

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة مشاريع



"تأثير أخلاقيات العمل على كفاءة إدارة المشاريع: دراسة تطبيقية على مستشفى
الدكتور سليمان الحبيب فرع العليا"

إعداد الطالب/

هاشم محمد بانوير

251000054

إشراف/

Dr. Fayez Jrad.

Dr. Alfaisal Hasan.

العام الدراسي:

2025

الفصل الأول: الخلفية العامة للدراسة

مقدمة:

تُعد الأخلاقيات عنصراً جوهرياً في تعاليم الأديان السماوية ومبادئ الفلسفات الاجتماعية المختلفة، وقد أسهم ذلك في ترسيخ إطار تنظيمي يعالج المسائل الأخلاقية بفعالية. ويُنظر إلى هذا الجانب بوصفه عاملاً محورياً في دعم وتحسين الأداء المؤسسي للمنظمات التي تعمل في بيئات تتسم بعدم الاستقرار وسرعة التغير. هذا الواقع ألقى بظلاله على مستقبل تلك المنظمات، حيث بات من الضروري أن تتكيف مع المفاهيم والاتجاهات المعاصرة، بما يسهم في إضفاء طابع التحديث والتطور على كياناتها، ويمنحها القدرة على المنافسة والتميز.

تُعد أخلاقيات الأعمال من العوامل الجوهرية في دعم وتوسيع نمو الشركات، خاصة في ظل تزايد حالات الفساد المالي والإداري مثل الرشوة، الاختلاس، واستغلال النفوذ، إلى جانب العديد من الفضائح والانتهاكات التي شهدها الشركات عالمياً. ومن هذا السياق، تبرز الحاجة إلى وضع معايير أخلاقية دقيقة وواضحة تُنظم آليات العمل والعلاقات بين الشركات وموظفيها، وكذلك تعاملها مع العملاء والمجتمع. ويعكس هذا التحول تنامي الوعي بأهمية الالتزام الأخلاقي في بيئة الأعمال، ودور المؤسسات في تحمل مسؤوليتها الأخلاقية. (Susan, 2018)

لا تقتصر أهمية أخلاقيات الأعمال على الامتثال للمتطلبات القانونية فقط، بل تمتد لتكون ركيزة أساسية في تحقيق نجاح الشركات. إذ تلعب دوراً محورياً في تعزيز الثقة بين الموظفين والعملاء، وتقوية الروابط مع المجتمع والجمهور، مما ينعكس إيجاباً على سمعة المؤسسة. من خلال الالتزام بقواعد أخلاقيات الأعمال، تظهر الشركات حرصها على المبادئ والقيم الأخلاقية، مما يعزز الاحترام والثقة ضمن بيئة العمل. (Scott, 2018)

شهدت أخلاقيات الأعمال في السنوات الأخيرة تصاعداً ملحوظاً في الأهمية والاهتمام داخل المنظمات، حيث أعيد النظر في صياغة الأهداف والسياسات لتسليط الضوء على المسؤولية الأخلاقية التي تتحملها هذه المؤسسات. وتمثل أخلاقيات العمل مجموعة القيم والمبادئ السائدة التي تحكم العلاقات بين الأفراد في المجتمع، والتي يستحضرها الفرد معه عند انضمامه إلى بيئة العمل داخل المنظمات.

تُعد أخلاقيات العمل من الركائز الأساسية التي تضمن نجاح المنظمة، إذ تعكس مستوى الثقة التي توليها المؤسسة لموظفيها وأجهزتها، بالإضافة إلى ثقة المجتمع بها. فلا يقتصر الأمر على كون العامل مؤهلاً ذهنياً وجسدياً فقط، بل من الضروري أن يتحلى بسلوكيات حميدة وأخلاق رفيعة أثناء تأديته لمهامه، حيث تُعد الأخلاق الحميدة الدرع الحامي لضمان جودة الأداء. وتبرز أهمية الأداء في قدرة المنظمة على استغلال الإمكانيات الكامنة وتفعيل الطموحات والمهارات لدى العاملين، باعتباره مقياساً لدافعية الفرد وكفاءته في العمل، مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الإبداع والابتكار. كما يُمكن الأداء الفعّال المسؤولين من وضع نظم عادلة للترقيات والمكافآت والأجور تتناسب مع مستويات الأداء المختلفة داخل المؤسسة (الهزايمة والعطاس، 2018).

تواجه الشركات تحديات كبيرة في مجال الأخلاقيات، إذ يختلف الفهم والممارسات الأخلاقية من بلد لآخر. لذلك، من الضروري أن تقوم الشركات بوضع أنظمة وقوانين أخلاقية واضحة تُنظم سلوك موظفيها وعملياتها بشكل شامل. ينبغي أن تستند هذه القوانين إلى قيم أساسية مثل الأمانة، والولاء، والمصداقية، وروح التعاون والمساعدة. ويُمكن تطبيق هذه المبادئ في مختلف جوانب العمل، بما في ذلك إدارة المشاريع (الدبيسي، 2023).

