) في دراستهم مفهوم إدارة الكلفة، فهي التي يعبر عنها بدراسة الجدوى للمشروع، بحيث تتضمن القيام بوضع تقديرات لكل نشاط و عملية و تحديد النفقات و الإيرادات و حساب العائد المتوقع من تنفيذ المشروع .

كما عرفها (Hilton) بأنها مجموع الأدوات والنظم التي تعمل على خلق قيمة للزبون و بأقل تكلفة ممكنه. وبأنها النهج والأنشطة التي يتبعها المدراء في استخدام الموارد من أجل إضافة قيمة للزبون و تحقيق أهداف المنظمة.(العريفي والحرافشة، 2018)

2.4.2.2 الوقت:

هي العملية التي تتمثل في تحويل خطة المشروع ضمن إطار زمني يمكن من خلاله ضمان انجاز المشروع خلال المدة المحددة، و يعرفها (Ritchman) على أنها العملية التي يتم من خلالها استغلال الوقت بكفاءة و اتمام المشروع خلال المدة المحددة. إذن هي العمليات المطلوبة لضمان الانتهاء من المشروع في الوقت المناسب و تتضمن إدارة وقت المشروع القيام بخطة إدارة الجدول الزمني وهي عملية وضع السياسات والإجراءات ومتطلبات التوثيق من أجل تخطيط وتطوير وضبط وقت المشروع وتحديد قائمة الأنشطة و الأنشطة المتسلسلة وهي عملية ربط الأنشطة مع بعضها البعض حسب العلاقات فيما بينها لتقليل التأخير في الإنجاز واجتناب التضارب بينها والعمل على إسرار تنفيذها وتقدير الموارد وهي العملية التي يتم من خلالها تقدير نوع وكمية الموارد اللازمة لتنفيذ كل نشاط الموارد البشرية المعدات واللوازم (...) لكل نشاط من أنشطة المشروع وفترات النشاط ووضع الهيكل الزمني ؛ وجدول التحكم الزمني يتم جمع كافة المعلومات التي تم تحديدها من أنشطة مترابطة، الموارد المخصصة لها والفترة الزمنية اللازمة لتنفيذها في وثيقة واحدة

تمثل الجدول الزمني للمشروع، يزود بتواريخ للبدء والانهاء مخططة من أجل إكمال أنشطة المشروع.
(Mulugeta, S.,2018)

3.4.2.2 الجودة :

وهي العملية التي يتم فيها ضمان الجودة ومراقبتها في جميع أنشطة ومدخلات إنتاج المشروع، باستخدام تقنيات مراقبة وضمان الجودة، حيث تتم مراجعة وتقييم جودة المشروع بشكل مستمر ودوري، وذلك من خلال السياسات والإجراءات مع أنشطة تحسين العمليات المستمرة التي يتم تنفيذها طوال فترة المشروع إذا كان ذلك ملائماً ، لضمان الحصول على مخرجات ذات جودة عالية ترضي أطراف المصالح.(الظفيري والشوارة، 2021)

وتشمل إدارة جودة المشروع وصولاً لإدارة الجودة الشاملة على العمليات الآتية:

تخطيط الجودة: تتعلق بتحديد مقاييس الجودة المناسبة للمشروع وكيفية تطبيقها، ويتم التخطيط للجودة أثناء التخطيط للمشروع ككل للتنسيق بين الجودة والعناصر الأخرى للمشروع، وذلك بهدف وضع خطة تتبع لتضمن أن يفي المشروع بمعايير الجودة المطلوبة لتلبية كافة الاحتياجات المطلوبة منه، بالإضافة إلى تكوين أداة لقياس جودة المشروع.

أداء توكيد الجودة : تتضمن مراجعة متطلبات أو معايير الجودة الموضوعة للمشروع والتأكد من تنفيذها بواسطة البيانات التي يتم الحصول عليها أثناء مراقبة الجودة، تهدف لتحقيق التحسين المستمر للمشروع لضمان الحصول على جودة عالية للمشروع تفي بمتطلبات الزبون، من خلال تشغيل العمليات عند مستويات كفاءة وفعالية مرتفعة.

تنفيذ مراقبة الجودة :يهدف إلى متابعة ورصد تنفيذ أنشطة الجودة خلال دورة حياة المشروع، وتحديد التغييرات التي تطرأ عليها وإدارتها بالإضافة إلى تحديد أسباب الضعف فيها والوصول إلى جودة العملية أو المنتج، وتعيين الإجراءات اللازمة للتخلص منها . (طبيب عبد السلام ، 2019)

5.2.2 نطاق العمل :

يشير إلى كل الأعمال والعمليات المتعلقة بإنجاز المشروع وتحديد أي المهمات تتعلق بالمشروع، وأنها لا دخل لها بالمشروع، فهو يشمل العمليات اللازمة لتحديد كل الأعمال والعمليات والاحتياجات الخاصة بالمشروع، وتحديد كل الأجزاء التي لا علاقة لها بالمشروع. وتتكون إدارة نطاق المشروع من العمليات الآتية (Naveed, et al, 2019):

تجميع المتطلبات: هي أول عملية وتشمل تحديد متطلبات المشروع التي بتنفيذها تتحقق أهداف المشروع، وتمثل عادة في الشروط التي يجب الوفاء بها أو المعايير التي يجب أن تتوفر في المنتج أو الخدمة للمشروع لتحقيق أهدافه، من خلال تسجيل كافة المتطلبات من المشروع وتحليل الاحتياجات وتوثيقها في جميع مراحل المشروع وتحديد كيفية إدارتها، وتتبعها طوال دورة حياة المشروع لضمان تسليمها في نهاية المشروع.

تحديد النطاق: بعد تجميع المتطلبات التي ينبغي توفرها في المشروع لتحقيق أهدافه يأتي تحديد النطاق عن طريق كتابة بيان النطاق وهو بمثابة أساس في المشروع، ففي حالة بروز تساؤلات أو اقتراح تغييرات، يمكن مقارنتها مع ما وثق في البيان الذي يشمل كل التفاصيل حول المتطلبات، وأيضاً فإن المعايير المحددة في بيان النطاق تستخدم لتحديد ما إذا كان تم الانتهاء من المشروع (Kim, et al. 2019).

إنشاء هيكل تجزئة العمل: والذي يحدد النطاق الإجمالي للمشروع وهو ببساطة تسلسل هرمي للتسليمات الذي يحدد وينظم العمل في المشروع، ويستخدم في عمليات التخطيط فهو جزء من التخطيط للمشروع يمكن من جدولة برنامج العمل، تقدير تكلفته، رصده ومراقبته؛ .

تحقيق النطاق: هو عملية تهدف إلى التأكد من قبول الإنجازات التي انتهى المشروع من تحقيقها وتشمل هذه العملية على مراجعة نواتج المشروع مع العميل أو الراعي للحصول على الموافقة الرسمية عليها .

ضبط النطاق: هو عملية مراقبة لحالة المشروع لتحديد كافة التغيرات التي تطرأ عليه ذلك من أجل ضمان معالجتها والقيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة، كما يتم الاستعانة بضبط النطاق للتحكم في كافة التغيرات الفعلية عند حدوثها ويتم دمجها مع باقي عمليات الضبط (Hilali, A., et al, 2019)

6.2.2 عوامل نجاح المشروع الخارجية

رضا أصحاب المصلحة

تشتمل على العمليات اللازمة لتحديد الأفراد أو المجموعات أو المؤسسات التي قد تؤثر أو تتأثر بالمشروع وتحليل توقعاتهم وأثرها على المشروع، بالإضافة إلى إعداد إستراتيجية مناسبة لإدارة وجذب المعنيين بالمشروع للمشاركة في اتخاذ القرارات ومتابعة تنفيذ على نحو فعال. وتركز إدارة المعنيين كذلك على الاتصال المستمر بالمعنيين لاستيعاب احتياجاتهم وتوقعاتهم ومواجهة الإشكالات فور وقوعها وإدارة المصالح المتعارضة وتعزيز مشاركة المعنيين المناسبين في قرارات وأنشطة المشروع للوصول لرضا المعنيين (de Oliveira, et al, 2019).

وتشمل عمليات إدارة المعنيين بالمشروع ما يأتي:

- تحديد المعنيين بالمشروع: عملية تحديد الأفراد أو المجموعات أو المؤسسات التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بقرار أو نشاط أو نتيجة المشروع، وتحليل وتوثيق المعلومات ذات الصلة المتعلقة باهتماماتهم واشتراكهم وتربطهم وفعاليتهم وتأثيرهم المحتمل على نجاح المشروع.
- وضع خطة إدارة المعنيين بالمشروع: وضع استراتيجيات إدارية مناسبة لإشراك المعنيين بالمشروع على نحو فعال طوال دورة حياة المشروع بناء على تحليل احتياجاتهم ومصالحهم وتأثيرهم المحتمل على نجاح المشروع.
- إدارة مشاركة المعنيين بالمشروع: عملية التواصل مع المعنيين بالمشروع والتعاون معهم لتلبية احتياجاتهم ورصد المشاكل عند وقوعها، وتعزيز مشاركة المعنيين في أنشطة المشروع على نحو مناسب طوال المشروع.

- متابعة مشاركة المعنيين بالمشروع عملية المراقبة الشاملة لعلاقات المعنيين بالمشروع وتعديل الاستراتيجيات والخطط لإشراك المعنيين (AOYAMA, et al, 2019).

المبحث الثالث: المنظمات غير الحكومية

1.3.2 مفهوم المنظمات غير الحكومية

لا يوجد تعريف متفق عليه بين الباحثين والدارسين لمهية المنظمات غير الحكومية وإنما تعدد المفاهيم وتنوع التسميات التي تطلق على هذا النوع من التنظيمات بتعدد وتنوع التسميات التي تطلق على هذا النوع من التنظيمات بتعدد وتنوع الأطر المعرفية والثقافية المختلفة.

ويمكن ذكر أهم المفاهيم التي وردت في بعض المؤلفات الغربية، وتلك التي تنتسب إلى أهم مفهوم مارسيل ميرل: والذي يرى أنها كل تجمع أو رابطة أو حركة مشكلة على نحو قابل للاستمرار من جانب أشخاص ينتمون إلى دول مختلفة وذلك بغرض تحقيق أغراض ليس من المنظمات الدولية وذلك من منطلق أن هذا الاقتراب يبدو مدخلاً مناسباً للاستدلال على الاختلاف في كيفية فهم الظاهرة موضوع الدراسة، ومن هذه المفاهيم بينها تحقيق الربح (الشيخ، 2021).

أما المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة، فيستعمل مفهوماً مختصراً سلبياً يفيد بأن المنظمة غير الحكومية الدولية هي أي منظمة دولية لا تنشأ باتفاق بين الحكومات مقارنة للمنظمات الدولية الحكومية التي تنشأ نتيجة لاتفاقات تعقد بين الحكومات.

ويعرفها البنك الدولي تعريفاً رسمياً للمنظمات غير الحكومية عموماً مفاده أنها "منظمات خاصة مستقلة جزئياً أو كلياً 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 فئات المهمشة أو حماية البيئة أو توفير الخدمات الاجتماعية الأساسية أو الاطلاع بتنمية المجتمعات. (معيفي، 2022)

وفي ضوء ما تقدم يرى الباحث أنه يمكن تقديم تعريف مختصر لهذه المنظمات من خلال سماتها وهي أنها منظمات تطوعية إرادية معلنة لها شكل مؤسس دائم تنشأ باتفاق غير حكومي فيما بين الأفراد أو جماعات الأفراد الخاصة، وهؤلاء الأعضاء ينتمون إلى جنسيات مختلفة، وهي مستقلة عن الحكومات،

وتقوم بقصد تحقيق أهداف إنسانية لها سمة عالمية دون استهداف تحقيق الربح، وتمارس نشاطها عبر حدود الدول.