تُعد إدارة المشاريع من الركائز الأساسية ضمن مفهوم الإدارة العامة، حيث تمثل مجالاً حديثاً ومتطوراً يتطلب مهارات فنية عالية. تشمل هذه العملية تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية بكفاءة خلال مختلف مراحل دورة حياة المشروع. ويهدف إدارة المشاريع بشكل رئيسي إلى تحقيق أهداف المشروع مع ضمان الالتزام بمعايير الجودة، والمواعيد المحددة، والميزانيات المعتمدة.

تُعد إدارة المشاريع مجالاً ديناميكياً ومتطوراً، حيث تُصاغ القواعد والإجراءات وفقاً لخصائص كل مشروع بشكل منفرد. تتولى إدارة المشاريع مسؤولية تقييم الأداء وقياس مدى تحقيق الأهداف المرسومة. ويبرز من ذلك الدور الحيوي لتقييم النجاح ومتابعة الأداء بما يتماشى مع الخطط والاستراتيجيات المعتمدة (الدغيم والشعار، 2016).

تستلزم إدارة المشاريع الالتزام بمعايير أخلاقية واضحة تغطي مختلف جوانب العمل، مثل جودة الأداء، والكفاءة، والتنظيم، والمتابعة المستمرة. ينبغي أن تُوثق هذه المعايير بشكل دقيق، ويلزم جميع العاملين في المستشفى، بما في ذلك فرق التسويق والإدارة والموظفين، بالامتثال لها.

على النقيض من ذلك، قد يؤدي عدم الالتزام بالأخلاقيات إلى تدهور سمعة المستشفى واحتراز مصداقيتها، مما ينعكس سلباً على فرصها في النمو والاستمرارية. لذلك، يتوجب على إدارة المشاريع وجميع العاملين التقيد بالقواعد الأخلاقية والمهنية لضمان توافق ممارسات المستشفى مع القيم والمبادئ الأخلاقية دائماً.

علاوة على ذلك، ينبغي أن يُجسّد التزام الإدارة بأخلاقيات الأعمال كجزء لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية الداخلية للمؤسسة، من خلال ترسيخ القيم الأخلاقية والتوجهات المهنية وتعزيزها بصورة مستمرة. ومن خلال هذا النهج، تتمكن الشركات من دعم مسار نموها وتعزيز قدرتها على البقاء في بيئة تنافسية بطريقة أكثر فاعلية واستدامة (العزام والجالي، 2023).

1.1 مشكلة الدراسة

يُعد مستشفى الدكتور سليمان الحبيب من المؤسسات الرائدة في تقديم الرعاية الصحية داخل المملكة العربية السعودية، حيث يُشكّل فرع العليا نموذجاً مميزاً في إدارة المشاريع الصحية بكفاءة وفعالية. وتُعد المستشفيات بيئات معقدة وحساسة تتطلب تنسيقاً دقيقاً وإدارة متكاملة للموارد والعمليات.

وفي هذا السياق، أصبحت أخلاقيات إدارة المشاريع محوراً رئيساً يحظى باهتمام متزايد من قبل الباحثين والمهنيين في مجالي الأعمال والأخلاقيات. وتبرز أهمية الدراسات النظرية في هذا الميدان من خلال ما تقدمه من تحليلات ونقاشات تساهم في توسيع الفهم للسلوك الأخلاقي في إدارة المشاريع، وتوفير إطار مفاهيمي يُمكن من معالجة القضايا الأساسية والمفاهيم الأخلاقية ذات الصلة، مما يعزز من البناء النظري للبحوث التطبيقية ويساعد في اتخاذ قرارات أخلاقية مدروسة.

وتواجه المستشفيات مجموعة من التحديات الأخلاقية التي قد تؤثر بشكل مباشر على فعالية إدارة المشاريع، مثل قضايا النزاهة، وحماية البيانات الشخصية للمرضى، وتحقيق التوازن بين متطلبات المرضى واحتياجات الموظفين ومصالح المستشفى. ويتطلب هذا الواقع تجنب التحيزات وصراعات المصالح التي قد تؤثر سلباً على سير المشاريع وجودة الخدمات الصحية المقدمة.

كما أن التعامل مع بيانات المرضى الحساسة يستوجب قدرًا عاليًا من الخصوصية والحماية، وتواجه المستشفيات تحديات كبيرة في ما يخص تخزين هذه البيانات ومعالجتها بطريقة آمنة، وضمان عدم تسريبها أو إساءة استخدامها. علاوة على ذلك، تسعى المستشفيات إلى تحقيق توازن دقيق بين تلبية احتياجات المرضى، والحفاظ على رضا الكوادر الطبية والإدارية، إلى جانب ضمان استدامة المنشأة ونجاحها على المدى البعيد.

وتُفرض هذه التحديات الأخلاقية أحياناً إلى تعقيد عمليات اتخاذ القرار داخل المستشفى، حيث ينبغي أن تتماشى القرارات الإدارية مع القيم والمعايير الأخلاقية، مما قد يؤثر على جدولة المشاريع وتنفيذها بكفاءة. كما قد تنشأ صراعات داخلية بين الفرق أو الأقسام المختلفة، إضافة إلى التأثيرات السلبية على العلاقة مع الموردين والشركات الطبية، وهو ما ينعكس بدوره على سلاسة تنفيذ المشاريع.

ومن جهة أخرى، فإن أي قصور في الالتزام الأخلاقي قد يؤدي إلى الإضرار بسمعة المستشفى ومكانتها المجتمعية، الأمر الذي قد ينعكس على قدرتها في استقطاب المرضى والكفاءات الطبية والإدارية، وبالتالي التأثير على نجاح المشاريع المستقبلية.

من هنا تنبع مشكلة الدراسة في السعي لفهم الدور الذي تؤديه أخلاقيات المهنة في تعزيز فعالية إدارة المشاريع داخل مستشفى الدكتور سليمان الحبيب - فرع العليا.

2.1 أهمية الدراسة

في ظل وتيرة التغير المتسارعة في قطاع الرعاية الصحية، تبرز إدارة المشاريع كعنصر محوري في تحسين جودة الخدمات الصحية وتحقيق الكفاءة التشغيلية داخل المؤسسات الطبية. وتُعد أخلاقيات المهنة من الركائز الجوهرية التي تؤثر بعمق على نجاح إدارة المشاريع، حيث تُشكل إطارًا موجّهًا للسلوك المهني، يدعم قيم النزاهة، والشفافية، والاستقلالية في بيئة العمل.

وتتوقف فعالية إدارة المشاريع الصحية على مجموعة من العوامل، يأتي في مقدمتها الالتزام بالمعايير الأخلاقية والمهنية. ومن هذا المنطلق، تكتسب دراسة تأثير أخلاقيات المهنة على إدارة المشاريع الصحية في مستشفى الدكتور سليمان الحبيب - فرع العليا أهمية خاصة، يمكن إبرازها من خلال الجانبين التاليين:

أولاً: الأهمية العلمية

- تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات النظرية المتعلقة بأخلاقيات المهنة في سياق إدارة المشاريع الصحية.
- تُوفّر إطارًا مفاهيميًا يساعد الباحثين في فهم العلاقة بين السلوك الأخلاقي ومستوى فعالية المشاريع في بيئات الرعاية الصحية.
- تساعد على سد فجوة بحثية في الدراسات المحلية التي تناولت أخلاقيات المهنة في القطاع الطبي السعودي، لا سيما في المستشفيات الخاصة.

ثانيًا: الأهمية العملية

- تمكّن إدارات المستشفيات من فهم التأثير العملي لأخلاقيات المهنة على نتائج المشاريع وتحسين جودة الأداء.
- تُعزز من قدرة القادة والمديرين على اتخاذ قرارات أكثر أخلاقية ومسؤولية داخل المشاريع.
- تُساهم في تطوير السياسات والإجراءات التي تدعم الالتزام الأخلاقي داخل المؤسسات الصحية.
- تساعد على تعزيز ثقة المرضى والمجتمع في ممارسات المستشفى، مما ينعكس إيجابًا على سمعتها واستدامتها.

3.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر أخلاقيات المهنة بأبعادها المختلفة (الموضوعية، الأمانة والاستقامة، النزاهة، الشفافية، الاستقلالية) على فعالية إدارة المشاريع بمكوناتها الرئيسة (الوقت، الكلفة، الجودة) في مستشفى الدكتور سليمان الحبيب – فرع العليا.

وتتفرع من هذا الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية على النحو التالي:

- تحليل أثر الموضوعية في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاريع، ومدى انعكاس ذلك على تحقيق الأهداف في الوقت المحدد وضمن التكاليف المحددة.
- تقييم درجة الالتزام بمبادئ الأمانة والاستقامة في العمليات الإدارية، وتأثير ذلك على تعزيز الشفافية والمصداقية في إدارة المشاريع.
- دراسة دور النزاهة في بناء الثقة بين فرق العمل في المشاريع، وبين المرضى والمجتمع المحيط بالمستشفى.
- استكشاف مدى تطبيق مبدأ الشفافية في مختلف مراحل إدارة المشاريع، وأثره في تقليل حالات الغموض وزيادة وضوح الأهداف والمخرجات.
- تحليل تأثير الاستقلالية في اتخاذ القرارات الإدارية والمالية، وأثرها المباشر على كفاءة تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها.