2.3.2 المنظمات غير الحكومية كآلية لدعم الفئات المهمشة:

إن المنظمات غير الحكومية إلى جانب دورها المتنامي في مجالات التنمية باتت تضطلع بدور جديد ومتزايد ألا وهو دعم الفئات المهمشة من طبقات المجتمع كالفقراء ومحدودي الدخل وغيرها، كما هو الحال في تحسين الظروف لدى هذه الفئات والحفاظ على مستوى معيشي يحفظ كرامة الفرد، إلى جانب الطبيعة الخاصة للمنظمات غير الحكومية بكونها منظمات غير هادفة للربح وتقوم على فلسفة العمل التطوعي والخدمي، وتضم العديد من الخبرات والكفاءات والكوادر المدربة والمتمثلة بما يتيح لهذه المنظمات آلية ذاتية تمكّنها من دعم فئات المهمشة في المجتمع، ومن أهم هذه أشكال المنظمات غير الحكومية التي تدعم هذه الفئات الجمعيات الخيرية. (تواتي ومعلم، 2023)

الجمعيات الخيرية

الجمعيات والمؤسسات دون انتظار عائد مادي وذلك بهدف تطوير المجتمع وإشباع حاجات الأفراد.

وفي المجتمع السعودي يتم العمل التطوعي من خلال أساليب وآليات ذات طابع مؤسسي، ووفق أولويات ومواءمة بين الموارد والاحتياجات، ومن أبرز هذه المؤسسات منظمات المجتمع المدني بنوعها الرعائي والتنموي، فهي تعبر عن الشكل المعاصر للعمل الخيري التطوعي.

ويأتي دور الجمعيات الخيرية في تحقيق التنمية في المجتمع من خلال تنظيمها للعمل الأهلي والتطوعي الذي يساهم بشكل مباشر في تحقيق التنمية المستدامة، وقد مرت الجمعيات الخيرية منذ بداية ظهورها بمراحل تطور عديدة حتى أصبح من الممكن قياس مصداقيتها من خلال ما تقوم به من دور في عملية التنمية الاجتماعية، لتشارك الحكومة في عملية التنمية هذه وتكمل دورها في بعض الجوانب التي تكون الجمعيات الخيرية أكثر قدرة على استيعاب احتياجات المجتمع (الرمادي، 2021)

3.3.2 استراتيجيات الجمعيات الخيرية لتحقيق أهدافها :

هنالك العديد من الاستراتيجيات التي تتبعها الجمعيات الخيرية لتحقيق التفاعل بينها وبين البيئات المحيطة. (معيض، 2022)

[1] بناء التحالفات عن طريق اتحاد أكثر من جمعية لمواجهة تأثيرات البيئة الخارجية، حيث يرى الطرفان بالتحالف قوة، وتستخدم لتحقيق الأغراض التالية: تمثيل مصالح بعض الفئات والدفاع عنها، تحقيق التسهيلات التي لا تستطيع الجمعية تحقيقها وحدها معارضة أو تأييد التشريعات القانونية القائمة.

[2] الاستيعاب أو الاستقطاب: تمارس الجمعية الخيرية استراتيجية الاستقطاب عندما تسعى أن يشمل هيكل اتخاذ القرارات والقيادات بعض المسؤولين واستقطابهم كاستشاريين في الجمعية وأعضاء هيئة إدارية، فيصبحون مدافعين عن الجمعية على الأقل ولا يعارضونها.

[3] بناء القوة والضغط عن طريق تشكيل جماعات تسعى للدفاع عن مصالح أعضائها للتأثير على السلطة والمسؤولين لتحقيق أهدافها التي تسعى إليها، ويمكن للجمعيات الخيرية تقديم بعض الاقتراحات والآراء البناءة التي قد تساعد صانعي القرار في القطاع الحكومي من إيجاد حلول للقضايا المعقدة، والاستفادة من هذه الاقتراحات في صياغة القوانين، وتلجأ جماعات الضغط إلى مختلف الوسائل لممارسة الضغط على السلطة الحاكمة منها بصفة أساسية: - الاتصال بالحكومة عن طريق تكوين الصداقات والعلاقات الشخصية.

4.3.2 تصنيف الجمعيات الخيرية:

تصنف الجمعيات الخيرية إلى أربعة أنواع رئيسية وهي: (تواتي ومعلم، 2023)

[1] جمعيات ذات بعد دولي: وهي عبارة عن جمعيات تجيد الخطاب الدولي، وذلك من خلال إدارتها من قبل أشخاص مؤهلين علمياً وأكاديمياً والعديد مهم درس بالخارج، ولدى هذه الجمعيات فوائض مالية ضخمة وتحظى بتمويل دائم بحيث لا تنضب ميزانياتهم.

[2] جمعيات ذات بعد إسلامي: وهي عبارة عن جمعيات تجيد الخطاب الإسلامي، أو أن طابعها الإسلامي يجعل العديد من المصادر المالية التي تميل للتيار الإسلامي تتجه نحوها، وهذا النوع من الجمعيات يحقق فوائض مالية أيضاً.

[3] جمعيات ذات بعد إقليمي وهي عبارة عن جمعيات تهتم بمجالات تنمية وصحية ومجال حقوق الإنسان، وهي جمعيات محلية تهتم بتطوير المجتمع من خلال دعم أفرادها ومساعدتهم بسد حاجاتهم، ويكون معظم كواد هذه الجمعيات من المهنيين، وهذه الجمعيات أيضاً لا تحقق عجز بل فائض.

[4] الجمعيات ذات البعد الوطني وهي عبارة عن جمعيات وطنية أو محلية، ولكن نظراً لعدم وضوح الخطاب السياسي الوطني ونظراً لتعدد أطراف النشاط السياسي في المجتمعات، نرى أن هذه الجمعيات تارة تحقق فوائض وغالباً ما تحقق عجزاً مالياً بسبب تغير لون الخطاب السياسي.

أن معظم الجمعيات ذات البعد الدولي لا تهتم بمجالات الشؤون الاجتماعية ولكنها تمول العديد من المشروعات التي تهدف لمساعدة الفقراء والمحتاجين من خلال دعم المؤسسات الوطنية مثل عمل مشاريع إغاثة أو مشاريع تشغيل بطالة، وهناك العديد من هذه الجمعيات تمول هذا النوع من المشاريع وتستفيد هي الأخرى من خلال حصولها على عوائد خارجية نظراً لإدارتها وإشرافها العديد من المشروعات التي تهدف لمساعدة الفقراء والمحتاجين من خلال دعم المؤسسات الوطنية مثل عمل مشاريع إغاثة أو مشاريع تشغيل بطالة، وهناك العديد من هذه الجمعيات تمول هذا النوع من المشاريع وتستفيد هي الأخرى من خلال حصولها على عوائد خارجية نظراً لإدارتها وإشرافها على هذا النوع من المشاريع، وأيضاً من أدوار الجمعيات الخيرية دعم وتقديم المساعدة للفئات المهمشة الذي سيتحدث عنها الباحث بشكل موسع.

الفصل الثالث: إجراءات ومنهجية الدراسة

1.3 مقدمة:

يعرض هذا الفصل الإجراءات والخطوات التي تمت في مجال الدراسة الميدانية، حيث يتناول مجتمع الدراسة، والعينة التي طبقت عليها الدراسة، إضافة إلى توضيح الأدوات المستخدمة في الدراسة، إضافة إلى توضيح الأدوات المستخدمة في الدراسة وخطواتها ومنهجها، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات، وفيما يلي تفاصيل ما تقدم.

2.3 منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول أثر أداء إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في المنظمات غير الحكومية في المنظمات الخيرية ، وقد تم جمع البيانات من المصادر الأولية والثانوية كما يلي:

أ. المصادر الأولية:

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بع مفردات الدراسة، وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

ب. المصادر الثانوية:

تم استخدام مصادر البيانات الثانوية في معالجة الإطار النظري للدراسة من خلال الآتي:

- 1- الكتب والمراجع العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة
- 2- الدوريات والمقالات والدراسات المنشورة ذات العلاقة
- 3- التقارير والنشرات الصادرة عن المؤسسات والمراكز ذات العلاقة
- 4- شبكة الأنترنت والنسخ الإلكترونية الموجودة على صفحاتها

3.3 مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في مدراء ومنسقي المشاريع في المنظمات الخيرية ، وقد قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية، وقد تم توزيع (229) استبانة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (200) استبانة، أي أن نسبة الاستجابة بلغت (87.3%)، وبعد تفحص الاستبانات المستردة لم يستبعد أي منها نظراً لتحقق الشروط المطلوبة، وبالتالي تم تحليل (200) استبانة، أي نسبة الاستبانات التي تم تحليلها هي نفس نسبة الاستجابة، وفيما يلي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية:

4.3 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة:

توضح الجداول التالية الوصف الإحصائي لعينة الدراسة باختلاف متغيرات: الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي ، طبيعة عمل المنظمة.

1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

جدول (1): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
86.0	172	ذكر
14.0	28	أنثي
100.0	200	المجموع

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (1) أن 86% من أفراد عينة الدراسة من الذكور بينما

شكل الإناث ما نسبة 14% من عينة الدراسة

2. توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر:

جدول (2): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	52	26.0
30 إلى أقل من 40 سنة	104	52.0
40 إلى أقل من 50 سنة	36	18.0
50 سنة فأكثر	8	4.0
المجموع	200	100.0

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (2) أن 26% من أفراد عينة الدراسة أعمارهم (أقل من 30 سنة)، بينما 52% تتراوح أعمارهم بين (30 إلى أقل من 40 سنة)، و18% تتراوح أعمارهم بين (40 إلى أقل من 50 سنة)، في حين أن 4% أعمارهم من (50 سنة فأكثر).

3. توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة:

جدول (3): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	20	10.0
5 إلى أقل من 10 سنوات	92	46.0
10 سنوات فأكثر	88	44.0
المجموع	200	100.0

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (3) أن 10% من أفراد عينة الدراسة خبراتهم العملية بين (أقل من 5 سنوات)، بينما 46% تتراوح خبرتهم العملية بين (5 إلى 10 سنوات)، في حين أن 44% خبرتهم العملية (10 سنوات فأكثر).

4. عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

جدول (4): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
بكالوريوس	92	46.0
دراسات عليا	108	54.0
المجموع	200	100.0

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (4) أن 46% من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم، بينما 54% مؤهلهم العلمي دراسات عليا.

5. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي:

جدول (5): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة %
مدير المشروع	72	36.0
منسق مشروع	128	64.0
المجموع	200	100.0

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (5) أن 36% من أفراد عينة الدراسة مساهم الوظيفي مدير مشروع، بينما 64% مساهم الوظيفي منسق مشروع.

6. توزيع عينة الدراسة حسب متغير طبيعة عمل المنظمة:

جدول (6): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة عمل المنظمة

النسبة %	التكرار	طبيعة عمل المنظمة
52.0	104	اغااثي وتنموي
24.0	48	تنموي
18.0	36	اغااثي
6.0	12	خدماتي
100.0	200	المجموع

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (6) أن 52% من المنظمات طبيعة عملها اغااثي وتنموي، بينما 24% من المنظمات طبيعة عملها تنموي، و18% اغااثي، في حين أن 6% من المنظمات طبيعة عملها خدماتي.

5.3 أداة الدراسة:

قام الباحث بإعداد استبانة تدور حول: أثر أداء إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في المنظمات الخيرية، حيث تتكون استبانة الدراسة من ثلاثة أقسام وهما على النحو التالي:

القسم الأول: المعلومات الشخصية، ويتكون من 6 فقرات

القسم الثاني: أداء إدارة المشاريع ويتكون من 6 محاور مكونة من 35 فقرة حسب (نموذج PMPA)

وهي على النحو التالي:

- المحور الأول: الملائمة
- المحور الثاني: الكفاءة
- المحور الثالث: الفاعلية
- المحور الرابع: الأثر
- المحور الخامس: الاستدامة

واختار الباحث التدرج من (1 – 10) للاستجابة، حيث يعتبر هذا التدرج أكثر استخداماً ف قياس الميول والرغبات والأفكار ويستخدم هذا التدرج بشكل واسع في بحوث السلوك التجاري والوظيفي والعديد من الميادين الأخرى، وكلما اقتربت الإجابة من 10 دل ذلك على الموافقة العالية على ما ورد في الفقرة المعنية، وكل تدرج له وزن نسبي 10%.