4.1 تساؤلات الدراسة

ينطلق البحث من التساؤل الرئيس التالي:

ما تأثير أخلاقيات العمل بأبعادها (الموضوعية، الأمانة والاستقامة، النزاهة، الشفافية، الاستقلالية) في فعالية إدارة المشاريع بأبعادها (الكلفة، الوقت، الجودة) في مستشفى الدكتور سليمان الحبيب – فرع العليا؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية، على النحو الآتي:

1. إلى أي مدى تؤثر موضوعية أخلاقيات العمل في فعالية إدارة المشاريع داخل مستشفى الدكتور سليمان الحبيب – فرع العليا؟
2. هل يُشكّل الالتزام بالأمانة والاستقامة عنصراً أساسياً في أخلاقيات المهنة، وله أثر ملموس على كفاءة إدارة المشاريع؟
3. ما مدى تأثير النزاهة في سلوك العاملين على جودة تنفيذ المشاريع في المستشفى؟
4. هل تسهم ممارسات الشفافية والاستقلالية في تحسين كفاءة إدارة المشاريع؟

5. هل تختلف آثار أخلاقيات المهنة على فعالية إدارة المشاريع بين الإدارة العامة والوحدات الإدارية الفرعية داخل المستشفى؟
6. هل يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في تطوير سياسات إدارية أكثر فعالية واتخاذ قرارات مستنيرة في إدارة المشاريع بالمستشفى؟

5.1 فروض الدراسة

تنطلق الدراسة من الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأخلاقيات المهنة بأبعادها (الموضوعية، الأمانة والاستقامة، النزاهة، الشفافية، الاستقلالية) على فعالية إدارة المشاريع بأبعادها (الكلفة، الوقت، الجودة) في مستشفى الدكتور سليمان الحبيب – فرع العليا.

ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية عدد من الفرضيات الفرعية، وهي كما يلي:

1. الفرضية الفرعية الأولى:
لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للموضوعية على فعالية إدارة المشاريع في مستشفى الدكتور سليمان الحبيب – فرع العليا.
2. الفرضية الفرعية الثانية:
لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأمانة والاستقامة على فعالية إدارة المشاريع بأبعادها (الكلفة، الوقت، الجودة) في مستشفى الدكتور سليمان الحبيب – فرع العليا.
3. الفرضية الفرعية الثالثة:
لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للنزاهة على فعالية إدارة المشاريع في مستشفى الدكتور سليمان الحبيب – فرع العليا.
4. الفرضية الفرعية الرابعة:
لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للشفافية على فعالية إدارة المشاريع في مستشفى الدكتور سليمان الحبيب – فرع العليا.
5. الفرضية الفرعية الخامسة:
لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستقلالية على فعالية إدارة المشاريع في مستشفى الدكتور سليمان الحبيب – فرع العليا.

6.1 الدراسات السابقة

1. دراسة العزام والجالى: (2023)

العنوان: أثر أخلاقيات المهنة على الأمان الوظيفي في القطاع البلدي: أمانة منطقة عسير
التفصيل: هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير أخلاقيات المهنة (الأمانة والاستقامة، النزاهة والشفافية، الاستقلالية والموضوعية، المسؤولية الأخلاقية) على الأمان الوظيفي (العامل النفسي، العامل المادي، العلاقات في العمل، العبء الوظيفي) في أمانة منطقة عسير بالقطاع البلدي، وذلك من خلال استبانة لعدد 54 موظفاً، وتحليل البيانات باستخدام برنامج AMOS. وأظهرت النتائج وجود علاقة وتأثير إيجابي لأخلاقيات المهنة على الأمان الوظيفي وتعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة.

2. دراسة نذير: (2023)

العنوان: أثر تطبيق أساليب القيادة الموقفية على تحسين أداء المشاريع: دراسة تطبيقية على المشاريع الناشئة بمدينة الرياض
التفصيل: استهدفت الدراسة التعرف على تأثير أساليب القيادة الموقفية (التوجيه، التدريب، الدعم، التفويض) على أداء المشاريع من حيث التكلفة، الوقت، والجودة في المشاريع الناشئة بالرياض. تم جمع البيانات من 300 مدير مشروع باستخدام استبيان، وتحليل النتائج عبر الانحدارات المتعددة، وتبين وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لجميع أساليب القيادة الموقفية على أداء المشاريع. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مهارات القيادات الإدارية عبر التدريب والبرامج المتخصصة.

3. دراسة العليمات والصمادي: (2022)

العنوان: أثر التخطيط على فاعلية إدارة المشاريع من وجهة نظر مديري المشاريع في شركات المقاولات الأردنية
التفصيل: هدفت الدراسة إلى قياس أثر التخطيط بأبعاده المختلفة (الجدولة، الموارد، الموازنة، المخاطر) على فاعلية إدارة المشاريع في شركات المقاولات الأردنية. شملت عينة 280 مدير مشروع، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. وأظهرت النتائج أن التخطيط بمختلف أبعاده بدرجة مرتفعة له تأثير إيجابي وملحوظ على فاعلية إدارة المشاريع، حيث كانت الجدولة الأبعد الأكثر تأثيراً.

4. دراسة علي رؤوف: (2022)

العنوان: تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المشاريع في القطاع الصناعي العراقي
التفصيل: ركزت الدراسة على تأثير التخطيط الاستراتيجي (التحليل الاستراتيجي، دعم الإدارة العليا، تنفيذ الاستراتيجيات) على أداء المشاريع في القطاع الصناعي العراقي. استخدمت استبانة موجهة لعينة من العاملين في إدارة المشاريع، وحُللت البيانات باستخدام SPSS. وأظهرت النتائج أهمية التحليل الداخلي والخارجي في تعزيز أداء المشاريع وتحقيق أهدافها المستقبلية.

5. دراسة الكايد والدوري: (2020)

العنوان: أخلاقيات العمل وتأثيرها في جودة الخدمة الصحية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مستشفيات محافظة النجف الأشرف
التفصيل: هدفت الدراسة إلى قياس أثر ممارسات أخلاقيات الأعمال (نزاهة وشفافية، استقلالية وموضوعية، أمانة واستقامة) على سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، صحة الضمير، روح التسامح، الكياسة) في بنك القاهرة عمان. تم تحليل بيانات 173 مشاركاً، ووجدت الدراسة دلالة إحصائية قوية لتأثير أخلاقيات العمل على سلوك المواطنة، مع توصية بالاستمرار في تطبيق ممارسات الأخلاق لتحسين بيئة العمل.

6. دراسة مسغوني وآخرون: (2019)

العنوان: دور أخلاقيات المهنة في مكافحة الفساد الإداري والمالي بالمنظمات الحكومية في الجزائر: دراسة حالة قطاع الجمارك
التفصيل: تناولت الدراسة اختبار أثر الالتزام بأخلاقيات المهنة (الواجبات المهنية، القيم الفردية والذاتية، القيم الدينية والاجتماعية) في الحد من الفساد الإداري والمالي في قطاع الجمارك بالجزائر. استخدمت الدراسة أساليب تحليل الانحدار لتحليل بيانات من عينة من القيادات الإدارية، ووجدت تأثيراً إيجابياً للقيم الذاتية والفردية في مكافحة الفساد.

7. دراسة هلال والدوري: (2020)

العنوان: أثر أخلاقيات العمل على تطوير أداء العاملين في المنظمات الحكومية القطرية
التفصيل: هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير أخلاقيات العمل (احترام القوانين، العدالة، إتقان العمل، احترام الوقت، السرية) على تطوير أداء العاملين في المنظمات الحكومية القطرية. شملت عينة 322 موظفاً،

وأكدت النتائج وجود تأثير إيجابي لأخلاقيات العمل على الأداء الوظيفي، مع توصية بضرورة تضمين الأخلاقيات كجزء من الاستراتيجيات المستقبلية للمنظمات.

8. دراسة عليان والجوازنة: (2019)

العنوان: أثر أخلاقيات العمل على أداء العاملين في مراكز الرعاية الصحية الأولية في الأردن
التفصيل: تناولت الدراسة أثر الالتزام بأخلاقيات العمل على أداء العاملين في مراكز الرعاية الصحية الأولية. استخدمت استبانة من 270 موظفاً، وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأخلاقيات على الأداء، مع وجود فروق حسب النوع الاجتماعي، والتوصية بتطوير مهارات العاملين عبر ورش العمل والندوات.

9. دراسة تقدة والدواي: (2023)

العنوان: إسهامات التحليل الشبكي في فعالية إدارة المشاريع: دراسة واقع قطاع الأشغال العمومية في ولاية تامنغست
التفصيل: هدفت الدراسة إلى إظهار تأثير استخدام التحليل الشبكي في تحسين فعالية إدارة المشاريع الإنشائية من حيث الوقت والتكلفة والجودة. جمعت البيانات من 40 مقابلاً وحللت باستخدام SPSS ، وأكدت النتائج وجود تأثير إيجابي رغم قلة الاستخدام الحالي للتحليل الشبكي، مع توصية بتدريب العاملين على الأدوات الحديثة.

10. دراسة: Ghnaim & Alhammad (2021)

العنوان :

The Impact of Organizational Culture on Projects Management: An Empirical Study of Non-Governmental Organizations in Jordan

التفصيل: بحثت الدراسة أثر الثقافة التنظيمية (المشاركة، احترام الفرد، الموقف من المخاطر، التوجه نحو العمل، الثقة، الانفتاح، مسافة القوة) على مراحل إدارة المشروع في المنظمات غير الحكومية الأردنية. تم تحليل بيانات باستخدام SPSS ، ووجدت الدراسة تأثيراً دالاً إحصائياً للثقافة التنظيمية على جميع أبعاد إدارة المشروع، مع توصية بتركيز الجهود على تعزيز الثقافة التنظيمية.