جدول (7) درجات المقياس (1 – 10)

										الاستجابة
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	الدرجة

6.3 صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما أعدت لقياسه، وقد تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال التالي:

1. صدف الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة، مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (30) استبانة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

أولاً: نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحاور أداء المشاريع:

(1) نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور القيادة في أداء المشاريع:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "القيادة في إدارة المشاريع" والدرجة الكلية للمحور، والذي بين أن معاملات الارتباط المينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (8): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "القيادة في إدارة المشاريع" والدرجة

الكلية للمحور.

م	الفقرات	معدل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يعتبر المشروع أداة لمعالجة جميع التغيرات التي تقودها الشركات داخل المنظمة	0.59	*0.000
2	يتم تلقي المساعدة في تحديد الشخص المناسب لإدارة المشروع	0.63	*0.000
3	يتم تطوير ميزات ثقافة المشاريع	0.77	*0.000
4	تعقد اجتماعات تركز على المشروع في منظمنا	0.66	*0.000
5	تتم مشاركة الأفكار "المعلومات الخاصة" بالمشروع بحرية من قبل الجميع	0.75	*0.000
6	تعيق بيئة المشروع تطوير ثقافة المشروع	0.45	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

(2) نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور طاقم العاملين في إدارة المشاريع:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "طاقم العاملين في إدارة المشاريع" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (9): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "طاقم العاملين في إدارة المشاريع"

والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرات	معدل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	هناك إجراءات لزيادة القدرة من خلال تطوير أعضاء فريق المشروع	0.72	*0.000
2	هناك إجراءات رسمية لتقييم موظفي إدارة المشروع	0.79	*0.000

3	يتم التوسع في التدريب على إدارة المشاريع في المنظمة	0.88	*0.000
4	يتم استخدام العمليات "الإجراءات الرسمية" مما يساعد على إدارة المشروع بشكل أفضل	0.81	*0.000
5	توجد إجراءات رسمية لاختبار الأشخاص للعمل في فرق المشروع	0.77	*0.000
6	يتم توفير التدريب حسب احتياجات المنظمة	0.71	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

(3) نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الإجراءات والسياسات في إدارة المشاريع:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الإجراءات والسياسات في إدارة المشاريع" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (10): معاملات الارتباط بين مل فقرة من فقرات محور "الإجراءات والسياسات في إدارة

المشاريع" والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرات	معدل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تعتبر أدارة المشاريع ناجحة إذا ما تم تطويرها كممارسة رسمية.	0.60	*0.000
2	يشمل تنفيذ سياسة واستراتيجية إدارة المشاريع تغييراً تنظيمياً كبيراً من خلال التعرف على العقبات التي تعترض التغيير والتغلب عليها	0.56	*0.000
3	يتم العمل على تعزيز فوائد إدارة المشاريع	0.66	*0.000
4	هناك إجراءات لإعادة تعريف الوظائف	0.73	*0.000
5	هناك توجه لتقليل من البيروقراطية	0.74	*0.000
6	يتم اتباع سياسة مشاركة الموظف في صنع القرار	0.71	*0.000
7	تتبع المنظمة سياسة تمكين الموظفين	0.64	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

(4) نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور شراكة الموارد في إدارة المشاريع:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "شراكة الموارد في إدارة المشاريع" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (11): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "شراكة الموارد في إدارة المشاريع

والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرات	معدل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	توجد شراكة مفتوحة ثنائية الاتجاه مع العملاء خلال خطة المشروع	0.77	*0.000
2	تسعي المنظمة للوصول لشراكة مفتوحة ثنائية الاتجاه مع الموردين خلال خطة المشروع	0.87	*0.000
3	يتم مشاركة أصحاب المصلحة في المشروع بشكل رسمي في تنفيذ المشروع	0.78	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

(5) نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور دورة حياة المشروع:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة محور "دورة حياة المشروع والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (12): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "دورة حياة المشروع" والدرجة الكلية

للمحور

م	الفقرات	معدل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يتم العمل على اختيار المشروع وتحديد الأولويات هناك وصف دقيق ومحدد للفوائد والأهداف	0.81	*0.000
2	يتم العمل على تخطيط الوقت التكلفة ونطاق العمل	0.75	*0.000
3	يتم العمل على تخطيط الوقت التكلفة ونطاق العمل	0.79	*0.000
4	توجد إجراءات متبعة لإدارة المخاطر	0.81	*0.000
5	يتم العمل على مراقبة وتوجيه المشروع	0.82	*0.000
6	تجري عمليات مراجعته ومراقبة وتوجيه المشروع	0.82	*0.000
7	يتم استخدام نموذج للعمليات المرتبطة بالأعمال المهمة طوال دورة حياة المشروع	0.54	*0.000
8	هناك إجراءات مكتوبة تغطي جميع مراحل حياة المشروع بما في ذلك مراحل قبل وبعد التنفيذ	0.77	*0.000
9	يتم تحديد الإجراءات والمعايير وقياسها كاستجابة للمتطلبات المتغيرة	0.82	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

(6) نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور مؤشرات الأداء الرئيسية:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "مؤشرات الأداء الرئيسية"

والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دالة (0.05)، حيث أن

القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (13): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "مؤشرات الأداء الرئيسية" والدرجة

الكلية للمحور

م	الفقرات	معدل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يتم تطوير طريقة فعالة لقياس مجموعة واسعة من مؤشرات الأداء الرئيسية بهدف زيادة القدرة التنظيمية.	0.91	*0.000
2	يتم العمل على تطوير وتحسين الطرق والإجراءات التي من خلالها إدارة ما يهم المنظمة من مؤشرات الأداء الرئيسية	0.89	*0.000
3	هناك طرق لإدارة أهداف المشروع وربطها مع النتائج في مرحلة ما بعد التنفيذ	0.74	*0.000
4	توجد إجراءات لقياس تصورات وتوقعات أصحاب المنفعة	0.81	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

ثانياً: نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحاوَر نجاح المشاريع:

(1) نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الملائمة

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الملائمة" والدرجة الكلية

للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية

لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (14): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الملائمة" والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرات	معدل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات قبل تصميم المشاريع	0.72	*0.000
2	يلبي تصميم المشاريع احتياجات الفئات المستهدفة	0.75	*0.000
3	يتم تحديد الفئة المستهدفة بشكل مناسب من حيث (الهدف، الحجم، توزيع الجنس، الخ	0.78	*0.000
4	يراعي تحليل مخاطر البيئة الخارجية التي يحتمل مواجهتها أثناء تنفيذ المشاريع (سياسية، اقتصادية، اجتماعية	0.66	*0.000
5	توجد علاقة واضحة بين الاحتياجات التي تم تحديدها وبين أهداف الممول	0.51	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

(2) نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الكفاءة:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الكفاءة" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (15): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الكفاءة" والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرات	معدل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تتوفر موارد مالية وبشرية ومعدات تقنية ملائمة لتنفيذ أنشطة المشروع المخطط لها.	0.60	*0.000
2	يتم تحقيق مخرجات المشروع المخطط لها.	0.69	*0.000

3	تمتلك المنظمة نظام مالي فعال يحكم نفقات المشروع وفقاً لبنود الموازنة	0.61	*0.000
4	يقوم الموظفون بالمشروع بتنفيذ الأعمال المكلفين بأدائها بجودة عالية خلال الوقت المحدد وضمن التكاليف والموازنة	0.76	*0.000
5	يتم مقارنة تكاليف مخرجات المشاريع بتكاليف مشاريع مشابهة أخرى	0.61	*0.000
6	يتم تبرير التكاليف بالفوائد من المشاريع	0.73	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

(3) نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الفاعلية:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الفاعلية والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقره أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (16): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الفاعلية" والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرات	معدل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تكون أهداف المشاريع محددة زمنياً وقابلة للقياس	0.84	*0.000
2	تطوير المؤشرات المناسبة لقياس مدي تحقق أهداف المشاريع	0.89	*0.000
3	يتم تحقيق أهداف المشاريع المخطط لها	0.77	*0.000
4	يتم تحقيق نتائج غير مخطط لها	0.65	*0.000
5	تضع إدارة المشروع أهدافها لتكون متوافقة مع أهداف الفئة المستهدفة	0.86	*0.000
6	تجنب ظهور مخاطر جديدة أثناء تنفيذ المشاريع	0.70	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

(4) نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات الأثر:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الأثر" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (17): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الأثر" والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرات	معدل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تساهم المشاريع في تحقيق أهداف المنظمة العامة	0.67	*0.000
2	تحقق المشاريع الهدف المرجو منها على المدى البعيد	0.76	*0.000
3	يوجد أثر اقتصادي للمشاريع على الموظفين ومقدمي الخدمات	0.74	*0.000
4	تساهم المشاريع في تغيير توجهات وأفكار الفئة المستهدفة	0.80	*0.000
5	يتم تقييم أثر المشاريع بعد انتهائها بوقت مناسب	0.72	*0.000
6	تساهم المشاريع في تعزيز مشاركة الفئة المستهدفة في مختلف المجالات الحياتية (اقتصادياً، اجتماعياً، سياسياً الخ)	0.71	*0.000
7	تحدث المشاريع أثر إيجابي في حياة الفئات المستهدفة والمجتمع بشكل عام	0.83	*0.000
8	يوجد للمشاريع أثار مختلفة نتيجة الاختلاف في الجنس أو الطبقات الاجتماعية	0.72	*0.000
9	تساهم المشاريع في تطوير القطاع المستهدف	0.68	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

(5) نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محزر الاستدامة:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الاستدامة" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (18): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الاستدامة" والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرات	معدل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يتبنى الشركاء أهداف وإنجازات المشاريع	0.83	*0.000
2	يتوفر في المنظمة معيار الاستدامة والذي يعكس مستوى التزام المنظمة باستمرار المشاريع	0.75	*0.000
3	يتم اقتراح أنشطة لا تحتاج لمصدر تمويل مستمر عند تصميم المشروع	0.75	*0.000
4	يوجد تناغم بين أنشطة المشاريع والعوامل الاجتماعية والثقافة	0.87	*0.000
5	هناك كفاية لموازنة المشروع لتحقيق المخرجات والأهداف	0.64	*0.000
6	تسعى المنظمة لتحقيق الاستدامة المالية والتي تعكس قدرة الفئات المستهدفة على تحمل تكلفة الخدمة المقدمة بعد انتهاء التمويل.	0.72	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

3. الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستدامة.

ويبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل محور أقل من 0.05، وبذلك تعتبر محاور الدراسة صادقة في تمثيلها لما وضعت لقياسه.

جدول (19): معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور التابعة

له

المحور	معامل الارتباط	القيمة الإحصائية
أداء إدارة المشاريع		
المحور الأول: القيادة في إدارة المشاريع	0.81	*0.000
المحور الثاني: طاقم العاملين في إدارة المشاريع	0.88	*0.000
المحور الثالث: الإجراءات والسياسات في إدارة المشاريع	0.76	*0.000
المحور الرابع: شركات الموارد في إدارة المشاريع	0.77	*0.000
المحور الخامس: دورة حياة المشروع	0.82	*0.000
المحور السادس: مؤشرات الأداء الرئيسية	0.78	*0.000
نجاح المشاريع		
المحور الأول: الملائمة	0.81	*0.000
المحور الثاني: الكفاءة	0.88	*0.000
المحور الثالث: الفاعلية	0.87	*0.000
المحور الرابع: الأثر	0.94	*0.000
المحور الخامس: الاستدامة	0.84	*0.000

7.3 ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي نفس النتيجة في حال تم إعادة تطبيقها أكثر من مرة تحت نفس الظروف، أو بعبارة أخرى إن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تم حساب ثبات الاستبانة بطريقتين.

1. الثبات بطريقة ألف - كرونباخ:

يبين الجدول التالي أن جميع معاملات ألفا - كرونباخ أكبر من (0.6)، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبانة (0.96)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع.