11. دراسة Mohd Ali وآخرون: (2019)

العنوان:

The influence of risk management on construction project performance: a case study

التفصيل: تناولت الدراسة تأثير إدارة المخاطر على أداء مشاريع البناء في ماليزيا من حيث الوقت، التكلفة، والجودة. استخدم الباحثون مقابلات وتحليل مستندات، ووجدوا أن ممارسات إدارة المخاطر الجيدة تؤدي إلى نجاح أفضل للمشاريع، مع توصية بتطوير استراتيجيات إدارة المخاطر لتحسين الأداء.

12. دراسة Yang وآخرون: (2023)

العنوان:

- Clinical nurse adherence to professional ethics: A grounded theory

التفصيل: هدفت الدراسة إلى تحليل مدى التزام الممرضات بأخلاقيات التمريض من وجهة نظرهن في الصين، باستخدام منهج نظرية الأرضية. جرت مقابلات مع ممرضات في سبعة مستشفيات، وبُني نموذج نظري لتمثيل الالتزام الأخلاقي والعوامل المؤثرة والاستراتيجيات المتبعة، مبرزاً الاتجاهات والفرص في مجال التمريض السريري.

13. دراسة: Kusworo (2020)

العنوان:

- Effect of Business Ethics and Professional Ethics to the Perception of Students

التفصيل: هدفت الدراسة إلى التعرف على الفروق في تصورات الطلاب حول الأخلاقيات التجارية والمهنية في جامعة إندونيسية. استخدمت استبيانات واختبار t، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الطلاب، مما يشير إلى اختلاف الفهم بين الطلاب والطلبة الجامعيين في هذا المجال.

النتائج أظهرت وجود اختلافات واضحة بين تصورات الطلاب والطلبة الجامعيين (طلاب الكليات) فيما يتعلق بالأخلاقيات التجارية والمهنية. بمعنى آخر، هناك فروق كبيرة في كيف ينظر كل من الطلاب وطلاب الكليات إلى مفاهيم وممارسات الأخلاقيات في مجالي التجارة والمهنة، مما يدل على أن الخلفيات أو التجارب التعليمية قد تؤثر على فهمهم لهذه الأخلاقيات.

7.1 المنطلقات النظرية للدراسة

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من الأطر النظرية التي توضح العلاقة بين أخلاقيات العمل وفعالية إدارة المشاريع، وخاصة في البيئة الصحية كمستشفى الدكتور سليمان الحبيب – فرع العليا. يمكن تصنيف هذه المنطلقات ضمن ثلاثة محاور رئيسية:

1. نظرية أخلاقيات المهنة

تشير هذه النظرية إلى المنظومة الأخلاقية التي تنظم سلوك الأفراد داخل بيئة العمل، وتشكل مرجعية أخلاقية تضبط الممارسات المهنية. تشتمل على الأبعاد التالية:

• الموضوعية

القدرة على اتخاذ قرارات محايدة تعتمد على الحقائق والأدلة، بعيداً عن التحيزات الشخصية أو المؤثرات الخارجية.

• الأمانة والاستقامة

التمسك بالصدق والوضوح في التعاملات، وهو ما يعزز الثقة بين الزملاء وأصحاب المصلحة.

• النزاهة

السعي الدائم للتصرف بطريقة عادلة وملتزمة بالقيم الأخلاقية، مما يحمي المؤسسة من ممارسات غير قانونية أو غير مهنية.

• الشفافية

توفير المعلومات بشكل واضح ومتاح، وتوثيق الإجراءات الإدارية والفنية، بما يدعم ثقة العاملين والمستفيدين.

• الاستقلالية

اتخاذ قرارات مهنية دون الخضوع لضغوط أو تأثيرات خارجية، مما يحافظ على مصداقية القرار وجودته.

2. نظرية إدارة المشاريع

تهدف هذه النظرية إلى تقديم إطار منهجي لإدارة المشاريع بفعالية من خلال عدة أبعاد رئيسية، هي:

• الكلفة

التحكم في الميزانية وتخفيض الهدر وتحقيق العائد المتوقع من الموارد المالية المتاحة.

• الوقت

الالتزام بالجدول الزمنية والخطط التشغيلية لكل مرحلة من مراحل المشروع.

• الجودة

تحقيق مستوى عالٍ من المخرجات الفنية أو الخدمية بما يتوافق مع توقعات العملاء والمعايير المؤسسية.

3. التكامل بين أخلاقيات المهنة وإدارة المشاريع

يتحقق نجاح المشاريع في المؤسسات الصحية من خلال مواءمة المبادئ الأخلاقية مع مفاهيم إدارة المشاريع، ويتضح هذا التكامل في:

• تأثير الأخلاقيات على الكلفة

وجود أخلاقيات مهنية قوية يحدّ من الفساد والإنفاق غير الضروري، مما يحسن من كفاءة إدارة الموارد المالية.