جدول (20): يوضح طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المحور
0.94	35	أداء إدارة المشاريع
0.70	6	المحور الأول: القيادية في إدارة المشاريع
0.87	6	المحور الثاني: طاقم العاملين في إدارة المشاريع
0.79	7	المحور الثالث: الإجراءات والسياسات في إدارة المشاريع
0.73	3	المحور الرابع: شراكات الموارد في إدارة المشاريع
0.90	9	المحور الخامس: دورة حياة المشروع
0.86	4	المحور السادس: مؤشرات الأداء الرئيسية
0.95	32	نجاح المشروع
0.66	5	المحول الأول: الملائمة
0.73	6	المحور الثاني: الكفاءة
0.89	6	المحور الثالث: الفاعلية

0.89	9	المحور الرابع: الأثر
0.85	6	المحور الخامس: الاستدامة
0.96	67	جميع فقرات الاستبانة

2. الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزأين وهما الأسئلة ذات الأرقام الفردية والأسئلة ذات الأرقام الزوجية، ثم تم احتساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية، وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown

معامل الارتباط المصحح $= \frac{2r}{1+r}$ حيث r معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية.

وبين الجدول التالي أن قيمة معامل الارتباط المصحح (Spearman Brown) مرتفع ودالة إحصائياً، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع.

جدول (21): يوضح طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

المحور	عدد الفقرات	معامل الارتباط المصحح
أداء إدارة المشاريع	0.68	0.80
المحور الأول: القيادة في إدارة المشاريع	0.60	0.75
المحور الثاني: طاقم العاملين في إدارة المشاريع	0.89	0.94
المحور الثالث: الإجراءات والسياسات في إدارة المشاريع	0.55	0.71
المحور الرابع: شراكات الموارد في إدارة المشاريع	0.58	0.73
المحور الخامس: دورة حياة المشروع	0.76	0.86
المحور السادس: مؤشرات الأداء الرئيسية	0.75	0.85

0.89	0.80	نجاح المشروع
0.76	0.62	المحول الأول: الملائمة
0.78	0.64	المحور الثاني: الكفاءة
0.86	0.76	المحور الثالث: الفاعلية
0.80	0.66	المحور الرابع: الأثر
0.72	0.56	المحور الخامس: الاستدامة
0.75	0.60	جميع فقرات الاستبانة

8.3 الأساليب الإحصائية:

قام الباحث بتفريع وتحليل الاستبانة، من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical package

(SPSS) for the social sciences، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- إحصاءات وصفية منها: النسبة المئوية، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والوزن النسبي
- معامل ارتباط بيرسون (person correlation coefficient) لقياس صدق فقرات الاستبانة.
- معامل ارتباط ألفا كرونباخ (cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- معامل ارتباط سبيرمان براون للتجزئة النصفية المتساوية لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- اختبار التوزيع الطبيعي: اختبار كولمغروف - سمرنوف، لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا.
- اختبار (indepvdent – sample – T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات الترتيبية.
- اختبار (تحليل التباين الأحادي – one – way ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات الترتيبية.
- اختبار (LSD) للتعرف على طبيعة الفروق
- اختبار تحليل الانحدار باستخدام طريقة (Stepwise).

الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية

1.4 مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى تحقيق أهداف الدراسة، ومن أجل ذلك قام الباحث بجمع البيانات اللازمة من خلال أداة الدراسة "الاستبانة"، وتم تفريغها وتحليلها إحصائياً، وإجراء الاختبارات اللازمة التي تم التفصيل لها في الفصل السابق، وقد استخدم الباحث برنامج Statistical package for the social sciences (SPSS)، في تحليل البيانات، وذلك للتوصل لنتائج الدراسة.

2.4 اختبار التوزيع الطبيعي

فيما يلي اختبار كولمغروف سمونوف لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، ويوضح جدول (22) نتائج الاختبار حيث أن القيمة الاحتمالية لكل محور أكبر من 0.05، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعملية.

جدول (22): اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
أداء إدارة المشاريع	0.82	0.50
المحور الأول: القيادة في إدارة المشاريع	0.57	0.89
المحور الثاني: طاقم العاملين في إدارة المشاريع	0.59	0.86
المحور الثالث: الإجراءات والسياسات في إدارة المشاريع	0.56	0.90
المحور الرابع: شراكات الموارد في إدارة المشاريع	0.60	0.85
المحور الخامس: دورة حياة المشروع	0.69	0.71
المحور السادس: مؤشرات الأداء الرئيسية	0.65	0.79

0.79	0.64	نجاح المشروع
0.86	0.59	المحول الأول: الملائمة
0.97	0.48	المحول الثاني: الكفاءة
0.93	0.54	المحول الثالث: الفاعلية
0.95	0.51	المحول الرابع: الأثر
0.90	0.57	المحول الخامس: الاستدامة
0.99	0.43	جميع فقرات الاستبانة

3.4 تحليل محاور الاستبانة

النتائج التالية توضح التحليل الإحصائي لجميع محاور الاستبانة، حيث تم اختبار هذه المحاور من خلال إجابات المبحوثين على الفقرات، وقد تم إيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات كل محور على حدة والدرجة الكلية لكل محور.

أولاً: تحليل محاور أداء إدارة المشاريع

استخدام الباحث الاختبارات الوصفية المناسبة: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، والترتيب لمحاور أداء إدارة المشاريع والدرجة الكلية، ثم قام الباحث بتحليل بيانات كل محور من محاور أداء المشاريع على حدة.

جدول (23): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لكل

محور من محاور أداء إدارة المشاريع والدرجة الكلية

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
5	72.8	1.09	7.28	المحول الأول: القيادة في إدارة المشاريع

1	80.9	1.20	8.09	المحور الثاني: طاقم العاملين في إدارة المشاريع
4	73.7	1.26	7.39	المحور الثالث: الإجراءات والسياسات في إدارة المشاريع
6	70.4	1.53	7.04	المحور الرابع: شراكات الموارد في إدارة المشاريع
2	80.2	1.35	8.02	المحور الخامس: دورة حياة المشروع
3	76.6	1.40	7.66	المحور السادس: مؤشرات الأداء الرئيسية
	76.5	1.09	7.65	الدرجة الكلية

يتبين من جدول (23) أن الوزن النسبي للدرجة الكلية لاستجابات المبحوثين على فقرات أداء إدارة المشاريع كان مرتفع وبلغ (76.5%)، حيث احتل محور طاقم العاملين في إدارة المشاريع المرتبة الأولى بوزن نسبي (80.9%)، يليه محور دورة حياة المشروع في المرتبة الثانية بوزن نسبي (80.2%)، ثم محور مؤشرات الأداء الرئيسية في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (76.6%) يليه محور الإجراءات والسياسات في إدارة المشاريع في المرتبة الرابعة بوزن نسبي (73.7%)، ثم محور القيادة في إدارة المشاريع في المرتبة الخامسة بوزن (72.8%)، في حين جاء محور شراكات الموارد في إدارة المشاريع في المرتبة السادسة والأخيرة بوزن نسبي (70.4%). وتوضح الجداول التالية تحليل كل محور من محاور أداء إدارة المشاريع:

1. تحليل فقرات القيادة في إدارة المشاريع:

جدول (24): يوضح تحليل فقرات محور القيادة في إدارة المشاريع

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1	يعتبر المشروع أداة لمعالجة جميع التغييرات التي تقودها الشركات داخل المنظمة	7.26	1.80	72.6	5

2	يتم تلقي المساعدة في تحديد الشخص المناسب لإدارة المشروع	7.58	1.42	75.8	3
3	يتم تطوير ميزات ثقافة المشاريع	7.40	1.30	74.0	4
4	تعقد اجتماعات تركز على المشروع في منظمنا	8.10	1.36	81.0	1
5	تتم مشاركة الأفكار "المعلومات الخاصة" بالمشروع بحرية من قبل الجميع.	7.64	2.03	76.4	2
6	تعيق بيئة المشروع تطوير ثقافة المشروع	5.68	2.15	56.8	6
	الدرجة الكلية	7.28	1.09	72.8	

يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:

- الفقرة التي تنص على "تعقد اجتماعات تركز على المشروع في منظمنا" جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدرة (8.10 من 10)، وبانحراف معياري (1.36)، وبوزن نسبي (81%)، وهذا يشير إلى وجود مرتفعة من الموافقة على هذه الفقرة.
 - الفقرة التي تنص على "تعيق بيئة المشروع تطوير ثقافة المشروع" جاءت في المرتبة الأخيرة من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدرة (5.68 من 10)، وبانحراف معياري (2.15)، وبوزن نسبي (56.8%)، وهذا يشير إلى وجود درجة متوسطة من الموافقة على هذه الفقرة.
 - ويلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات المبحوثين على محور "القيادة في إدارة المشاريع" بلغ (7.28 من 10)، وبانحراف معياري (1.09)، وبوزن نسبي (72.8%)، مما يدل على أن هذا المحور يحظى بدرجة مرتفعة من الموافقة.
- يعزو الباحث هذه النتيجة إلى قيام الإدارة بعقد الاجتماعات التي تركز على المشاريع، ومشاركتها للأفكار الخاصة بالمشاريع بحرية، وتطويرها للثقافة الخاصة بالمشاريع، واعتبارها بأن المشاريع أداة لمعالجة جميع التغييرات.

تحليل فقرات محورطاقم العاملين في إدارة المشاريع:

جدول (25): يوضح تحليل فقرات محورطاقم العاملين في إدارة المشاريع

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1	هناك إجراءات لزيادة القدرة من خلال تطوير أعضاء فريق المشروع	7.82	1.72	78.2	5
2	هناك إجراءات رسمية لتقييم موظفي إدارة المشروع	8.46	1.46	84.6	1
3	يتم التوسع في التدريب على إدارة المشاريع في المنظمة	7.92	1.39	79.2	4
4	يتم استخدام العمليات "الإجراءات الرسمية" مما يساعد على إدارة المشروع بشكل أفضل.	8.12	1.41	81.2	3
5	توجد إجراءات رسمية لاختيار الأشخاص للعمل في فرق المشروع	8.42	1.65	84.2	2
6	يتم توفير التدريب حسب احتياجات المنظمة	7.82	1.72	78.2	5
	الدرجة الكلية	8.09	1.20	80.9	

يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:

- الفقرة التي تنص على "هناك إجراءات رسمية لتقييم موظفي إدارة المشروع" جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدرة (8.46 من 10)، وبانحراف معياري (1.46)، وبوزن نسبي (84.6%)، وهذا يشير إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على هذه الفقرة.

- الفقرات التي تنص على "هناك إجراءات لزيادة القدرة من خلال القدرة من خلال تطوير أعضاء ففريق المشروع" و"يتم توفير التدريب حسب احتياجات المنظمة" جاءت في المرتبة الأخيرة من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدرة (7.82 من 10)، وبانحراف معياري (1.72)، وبوزن نسبي (78.2%)، وهذا يشير إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على هذه الفقرات
- ويلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات المبحوثين على محور "طاقم العاملين في إدارة المشاريع" بلغ (8.09 من 10)، وبانحراف معياري (1.20) وبوزن نسبي (80.9%)، مما يدل على أن هذا المحور يحظى بدرجة مرتفعة من الموافقة
- ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود إجراءات رسمية لاختيار طاقم العاملين في المشاريع وتقييم موظفي إدارة المشروع، وكذلك لتوسع المنظمات بالتدريب على إدارة المشاريع لزيادة القدرة على تطوير العاملين فيها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Shuaib, 2016)، ودراسة (Qureshi % other, 2008) في أن محور طاقم العاملين في إدارة المشاريع كان مرتفعاً.

تحليل فقرات محاور الإجراءات والسياسات في إدارة المشاريع:

جدول (26) يوضح تحليل فقرات محاور الإجراءات والسياسات في إدارة المشاريع

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تعتبر إدارة المشاريع ناجحة إذا ما تم تطويرها كممارسة رسمية	8.40	1.51	84.0	1
2	يشمل تنفيذ سياسة واستراتيجية إدارة المشاريع تغييراً تنظيمياً كبيراً من خلال التعرف على العقبات التي تعترض على التعبير والتغلب عليها.	7.84	1.54	78.4	3
3	يتم العمل على تعزيز فوائد إدارة المشاريع	7.88	1.55	78.8	2
4	هناك إجراءات لإعادة تعريف الوظائف	6.96	1.87	69.6	4

5	هناك توجه لتقليل من البيروقراطية	5.74	1.97	67.4	7
6	يتم اتباع سياسة مشاركة الموظف في صنع القرار	6.86	2.11	86.6	6
7	تتبع المنظمة سياسة تمكين الموظفين	6.90	1.98	69.0	5
	الدرجة الكلية	7.37	1.26	73.7	

يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:

- الفقرة التي تنص على "تعتبر إدارة المشاريع ناجحة إذا ما تم تطويرها كممارسة رسمية" جاءت في المرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي قدرة (8.40 من 10)، وبانحراف معياري (1.51)، وبوزن نسبي (84%)، وهذا يشير إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على هذه الفقرة.
 - الفقرة التي تنص على "هناك توجه لتقليل من البيروقراطية" جاءت في المرتبة الأخيرة من بين باقي المتوسط الحسابي الكلي لإجابات المبحوثين على محور "الإجراءات والسياسات في إدارة المشاريع" بلغ (7.73 من 10)، وبانحراف معياري (1.26)، وبوزن نسبي (73.7%)، مما يدل على أن هذا المحور يحظى بدرجة مرتفعة من الموافقة.
 - ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى قيام المنظمات باعتبار إدارة المشاريع ممارسة رسمية في عملها، وتعمل بشكل دوري ومستمر على تعزيزها من خلال التغلب على العقبات التي تعترض عمل إدارة المشاريع.
4. تحليل فقرات شراكات الموارد في إدارة المشاريع:

جدول (27) يوضح تحليل فقرات محور شراكات الموارد في إدارة المشاريع

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	توجد شراكة مفتوحة ثنائية الاتجاه مع العملاء خلال خطة المشروع	6.70	2.04	67.0	3

2	68.8	1.90	6.88	تسعي المنظمة للوصول لشراكة مفتوحة ثنائية الاتجاه مع الموردين خلال خطة المشروع
3	75.4	1.81	7.54	يتم مشاركة أصحاب المصلحة في المشروع بشكل رسمي في تنفيذ المشروع
	70.4	1.53	7.04	الدرجة الكلية

يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:

- الفقرة التي تنص على "يتم مشاركة أصحاب المصلحة في المشروع بشكل رسمي في تنفيذ المشروع" جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدرة (7.54 من 10)، وبانحراف (1.81)، وبوزن نسبي (75.4)، وهذا يشير إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على هذه الفقرة.
- الفقرة التي تنص على "توجد شراكة مفتوحة ثنائية الاتجاه مع العملاء خلال خطة المشروع" جاءت في المرتبة الأخيرة من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدرة (6.70 من 10)، وبانحراف معياري (2.04)، وبوزن نسبي (67%)، وهذا يشير إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على هذه الفقرة.
- ويلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات المبحوثين على محور "شراكات الموارد في إدارة المشاريع" بلغ (7.04 من 10)، وبانحراف معياري (1.53)، وبوزن نسبي (70.4%)، مما يدل على أن هذا المحور يحظى بدرجة مرتفعة من الموافقة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى قيام المنظمات بفتح شراكة ثنائية مع الموردين، ومشاركة أصحاب المشاريع بشكل رسمي في تنفيذ مشاريعهم.

5. تحليل فقرات محاور دورة حياة المشروع:

جدول (28) يوضح تحليل فقرات محور دورة حياة المشروع

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يتم العمل على اختيار المشروع وتحديد الأولويات	8.26	1.68	82.6	2
2	هناك وصف دقيق ومحدد للفوائد والأهداف	8.58	1.29	85.8	1
3	يتم العمل على تخطيط الوقت التكلفة ونطاق العمل	8.16	1.57	81.6	4
4	توجد إجراءات متبعة لإدارة المخاطر	7.68	1.89	76.8	7
5	يتم العمل على مراقبة وتوجيه المشروع	8.38	1.58	83.8	3
6	تجري عمليات مراجعة ومراقبة الأداء بشكل منتظم	7.98	1.63	79.8	5
7	يتم استخدام نموذج للعمليات المرتبطة بالأعمال المهمة طوال دورة حياة المشروع	7.66	1.79	76.6	8
8	هناك إجراءات مكتوبة تغطي جميع مراحل حياة المشروع بما في ذلك مراحل قبل وبعد تنفيذ	7.92	1.78	79.2	6
9	يتم تحديد الإجراءات والمعايير وقياسها كاستجابة للمتطلبات المتغيرة	7.56	1.77	75.6	9
	الدرجة الكلية	8.02	1.35	80.2	

يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:

- الفقرة التي تنص على "هناك وصف دقيق ومحدد للفوائد والأهداف" جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدرة (8.58 من 10)، وانحراف معياري (1.29)، وبوزن نسبي (85.8%)، وهذا يشير إلى وجود مرتفعة من الموافقة على هذه الفقرة.

- الفقرة التي تنص على "يتم تحديد الإجراءات والمعايير وقياسها كاستجابة للمتطلبات المتغيرة" جاءت في المرتبة الأخيرة من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدرة (7.56 من 10)، وبانحراف معياري (1.35)، وبوزن نسبي (80.2%)، وهذا يشير إلى وجود مرتفعة من الموافقة على هذه الفقرة.
- ويلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات المبحوثين على محور "دورة حياة المشروع" بلغ (8.02 من 10)، وبانحراف معياري (1.35)، وبوزن نسبي (80.2)، مما يدل على أن هذا المحور يحظى بدرجة مرتفعة من الموافقة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى قيام المنظمات بتحديد وصف دقيق ومحدد للفوائد والأهداف الخاصة بالمشاريع والتخطيط ومراقبة وتوجيه المشاريع من خلال وضع الإجراءات المكتوبة التي تغطي جميع مراحل حياة المشروع..

6. تحليل فقرات محور مؤشرات الأداء الرئيسية:

جدول (29) يوضح تحليل فقرات محور مؤشرات الأداء الرئيسية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يتم تطوير طريقة فعالة لقياس مجموعة واسعة من مؤشرات الأداء الرئيسية بهدف زيادة القدرة التطبيقية	7.74	1.69	77.4	1
2	يتم العمل على تطوير وتحسين الطرق والإجراءات التي يتم من خلالها إدارة ما يهم المنظمة من مؤشرات الأداء الرئيسية	7.68	1.52	76.8	3
3	هناك طرق لإدارة أهداف المشروع وربطها مع النتائج في مرحلة ما بعد التنفيذ	7.52	1.52	75.2	4

4	توجد إجراءات لقياس تصورات وتوقعات أصحاب المنفعة	7.70	1.66	77.0	2
	الدرجة الكلية	7.66	1.40	76.6	

يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:

- الفقرة التي تنص على "يتم تطوير طريقة فعالة لقياس مجموعة واسعة من مؤشرات الأداء الرئيسية بهدف زيادة القدرة التنظيمية" جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدرة (7.74 من 10)، وبانحراف معياري (1.69)، وبوزن نسبي (77.4%)، وهذا يشير إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على هذه الفقرة.

- الفقرة التي تنص على "هناك طرق لإدارة أهداف المشروع وربطها من النتائج في مرحلة ما بعد التنفيذ" جاءت في المرتبة الأخيرة من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدرة (7.52 من 10)، وبانحراف معياري (1.40)، وبوزن نسبي (75.2%)، مما يدل على أن هذا المحور يحظى بدرجة مرتفعة من الموافقة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنه يتم تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية بهدف زيادة القدرة التنظيمية، وتحسين الطرق والإجراءات التي يتم من خلال إدارة ما يهم المنظمة من مؤشرات الأداء الرئيسية، وإدارة أهداف المشروع وربطها مع النتائج في مرحلة ما بعد التنفيذ.

ثانياً: تحليل محاور نجاح المشاريع:

استخدم الباحث الاختبارات الوصفية المناسبة: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزون النسبية، والترتيب لمحاور نجاح المشاريع والدرجة الكلية، ثم قام الباحث بتحليل بيانات كل محاور من محاور نجاح المشاريع على حده.

جدول (30) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لكل محور من محاور نجاح المشاري والدرجة الكلية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	المحور الأول: الملائمة	8.19	1.36	81.9	1
2	المحور الثاني: الكفاءة	7.92	1.36	79.2	3
3	المحور الثالث: الفاعلية	7.84	1.43	78.4	4
4	المحور الرابع: الأثر	8.02	1.10	80.2	2
5	المحور الخامس: الاستدامة	7.70	1.25	77.0	5
	الدرجة الكلية	7.93	1.11	79.3	

يتبين من جدول (30) أن الوزن النسبي للدرجة الكلية لاستجابات المبحوثين على فقرات نجاح المشاريع كان مرتفعاً وبلغ (79.3%)، حيث احتل محور الملائمة المرتبة الأولى بوزن نسبي (81.9%)، يليه محور الأثر في المرتبة الثانية بوزن نسبي (80.2%)، ثم محور الكفاءة في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (79.2%)، يليه محور الفاعلية في المرتبة الرابعة بوزن نسبي (78.4%)، في حين جاء محور الاستدامة في المرتبة الخامسة والأخيرة بوزن نسبي (77%). وتوضح الجداول التالية تحليل كل محور نجاح المشاريع:

1. تحليل فقرات محور الملائمة:

جدول (31) يوضح تحليل فقرات محور الملائمة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1	تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات قبل تصميم المشاريع	8.50	1.53	85.0	1

2	يلبي تصميم المشاريع احتياجات الفئات المستهدفة	8.32	1.71	83.2	3
3	يتم تحديد الفئة المستهدفة بشكل مناسب من حيث (الهدف، الحجم، توزيع الجنس الخ)	8.46	1.58	84.6	2
4	يراعي تحليل مخاطر البيئة الخارجية التي يحتمل مواجهتها أثناء تنفيذ المشاريع (سياسية، اقتصادية، اجتماعية)	7.76	1.71	77.6	5
5	توجد علاقة واضحة بين الاحتياجات التي تم تحديدها وبين أهداف الممول	7.90	2.12	79.0	4
	الدرجة الكلية	8.19	1.36	81.9	

يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:

- الفقرة التي تنص على "تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات قبل تصميم المشاريع" جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (8.50 من 10)، وبانحراف معياري (1.53)، وبوزن نسبي (85%)، وهذا يشير إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على هذه الفقرة.
- الفقرة التي تنص على "يراعي تحليل مخاطر البيئة الخارجية التي يحتمل مواجهتها أثناء تنفيذ المشاريع (سياسية، اقتصادية، اجتماعية)" جاءت في المرتبة الأخيرة من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (7.76 من 10)، وبانحراف معياري (1.71)، وبوزن نسبي (77.6%)، وهذا يشير إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على هذه الفقرة.
- ويلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات المبحوثين على محور "الملائمة" بلغ (8.19 من 10)، وبانحراف معياري (1.36)، وبوزن نسبي (81.9%)، مما يدل على أن هذا المحور يحظى بدرجة مرتفعة من الموافقة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى قيام المنظمات بتحديد الاحتياجات والفئة المستهدفة من المشاريع قبل تصميمها وذلك لتلبية المشاريع لاحتياجات الفئة المستهدفة.

تحليل فقرات محور الكفاءة:

جدول (32) يوضح تحليل فقرات محور الكفاءة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1	تتوفر موارد مالية وبشرية ومعدات تقنية ملائمة لتنفيذ أنشطة المشروع المخطط لها	8.18	1.73	81.8	4
2	يتم تحقيق مخرجات المشاريع المخطط لها	8.34	1.47	83.4	2
3	تمتلك المنظمة نظام مالي فعال يحكم نفقات المشروع وفقاً لبنود الموازنة	8.64	1.66	86.4	1
4	يقوم الموظفون بالمشروع بتنفيذ الأعمال المكلفين بأدائها بجودة عالية خلال الوقت المحدد وضمن التكاليف والموازنة	8.24	1.67	82.4	3
5	يتم مقارنة تكاليف مخرجات المشاريع بتكاليف مشاريع مشابهة أخرى	6.66	2.46	66.6	6
6	يتم تبرير التكاليف بالفوائد من المشاريع	7.46	1.99	74.6	5
	الدرجة الكلية	7.92	1.36	79.2	

يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:

- الفقرة التي تنص على "تمتلك المنظمة نظام مالي فعال يحكم نفقات المشروع وفقاً لبنود الموازنة" جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (8.64 من 10)، وبانحراف

معياري (1.66)، وبوزن نسبي (86.4%)، وهذا يشير إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على هذه الفقرة.