• تأثير الأخلاقيات على الوقت

القرار الأخلاقي الموضوعي يساعد في الحد من التأخير الناتج عن سوء الإدارة أو التردد، وبالتالي يدعم الالتزام الزمني.

• تأثير الأخلاقيات على الجودة

القيم الأخلاقية مثل الأمانة والنزاهة تعزز جودة التنفيذ، إذ تدفع العاملين إلى الالتزام بأعلى المعايير المهنية في جميع مراحل المشروع.

8.1 المنهجية وطرق البحث

تبنى هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لاستكشاف دور أخلاقيات العمل في فعالية إدارة المشاريع في مستشفى الدكتور سليمان الحبيب – فرع العليا. يعتمد المنهج الوصفي على جمع البيانات المتعلقة بالظواهر القائمة كما هي في الواقع، دون تدخل من الباحث، بهدف تقديم صورة دقيقة وشاملة عن الواقع المدروس. أما الجانب التحليلي فيركز على تفسير هذه البيانات وتحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة، للوصول إلى استنتاجات مدعومة علميًا.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام أدوات وأساليب بحث متعددة، أبرزها:

- أداة الاستبانة: حيث وُزعت على عينة من العاملين بالمستشفى لجمع البيانات الأولية.
- التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS والذي ساعد في تحويل البيانات النوعية إلى بيانات كمية، مما يسهل عملية التحليل واختبار الفرضيات الإحصائية.

تُمكن هذه المنهجية من الوصف الدقيق للظاهرة، وفي ذات الوقت تحليل العوامل المؤثرة فيها، مما يعزز من مصداقية النتائج وصحتها.

9.1 أدوات الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان المقنن كأداة رئيسية لجمع البيانات من المشاركين، نظرًا لقدرته على توفير معلومات كمية ونوعية دقيقة حول الظاهرة المدروسة. وتم تصميم الاستبيان ليشمل نوعين من الأسئلة: أسئلة مغلقة (ذات خيارات محددة) لتسهيل التحليل الإحصائي، وأسئلة مفتوحة لتمكين المشاركين من التعبير عن آرائهم بشكل أوسع وأكثر تفصيلاً.

يتكون الاستبيان من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: المتغيرات الديمغرافية

يهدف هذا القسم إلى جمع معلومات عامة عن خصائص أفراد العينة، والتي تُسهم في تحليل النتائج وفقًا للفروقات الشخصية والمهنية. ويشمل هذا القسم الأسئلة التالية:

- النوع (ذكر/أنثى)
- العمر
- المؤهل العلمي
- المسمى الوظيفي أو المستوى الإداري

تمثل هذه البيانات أساسًا لفهم تنوع العينة ومدى تأثير المتغيرات الديمغرافية على تصورات الأفراد حول موضوع الدراسة.

القسم الثاني: متغيرات الدراسة (المستقل والتابع)

يركز هذا القسم على قياس المتغيرات الأساسية في الدراسة، وهي:

- المتغير المستقل (أخلاقيات المهنة):
ويُقاس من خلال الأبعاد التالية:
 - الموضوعية
 - الأمانة
 - النزاهة
 - الشفافية
 - الاستقلالية
- المتغير التابع (فعالية إدارة المشاريع):
ويُقاس من خلال الأبعاد التالية:
 - الكلفة
 - الوقت
 - الجودة

تم تصميم فقرات هذا القسم بعناية لضمان شمولية الأبعاد المتعلقة بموضوع الدراسة، مما يعزز من دقة النتائج ويساهم في اختبار الفرضيات بشكل فعال.

10.1 حدود الدراسة

تحدد هذه الدراسة بعدد من الحدود التي يجب أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج وتعميمها، وهي على النحو التالي:

- **حدود موضوعية:**
تركزت الدراسة على معرفة أثر أخلاقيات المهنة بأبعادها (الموضوعية، الاستقامة، النزاهة، الشفافية، الاستقلالية) في فعالية إدارة المشاريع بأبعادها (الكلفة، الوقت، الجودة). وبالتالي، لا تمتد نتائج الدراسة إلى جوانب أخرى من إدارة المشاريع أو القيم المؤسسية خارج نطاق هذه الأبعاد المحددة.
- **حدود مكانية:**
اقتصرت الدراسة على مستشفى الدكتور سليمان الحبيب – فرع العليا في مدينة الرياض، مما يعني أن نتائجها تعكس خصوصية هذا السياق المكاني دون تعميم مباشر على مستشفيات أو منشآت صحية أخرى.
- **حدود زمانية:**
أُجريت هذه الدراسة خلال عام 2025، وبالتالي فإن النتائج تعبر عن الواقع المهني والإداري في تلك الفترة الزمنية تحديداً.
- **حدود بشرية:**
اقتصرت الدراسة على العاملين في الإدارة العليا والوسطى في مستشفى الدكتور سليمان الحبيب – فرع العليا، مما يعني أن آراء الفئات الإدارية الأخرى أو الكوادر الفنية لم تُدرج ضمن نطاق الدراسة.