- الفقرة التي تنص على " يتم مقارنة تكاليف مخرجات المشاريع بتكاليف مشاريع مشابهة أخرى" جاءت في المرتبة الأخيرة من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (6.66 من 10)، وبانحراف معياري (2.46)، وبوزن نسبي (66.6%)، وهذا يشير إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على هذه الفقرة.

- ويلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات المبحوثين على محور "الكفاءة" بلغ (7.92 من 10)، وبانحراف معياري (1.36)، وبوزن نسبي (79.2%)، مما يدل على أن هذا المحور يحظى بدرجة مرتفعة من الموافقة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى امتلاك المنظمات لنظام مالي فعال يحكم نفقات المشاريع، وتنفيذ العاملين للأعمال بكفاءة وجودة عالية من خلال الوقت المحدد.

تحليل فقرات محاور الفاعلية:

جدول (33) يوضح تحليل فقرات محاور الفاعلية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1	تكون أهداف المشاريع محددة زمنياً وقابلة للقياس	8.06	1.72	80.6	3
2	تطوير المؤشرات المناسبة لقياس مدي تحقق أهداف المشاريع	8.22	1.67	82.2	2
3	يتم تحقيق أهداف المشاريع المخطط لها	8.36	1.55	83.6	1
4	يتم تحقيق نتائج غير مخطط لها	6.88	2.09	68.8	6

5	تضع إدارة المشروع أهدافها لتكون متوافقة مع أهداف الفئة المستهدفة	7.84	1.54	78.4	4
6	تجنب ظهور مخاطر جديدة أثناء تنفيذ المشاريع	7.66	1.64	76.6	5
	الدرجة الكلية	7.84	1.34	78.4	

يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:

- الفقرة التي تنص على "يتم تحقيق أهداف المشاريع المخطط لها" جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (8.36 من 10)، وبانحراف معياري (1.55)، وبوزن نسبي (83.6%)، وهذا يشير إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على هذه الفقرة.
- الفقرة التي تنص على "يتم تحقيق نتائج غير مخطط لها" جاءت في المرتبة الأخيرة من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (6.88 من 10)، وبانحراف معياري (2.09)، وبوزن نسبي (86.8%)، وهذا يشير إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على هذه الفقرة.
- ويلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات المبحوثين على محور "الفاعلية" بلغ (7.84 من 10)، وبانحراف معياري (1.34)، وبوزن نسبي (78.4%)، مما يدل على أن هذا المحور يحظى بدرجة مرتفعة من الموافقة
- ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تحقيق المنظمات لأهداف المشاريع المخطط لها من خلال تطوير المؤشرات المناسبة لقياس مدى تحقق أهداف المشاريع، وتحديد المدة الزمنية للمشاريع، والقيام بتجنب ظهور مخاطر جديدة أثناء تنفيذ المشاريع.

2. تحليل فقرات محاور الأثر:

جدول (34) يوضح تحليل فقرات محور الأثر

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1	تساهم المشاريع في تحقيق أهداف المنظمة العامة	8.56	1.48	85.6	1
2	تحقق المشاريع الهدف المرجو منها على المدى البعيد	8.00	1.70	80.0	4
3	يوجد أثر اقتصادي للمشاريع على الموظفين ومقدمي الخدمات	7.94	2.09	79.4	5
4	تساهم المشاريع في تغيير توجهات وأفكار الفئة المستهدفة	7.56	1.58	75.6	8
5	يتم تقييم أثر المشاريع بعد انتهائها بوقت مناسب	7.48	2.02	74.8	9
6	تساهم المشاريع في تعزيز مشاركة الفئة المستهدفة في مختلف المجالات الحياتية (اقتصادياً، اجتماعياً سياسياً، الخ)	7.90	1.41	79.0	7
7	تحدث المشاريع أثر إيجابي في حياة الفئات المستهدفة والمجتمع بشكل عام.	8.40	1.13	84.0	3
8	يوجد المشاريع أثار مختلفة نتيجة الاختلاف في الجنس أو الطبقات الاجتماعية	7.94	1.47	79.4	5
9	تساهم المشاريع في تطوير القطاع المستهدف	8.44	1.31	84.4	2
	الدرجة الكلية	8.02	1.10	80.2	

يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:

- الفقرة التي تنص على "تساهم المشاريع في تحقيق أهداف المنظمة العامة" جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدرة (8.56 من 10)، وبانحراف معياري (1.48)، وبوزن نسبي (85.6%)، وهذا يشير إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على هذه الفقرة.
- الفقرة التي تنص على "يتم تقييم أثر المشاريع بعد انتهائها بوقت مناسب" جاءت في المرتبة الأخيرة من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدرة (7.48 من 10)، هذا يشير إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على هذه الفقرة.
- ويلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات المبحوثين على محور "الأثر" بلغ (8.02 من 10)، وبانحراف معياري (1.10)، وبوزن نسبي (80.2%)، مما يدل على أن هذا المحور يحظى بدرجة مرتفعة من الموافقة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى مساهمة المشاريع في تحقيق أهداف المنظمة العامة، وتطوير القطاع المستهدف وتغيير توجهات وأفكار الفئة المستهدفة، وعلى مقدمي الخدمات.

تحليل فقرات محورا الاستدامة:

جدول (35) يوضح تحليل فقرات محورا الاستدامة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1	يتبنى الشركاء أهداف وإنجازات المشاريع	7.90	1.63	79.0	2
2	يتوفر في المنظمة معيار الاستدامة والذي يعكس مستوى التزام المنظمة باستمرار المشاريع	7.80	1.47	78.0	3
3	يتم اقتراح أنشطة لا تحتاج لمصدر تمويل مستمر عند تصميم المشروع	6.88	2.17	68.8	6
4	يوجد تناغم بين أنشطة المشاريع والعوامل الاجتماعية والثقافية	7.80	1.70	78.0	3

5	هناك كفاية لموازنة المشروع لتحقيق المخرجات والأهداف	8.04	1.64	80.4	1
6	تسعي المنظمة لتحقيق الاستدامة المالية والتي تعكس قدرة الفئات المستهدفة على تحمل تكلفة الخدمات المقدمة بعد انتهاء التمويل	7.78	1.64	77.8	5
	الدرجة الكلية	7.70	1.25	77.0	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- الفقرة التي تنص على "هناك كفاية لموازنة المشروع لتحقيق المخرجات والأهداف" جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدرة (8.04 من 10)، وبانحراف معياري (1.64)، وبوزن نسبي (80.4%)، وهذا يشير إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على هذه الفقرة.
 - الفقرة التي تنص على "يتم اقتراح أنشطة لا تحتاج لمصدر تمويل مستمر عند تصميم المشروع" جاءت في المرتبة الأخيرة من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدرة (6.88 من 10)، وبانحراف معياري (2.17)، وبوزن نسبي (68.8%)، وهذا يشير إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على هذه الفقرة.
 - ويلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات المبحوثين على محور "الاستدامة" بلغ (7.70 من 10)، وبانحراف معياري (1.25)، وبوزن نسبي (77%)، مما يدل على أن هذا المحور يحظى بدرجة مرتفعة من الموافقة.
- ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى توفر معيار الاستدامة في المنظمات والذي يعكس مستوى التزام المنظمة باستمرار المشاريع، ووجود تناغم بين أنشطة المشاريع والعوامل الاجتماعية والثقافية، وسعي المنظمات لتحقيق الاستدامة المالية والتي تعكس قدرة الفئات المستهدفة على تحمل تكلفة الخدمات المقدمة بعد انتهاء التمويل.

5.4 اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين

أداء إدارة المشاريع ونجاح المشاريع ونجاح المنظمات الخيرية.

لاختبار هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين أداء المشاريع ونجاح

المشاريع في المنظمات الخيرية ، وفيما يلي مصفوفة الارتباط:

جدول (36): يوضح مصفوفة الارتباط بين أداء إدارة المشاريع ونجاح المشاريع في المنظمات الخيرية

المتغير	البيان	نجاح المشاريع	الملائمة	الكفاءة	الفاعلية	الأثر	الاستدامة
أداء إدارة المشاريع	معامل الارتباط	*0.74	*0.79	*0.70	*0.67	*0.65	*0.45
القيادة في إدارة المشاريع	معامل الارتباط	*0.57	*0.55	*0.55	*0.48	*0.49	*0.40
طاقم العاملين في إدارة المشاريع	معامل الارتباط	*0.56	*0.58	*0.49	*0.48	*0.52	*0.36
الإجراءات والسياسات في إدارة المشاريع	معامل الارتباط	*0.60	*0.64	*0.56	*0.59	*0.48	*0.38
شراكات الموارد في إدارة المشاريع	معامل الارتباط	*0.63	*0.62	*0.69	*0.64	*0.49	*0.33
دورة حياة المشاريع	معامل الارتباط	*0.69	*0.76	*0.66	*0.57	*0.64	*0.41

مؤشرات الأداء	معامل الارتباط	*0.68	*0.80	*0.61	*0.66	*0.57	*0.36
الرئيسية							

* الارتباط دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في جدول (36) أن قيم الاحتمال كانت أقل من مستوي الدلالة (0.05)، أي أن معاملات الارتباط دالة إحصائية، أي أنه توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين أداء إدارة المشاريع ومحاوره ونجاح المشاريع ومحاوره في المنظمات الخيرية. بمعنى أنه كلما زاد أداء إدارة المشاريع أدى ذلك لزيادة نجاح المشاريع، وبذلك يمكن قبول الفرضية.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي دلالة $\alpha \leq 0.05$ لأداء إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في المنظمات الخيرية.

تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (القيادة في إدارة المشاريع، طاقم العاملين في إدارة العاملين في إدارة المشاريع، الإجراءات والسياسات في إدارة المشاريع، شركات الموارد في إدارة المشاريع، دورة حياة المشروع، مؤشرات الأداء الرئيسية) على المتغير التابع (نجاح المشاريع)، وإيجاد معادلة ترتبط بينهما.

جدول (37): يوضح أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع

المتغير	قيمة المعامل	قيمة T	القيمة الاحتمالية	قيمة اختبار F للنموذج	R2 للنموذج
المقدار الثابت	2.31	6.126	*0.000	*59.566	0.67
دورة حياة المشروع	0.46	7.524	*0.000		
الإجراءات والسياسات في إدارة المشاريع	0.15	2.345	*0.020		
شركات الموارد في إدارة المشاريع	0.12	2.486	*0.014		

		*0.001	3.362	0.24	القيادة في إدارة المشاريع
		*0.005	2.820	0.22	طاقم العاملين في إدارة المشاريع

* القيمة الاحتمالية دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$

من خلال جدول (37) تم استخدام طريقة "stepwise" لإيجاد أفضل معادلة لخط الانحدار المتعدد وقد تبين أن المحاور التالية: (دورة حياة المشروع، الإجراءات والسياسات في إدارة المشاريع، شركات الموارد في إدارة المشاريع، القيادة في إدارة المشاريع، طاقم العاملين في إدارة المشاريع) حسب الترتيب تؤثر بصورة جوهرية على (نجاح المشروع) حسب طريقة "stepwise" حيث لوحظ أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوي الدلالة 0.05.

ويوضح الجدول السابق قيمة (اختبار F) حيث يلاحظ أنها دالة إحصائية مما يدل على ما يؤكد القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية.

كما أن معامل التحديد يساوي 0.67 وهذا يعني أن محاور (دورة حياة المشروع، الإجراءات والسياسات في إدارة المشاريع) فسرت 67% من التباين الكلي في (نجاح المشاريع) والباقي يرجع لعوامل أخرى، ويمكن صياغة معادلة الانحدار في الصورة التالية:

$$\text{نجاح المشاريع} = 2.31 + (0.4 \times \text{دورة حياة المشروع}) + (0.15 \times \text{الإجراءات والسياسات في إدارة المشاريع}) + (0.12 \times \text{شركات الموارد في إدارة المشاريع}) + (0.24 \times \text{القيادة في إدارة المشاريع}) + (0.22 \times \text{طاقم العاملين في إدارة المشاريع})$$

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي $\alpha \leq 0.05$ في

متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر أداء إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في المنظمات الخيرية تعزي للمتغيرات الديموغرافية التالي (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، طبيعة عمل المنظمة)

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T)، واختبار (تحليل التباين الأحادي، one way

anova).

أولاً: تحليل الفروقات المرتبطة بمتغير الجنس:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار (T)، لأداء إدارة

المشاريع ونجاح المشاريع وفقاً لمتغير الجنس.

جدول (38): نتائج اختبار (T) لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين وفقاً لمتغير الجنس

المحور	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية
أداء إدارة المشاريع	ذكر	7.65	1.14	0.005	//0.996
	أنثى	7.65	0.71		
نجاح المشاريع	ذكر	7.86	1.15	3.779	*0.000
	أنثى	8.39	0.57		

* القيمة الاحتمالية دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في الجدول السابق ما يلي:

- أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار (T) أكبر من مستوي الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لأداء إدارة المشاريع، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أداء المشاريع وفقاً لمتغير الجنس.

- أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار (T) أقل من مستوي الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنجاح المشاريع، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في نجاح المشاريع وفقاً لمتغير الجنس، والفروق كانت لصالح الإناث.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن عدد الذكور أكثر من الإناث في عينة الدراسة، وكذلك لطبيعة عمل المنظمات الخيرية.

ثانياً: تحليل الفروقات المرتبطة بمتغير العمر:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية ودرجات الحرية وقيمة اختبار (تحليل التباين الأحادي

one way anova) لأداء إدارة المشاريع ونجاح المشاريع وفقاً لمتغير العمر.

جدول (39): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين

وفقاً لمتغير العمر

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية
أداء إدارة المشاريع	بين المجموعات	15.616	3	5.205	4.664	*0.004
	داخل المجموعات	218.741	196	1.116		
	المجموع	234.356	199			
نجاح المشاريع	بين المجموعات	18.119	3	6.040	6.256	*0.002
	داخل المجموعات	225.226	196	1.149		
	المجموع	243.346	199			

* القيمة الاحتمالية دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في الجدول السابق ما يلي:

أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq$

0.05) لأداء إدارة المشاريع، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أداء إدارة المشاريع وفقاً

لمتغير العمر. ولكشف هذه الفروق ذات دلالة إحصائية في أداء إدارة المشاريع وفقاً لمتغير العمر. ولكشف

هذه الفروق تم إيجاد اختبار LSD للمقارنات البعدية في (جدول 40)، فقد تبين وجود فروق بين أفراد عينة

الدراسة الذين أعمارهم (أقل من 30 سنة)، والذين أعمارهم (30 إلى أقل من 40، 40 إلى أقل من 50، 50

سنه فأكثر)، والفروق كانت لصالح الذين أعمارهم (أكثر من 30 سنة)، وهذه الفروق ذات دلالة إحصائية، في حين لم يلاحظ أي فروق بين المجموعات الأخرى.

وعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن العاملين الذين أعمارهم كبيرة لديهم الخبرة والدراية بشكل أكبر من العاملين الذين أعمارهم قليلة وهذا يدل على أنه تم استقصاء آراء أشخاص ذو معرفة ويمكن الاعتماد على آرائهم بشكل كبير.

جدول (40) نتائج اختبار LSD لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين وفقاً لمتغير العمر.

المحور	العمر	المتوسط الحسابي	أقل من 30 سنة	30 إلى 40 سنة	40 إلى 50 سنة	50 سنة فأكثر
أداء إدارة المشاريع	إلى من 30 سنة	7.30	1	*	*	*
	30 إلى أقل من 40 سنة	7.89		1	//	//
	40 إلى أقل من 50 سنة	7.39			1	//
	50 سنة فأكثر	8.01				1
نجاح المشروع	أقل من 30 سنة	7.68	1	//	//	*
	30 إلى أقل من 40 سنة	8.00		1	//	*
	40 إلى أقل من 50 سنة	7.83			1	*
	50 سنة فأكثر	9.25				1

* القيمة الاحتمالية دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

ثالثاً: تحليل الفروقات المرتبطة بمتغير سنوات الخبرة

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية ودرجات الحرية وقيمة اختبار (تحليل التباين الأحادي

one way anova) لأداء إدارة المشاريع ونجاح المشاريع وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (41): نتائج اختبار التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين وفقاً

لمتغير سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحورية	القيمة الاحتمالية
أداء إدارة المشاريع	بين المجموعات	1.479	2	0.739	0.625	//0.536
	داخل المجموعات	232.78	197	1.182		
	المجموع	234.356	199			
نجاح المشاريع	بين المجموعات	4.948	2	2.474	2.044	//0.132
	داخل المجموعات	238.398	197	1.210		
	المجموع	243.346	199			

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في الجدول السابق ما يلي:

- أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لأداء إدارة المشاريع، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أداء إدارة

المشاريع وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

- أن القيمة (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الحادي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) لنجاح المشاريع، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في نجاح المشاريع وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن متغير سنوات الخبرة عامل غير مؤثر في أداء إدارة المشاريع ونجاح المشاريع، أي أن المنظمات الخيرية لديها سمة النمطية في إصدار التعليمات بغض النظر عن خبرة العاملين وذلك لأن المجتمع متجانس من حيث الخبرة.

رابعاً: تحليل الفروقات المرتبطة بمتغير المؤهل العلمي:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار (T) لأداء إدارة المشاريع ونجاح المشاريع وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (42): نتائج اختبار (T) لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين وفقاً لمتغير المؤهل

العلمي

المحور	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية
أداء إدارة المشاريع	بكالوريوس	7.56	1.29	1.044	//0.298
	دراسات عليا	7.73	0.87		
نجاح المشاريع	بكالوريوس	7.83	1.24	1.225	//0.222
	دراسات عليا	8.02	0.98		

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند $0.05 \leq \alpha$

تبين من النتائج الموضحة في الجدول السابق ما يلي:

- أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار (T) أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) لأداء إدارة المشاريع، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أداء إدارة المشاريع وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

- أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار (T) أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$)، لنجاح المشاريع، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في نجاح المشاريع وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن متغير المؤهل العلمي عامل غير مؤثر في أداء إدارة المشاريع ونجاح المشاريع، أي أن المنظمات الخيرية لديها سمة النمطية في إصدار التعليمات بغض النظر عن المؤهل العلمي للعاملين فيها. وكذلك لأن كل العاملين لديهم القدر الكافي من التعليم للقيام بالدور الوظيفي.

خامساً: تحليل الفروقات المرتبطة بمتغير المسمى الوظيفي:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار (T) لأداء إدارة المشاريع ونجاح المشاريع وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول (43): نتائج اختبار (T) لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين وفقاً لمتغير المسمى

الوظيفي

المحور	المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية
أداء إدارة المشاريع	مدير مشروع	7.38	0.80	2.935	*0.004
	منسق مشروع	7.80	1.19		
نجاح المشاريع	مدير مشروع	7.64	0.96	3.035	*0.003
	منسق مشروع	8.10	1.15		

* القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في الجدول السابق ما يلي:

- أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار (T) أقل من مستوى الدالة ($0.5 \leq \alpha$) لأداء إدارة المشاريع، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أداء إدارة المشاريع وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي. والفروق كانت لصالح منسقي المشاريع.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن عدد منسقي المشاريع في عينة الدراسة أكبر من عدد مديري المشاريع.

سادساً: تحليل الفروقات المرتبطة بمتغير طبيعة عمل المنظمة:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية ودرجات الحرية وقيمة اختبار (تحليل التباين الأحادي one way anova) لأداء إدارة المشاريع ونجاح المشاريع وفقاً لمتغير طبيعة عمل المنظمة.

جدول (44): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين

وفقاً لمتغير طبيعة عمل المنظمة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحورية	القيمة الاحتمالية
أداء إدارة المشاريع	بين المجموعات	9.235	3	3.078	2.680	*0.048
	داخل المجموعات	255.122	196	1.149		
	المجموع	234.356	199			
نجاح المشاريع	بين المجموعات	18.142	3	6.047	5.263	*0.002
	داخل المجموعات	225.204	196	1.149		
	المجموع	243.346	199			

* القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند $0.05 \leq \alpha$

تبين من النتائج الموضحة في الجدول السابق ما يلي:

- أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الحادي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأداء إدارة المشاريع، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أداء إحصائية في أداء إدارة المشاريع وفقاً لمتغير طبيعة عمل المنظمة. ولكشف هذه الفروق تم إيجاد اختبار LSD للمقارنات البعدية في جدول (45) فقد تبين وجود فروق بين المنظمات التي طبيعة عملها تنموي والمنظمات التي طبيعة عملها اغاثي وتنموي، وخدماتي، والفروق كانت لصالح المنظمات التي طبيعة عملها تنموي، وهذه الفروق ذات دلالة إحصائية في حين لم يلاحظ أي فروق بين المجموعات الأخرى.

جدول (45): نتائج اختبار LSD لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين وفقاً لمتغير طبيعة

عمل المنظمة

المحور	طبيعة عمل المنظمة	المتوسط الحسابي	اغاثي وتنموي	تنموي	اغاثي	خدماتي
أداء إدارة المشاريع	اغاثي وتنموي	7.74	1	//	*	//
	تنموي	7.61		1	//	//
	اغاثي	7.27			1	*
	خدماتي	8.15				1
نجاح المشاريع	اغاثي وتنموي	7.65	1	*	//	//
	تنموي	8.11		1	//	*
	اغاثي	7.51			1	//
	خدماتي	7.78				1

* القيمة الاحتمالية دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 مقدمة :

يتضمن هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وذلك بعد اجراء التحليل الاحصائي لبيانات الاستبيانات الخاصة بعينة الدراسة، كما يتطرق لأهم التوصيات المقترحة في ضوء نتائج الدراسة.

2.5 النتائج :

أثارت الدراسة مجموعة من التساؤلات وقدمت الفرضيات التي تعلق بأثر أداء إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في المنظمات الخيرية ، وبعد أن تم تفسير البيانات المستفادة وتحليلها من أجوبة الباحثين خلصت الدراسة إلى نتائج ساهمت في الاجابة على تساؤلات الدراسة وفرضياتها، وسيشير الباحث إلى نتائج الدراسة من خلال التالي :

أولاً: النتائج الخاصة بمحاور أداء إدارة المشاريع :

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تصورات المبحوثين حول أداء إدارة المشاريع في المنظمات الخيرية كان مرتفعاً وبوزن نسبي (76.5%)، وكان ترتيب محاور أداء إدارة المشاريع على النحو التالي :

- محور طاقم العاملين في إدارة المشاريع جاء في المرتبة الأولى بوزن نسبي (80.9%)
- محور دورة حياة المشروع احتل المرتبة الثانية بوزن نسبي (80.2%)
- محور مؤشرات الأداء الرئيسية احتل المرتبة الثالثة بوزن نسبي (76.6%)
- محور الاجراءات والسياسات في إدارة المشاريع احتل المرتبة الرابعة بوزن نسبي (73.7%)
- محور القيادة في إدارة المشاريع احتل المرتبة الخامسة بوزن نسبي (72.8%)
- محور شراكات الموارد في إدارة المشاريع احتل المرتبة السادسة بوزن نسبي (70.4%)

ثانياً: النتائج الخاصة بمحاور نجاح المشاريع:

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تصورات المبحوثين حول نجاح المشاريع كان مرتفعاً وبوزن نسبي

(79.3%)، وكان ترتيب محاور نجاح المشاريع على النحو التالي :

- محور الملائمة احتل المرتبة الأولى بوزن نسبي (81.9%)
- محور الأثر احتل المرتبة الثانية بوزن نسبي (80.2%)
- محور الكفاءة احتل المرتبة الثالثة بوزن نسبي (79.2%)
- محور الفاعلية احتل المرتبة الرابعة بوزن نسبي (78.4%)
- محور الاستدامة احتل المرتبة الخامسة بوزن نسبي (77%)

ثالثاً: النتائج الخاصة بفرضيات الدراسة :

- أظهرت نتائج الدراسة أن وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين أداء إدارة المشاريع ومحاوره ونجاح المشاريع ومحاوره في المنظمات الخيرية. أي أنه كلما زاد أداء إدارة المشاريع أدى ذلك لزيادة نجاح المشاريع .
- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمحاور أداء إدارة المشاريع التالية (دورة حياة المشروع، الاجراءات والسياسات في إدارة المشاريع، شركات الموارد في إدارة المشاريع، القيادة في إدارة المشاريع، طاقم العاملين في إدارة المشاريع) على نجاح المشاريع حيث فسرت هذه المحاور 67% من التباين الكلي في نجاح المشاريع .
- أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول أداء إدارة المشاريع ونجاح المشاريع في المنظمات الخيرية تعزى للمتغيرات التالية (العمر، المسمى الوظيفي، طبيعة عمل المنظمة)، كما تبين وجود فروق في نجاح المشاريع تعزى لمتغير الجنس .

- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول أداء إدارة المشاريع ونجاح المشاريع في المنظمات الخيرية تعزى للمتغيرات التالية (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) ..

3.5 التوصيات :

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج وفي ضوء الاطار النظري والدراسات السابقة التي عرضها الباحث فإنه يقترح التوصيات التالية :

- ضرورة ايجاد إجراءات رسمية لاختيار طاقم العاملين في المشاريع وتقييم موظفي إدارة المشاريع .
- ضرورة اعتبار المنظمات لإدارة المشاريع ممارسة رسمية في عملها وتعزيزها من خلال التغلب على العقبات التي تعترض عملها .
- ضرورة تثقيف العاملين وتوعيتهم فيما يتعلق بأفضل الممارسات والتقنيات المبنية على المعايير الدولية في إدارة المشاريع .
- قيام المنظمات بفتح شراكة ثنائية مع الموردين، ومشاركة أصحاب المشاريع بشكل رسمي في تنفيذ مشاريعهم .
- تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية بهدف زيادة القدرة التنظيمية وتحسين الطرق والجراءات التي يتم من خلالها ادارة ما يهم المنظمة من مؤشرات الأداء الرئيسية .
- زيادة توعية أصحاب القرار بمفهوم ادارة المشاريع عن طريق عقد دورات خاصة للتدريب على الأدوات والتقنيات المستخدمة في ادارة المشاريع وكذلك توفير الكتب والمعلومات والأحداث والمجلات والنشرات الدورية والمقالات المختصة بإدارة المشاريع .
- ضرورة إعطاء أهمية للتخطيط والرقابة في جدولة الوقت والموارد المالية، والاعتماد على برامج الحاسوب في إدارة المشاريع، وتكوين إطارات متخصصة في تخطيط المشاريع .
- تحديد الاحتياجات والفئة المستهدفة من المشاريع قبل تصميمها وذلك لتلبية المشاريع لاحتياجات الفئة المستهدفة .

- ضرورة امتلاك المنظمات لنظام مالي فعال يحكم نفقات المشاريع ويساهم في تحقيق أهداف المنظمة العامة، وتطوير القطاع المستهدف .
- تعزيز معيار الاستدامة في المنظمات والذي يعكس مستوى التزام المنظمة باستمرار المشاريع.

Abstract

This study aimed to explore the impact of project management performance on project success in charitable organizations in the Kingdom of Saudi Arabia. The study population included project managers and coordinators in charitable organizations in the Kingdom of Saudi Arabia. The researcher used a random sampling method, distributing 229 questionnaires, with 200 questionnaires retrieved. The study employed a descriptive-analytical approach.

The study revealed a statistically significant impact of the following dimensions of project management performance (project life cycle, procedures and policies in project management, resource companies in project management, leadership in project management, project team) on project success. The study also identified statistically significant differences in the respondents' average responses regarding project management performance and project success in charitable organizations attributable to variables such as age, job title, and the nature of the organization's work. Additionally, differences in project success were noted based on the gender variable.

The study recommended the establishment of formal procedures for selecting project team members and evaluating project management employees. It emphasized the importance of considering project management as a formal practice within organizations and enhancing it by overcoming obstacles. The study also highlighted the need to educate and raise awareness among employees regarding best practices and techniques based on international standards in project management. Other recommendations included formal partnerships with suppliers, involving project owners officially in project implementation, possessing an effective financial system governing project expenses, and contributing to the achievement of the organization's overall objectives. Furthermore, the study emphasized the development of the targeted sector.

Keywords: Project Management, Project Success, Charitable Organizations.

المراجع

المراجع العربية:

- باقر، وفاء جاسم علي عباس، ارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم، و الهواري، سامر فواز. (2020). أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). (جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان).
- بن ناصر عثمان وياغي، خليل عبد الحميد (2019). إدارة المشاريع بين المنهجية التقليدية والمنهجية الحديثة دراسة مقارنة شبكة المؤتمرات العربية DOI:10.24897/acn.64.68.6030
- تواتي، سامية، و معلم، يوسف. (2023). مساهمة المنظمات غير الحكومية في ترقية التنمية المستدامة: بين التشجيع والعرقلة. مجلة العلوم الإنسانية، مج34، ع3، 769 - 786.
- جبريل، وسام محمد موسى، و أبو بكر، سحر محمد محمود. (2018). أثر الإنتاج الرشيق على نجاح المشاريع الصغيرة الصناعية الأردنية. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، مج2، ع1، 137 - 168.
- الحارثي، غازي والفايدي، ياسر (2020) دور إدارة المعرفة في إدارة المشروع، شبكة المؤتمرات الدولية، المؤتمر العلمي الدولي الحادي عشر، ISSN 2476-017X
- حجازي، هيثم علي (2015) مبادئ إدارة المشروعات وتحليل الجدوى (ط.2). دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الحديدي، روان (2020) مفاهيم إدارة المشاريع وأهدافها المجلة العربية للنشر العلمي. 576-597
- ISSN: 2663 - 5798 (Arab Journal for Scientific Publishing (AJSP))
- الحاج سالم، عطية. (2018). التخطيط للإتصال في المؤسسة وفق منهجية إدارة المشروع. مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، ع15، 55 - 68.
- الرمادي، آية أحمد محمد كمال. (2021). إسهامات المنظمات غير الحكومية في التمكين الاجتماعي الاقتصادي للعاملين بها: دراسة من منظور طريقة تنظيم المجتمع. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، ع22، 179 - 234.

- السامرائي، سلوى هاني والحسناوي، علي عبد الحسن دلي (2016). نجاح إدارة المشروع في ضوء خصائص المنظمة المتعلمة بحث ميداني لآراء عينة من العاملين في الهيئة العامة للطرق والجسور. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، 22(8) 131-157
- سعيد، نعيمة وبوشنافه، أحمد (2017) دراسة وتقييم جدوى المشاريع الاستثمارية العمومية القطاعية (ميزانية التجهيز) مجلة البشائر الاقتصادية 3(2) 112-127
- الشوابكة، روان عودة خلف، العبادي، عبير فوزان عارف، و ارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم. (2018). التوجهات الاستراتيجية وأثرها في نجاح المشاريع - الدور الوسيط لرأس المال الفكري :دراسة ميدانية في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي)رسالة دكتوراه غير منشورة .(جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- الشيخ، سيد المين ولد سيد عمر. (2021). المنظمات غير الحكومية والسيادة القومية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، مج14، ع1 ، 237 - 247.
- الظفيري، محمد نايف فرحان، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2021). أثر التأزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتمكين في شركة نفط الكويت)رسالة دكتوراه غير منشورة .(جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- العبدالات، ديماس شوقي عبدالغني، و الشورة، محمد سليم خليف. (2021). أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع: الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى)رسالة دكتوراه غير منشورة .(جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان
- عمر، ثافكة قادر، حمد كاروان خالد وهمزة احمد هوشيار (2019) دور شركات الخدمات البترولية على إدارة المشاريع النفطية في مدينة أربيل. مجلة فقه لاي زانست العلمية، 4(4)،
Doi:10.25212/lfu.qzj.4.4.30 1070-1044
- الملفح، منال زيد، و أبو حسين، الحارث محمد موسى. (2019). أثر استراتيجيات الريادة علي أداء المشاريع في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن)رسالة ماجستير غير منشورة .(جامعة عمان العربية، عمان.

- محمد، أياد طاهر ودعامي، حسين (2019) فرصة التحول من إدارة المشاريع إلى قيادة المشاريع على وفق خصائص القيادة المعاصرة بحث ميداني في أمانة بغداد. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، 43، 58-77
- علي، أحمد علي عطية، و أبو حسين، الحارث محمد موسى (2018). أثر تكامل سلسلة التوريد على نجاح المشاريع في الشركات الهندسية المتخصصة بإدارة المشاريع (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
- العريفي، أسامة عباس أحمد، و الحرافشة، مالك إبراهيم راجي (2019). أثر المعايير الدولية لتقييم المشاريع على نجاح المشاريع في الشركات الإنشائية الهندسية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.

المراجع الأجنبية:

- Alotaibi, Abdulrahman, 2019, The Implication of Project Management Practices on Project Success in Saudi Arabia, thesis, University of Portsmouth.
- AOYAMA, M., YAMAGUCHI, S., & YAMAGUCHI, Y. (2019). Stakeholder Management Process at Pre-games Training Camps of a National Team Using PMBOK (Project Management Body of Knowledge): Case Study of Awaji, Hyogo. Journal of Japan Society of Sports Industry, 29(1), - 25 - 29 - 37
- Bond-Barnard, T. J., Fletcher, L., & Steyn, H. (2018). Linking trust and collaboration in project teams to project management success. International Journal of Managing Projects in Business, 11(2), 432-457.
- Cesarotti, Vittorio, Gubinelli, Silvia & Introna, Vito (2019). The evolution of Project Management (PM): How Agile, Lean and Six Sigma are changing PM. Journal Modern PM, 7(3), 1 – 29

- de Oliveira, G. F., & Rabechini Jr, R. (2019). Stakeholder management influence on trust in a project: A quantitative study. *International Journal of Project Management*, 37(1), 131-144.
- Ezerarslan, Ali. Soydan & Aytekin, Güner KOÇ (2018). The Effectiveness OF Cost-Oriented Project Management Process in Businesses. *IJOESS*, 9(33), 1452-1487
- Fernando, Y., Walters, T., Ismail, M. N., Seo, Y. W., & Kaimasu, M. (2018). Managing project success using project risk and green supply chain management: A survey of automotive industry. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(2), 332-365
- Frefer, A. A., Mahmoud, M., Haleema, H., & Almamlook, R. (2018). Overview success criteria and critical success factors in project management. *Industrial engineering & management*, 2169-0316.
- Fraser-Arnott, M. (2018). Combining project management and change management for project success in libraries. In *Project management in the library workplace* (Vol. 38, pp. 167-186). Emerald Publishing Limited
- Haverila, Matti and Haverila, Kai (2019), Customer centric success measures in project management. *International Journal of Business Excellence*. 19 (2), 203-222. DOI:10.1504/IJBEX.2019.102234.
- Hilali, A., Charoenngam, C., & Barman, A. (2019). Barriers in contractual scope management of international development projects in Afghanistan. *Engineering, Construction and Architectural Management*.
- Kim, S. K., & Ryu, G. S. (2019). An Empirical Study for Enhancing Scope Management Capability of SW Informatization Project. *Journal of the Korea Convergence Society*, 10(6), 1-6.

- Pace, Michael (2019). A Correlational Study on Project Management Methodology and Project Success. *Journal of Engineering, Project, and Production Management*, 9(2), 56-65. DOI:10.2478/jeppm- 2019-0007
- Shuaib, S. M. S. (2016). Project management performance in Saudi Arabia: an exploratory study into the constructs that most influence project success (Doctoral dissertation).
- Vasista, T. G. K. (2017). Strategic Management for Constriction Project Success: A Systematic Study. *Civil Engineering and Urban Planning: An International Journal (CiVEJ)*. 4(1), 41-52. DOI:10.5121/civej.2017.4105 41
- Zuo, J., Zhao, X., Nguyen, Q. B. M., Ma, T., & Gao, S. (2018). Soft skills of construction project management professionals and project success factors: A structural equation model. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 25(3), 425-442.

Mid Ocean University

College of Management

Public Management



**The Impact of Project Performance on the Success of
Projects in Non-Governmental Organizations - An
Applied Study on Charitable Organizations.**

Graduation Project

Prepared by:

Aldanah Ahmad Almaandeeel

Mohammed Hassan Ayyashi

Norah Hussain Alqahtani

Supervised by:

Dr. Waleed Sulaiman

Year: 1445 AH / 2023 AD