11.1 مصادر جمع البيانات (المراجع)

اعتمدت الدراسة على نوعين رئيسيين من المصادر في جمع البيانات والمعلومات اللازمة، وهما:

- **المصادر الثانوية:**
شملت هذه المصادر الكتب والمراجع العلمية العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع البحث، بالإضافة إلى الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوعات أخلاقيات المهنة وفعالية إدارة المشاريع. كما تم الرجوع إلى الدوريات والمجلات العلمية المحكمة، إلى جانب المقالات المتخصصة التي أُتيح الوصول إليها من خلال قواعد البيانات الأكاديمية والمصادر الإلكترونية الموثوقة.
- **المصادر الأولية:**
اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

الفصل الثاني: الاطار النظري

المبحث الأول أخلاقيات المهنة

تشير الأخلاق في اللغة إلى الطبع والسجية والمروءة والدين. ففي تفسير فيروز بادى يُذكر أن "الخلق بالضم هو الطبع والمروءة والدين"، بينما يوضح ابن منظور أن "الخُلُقُ والخُلُقُ، بضم الخاء وسكونها، يعني الدين والطبع والسجية" (السكرانة، 2012).

في قاموس ووردز للغة الإنجليزية (Longman Dictionary) تُعرف الأخلاقيات بأنها "مجموعة من الآداب والسلوكيات والقيم التي تخص الفرد أو الجماعة" (العطوي، 2013).
أما من الناحية الاصطلاحية، فتعرف الأخلاق بأنها مجموعة الصفات والمعاني الراسخة في النفس، التي بناءً عليها يُعتبر الفعل حسناً في نظر الإنسان فيقبله، أو سيئاً فيجتنب القيام به (محمد، 2017).

أما من منظور الأدب الإداري، فقد تنوعت تعريفات الأخلاق، لكنها تتفق جميعها على أن الأخلاق تمثل "مجموعة من المعايير والمبادئ والقيم التي توجه سلوك الأفراد والجماعات، وترتكز هذه المبادئ والمعايير على التمييز بين الصواب والخطأ في مواقف معينة" (Aslam, Khan, & Najeeb, 2018; Panigrahi & Alnashash, 2019).

ويعرف السكرانة (2019) الأخلاق بأنها "مجموعة من الأعراف والتقاليد والقيم التي يتفق عليها أفراد ينتمون إلى مهنة أو عمل معين، حيث يتم من خلالها التمييز بين ما هو صحيح يُتبع، وما هو خطأ يُتجنب، ويُفرض على من يخالف هذه القيم والأعراف عقوبات معروفة أو منصوص عليها".

وفقاً لما ورد في (Khan & Arshad, 2017)، تُعرف أخلاقيات العمل على أنها مجموعة القواعد والمبادئ التي تُحدد مسبقاً داخل المنظمة، والتي تُستخدم كمرجع لاتخاذ القرارات من قبل إدارة المنظمة. ويرى ابن صلاح الدين وزملاؤه أن أخلاقيات العمل تُعد من القضايا الحيوية في مجال الأعمال، خصوصاً في إدارة الموارد البشرية، حيث تساهم الثقافة الأخلاقية الجيدة داخل المستشفى في توجيه وإرشاد الموظفين عبر مختلف المجالات، مما يساعد على بناء فريق عمل متماسك ومتوافق يتسم بالأخلاق المهنية. ومع ذلك، لا توجد معايير أخلاقية مطلقة أو موحدة تصلح للتطبيق على جميع المنظمات بشكل شامل.

وبناءً على هذه التعريفات، ترى الدراسة أن أخلاقيات العمل تمثل مجموعة القواعد والمبادئ التي تحددها إدارة المنظمة وفقاً لثقافتها المؤسسية، والتي يجب أن تنعكس في سلوك الأفراد أثناء أداء مهامهم الوظيفية وتعاملاتهم مع زملائهم والإدارة. ومن خلالها تُتخذ القرارات الإدارية التي تخدم مصالح المنظمة، حيث تُحفز الملتزمين بها وتُعاقب المخالفين.

1.1.2 مفهوم أخلاقيات المشاريع

يقصد بمصطلح الأخلاق (Ethics) مجموعة المبادئ والمعايير والقيم التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة، والتي تحدد ما هو صواب أو خطأ، وجيد أو سيئ في المواقف المختلفة. تعزز الأخلاقيات المبادئ التي توجه سلوك الأفراد في خياراتهم المتنوعة. وفي سياق الحياة العملية، يظهر ما يُعرف بـ معضلة أخلاقية (Ethical Dilemma) عندما تتسم تصرفات الأفراد أو المؤسسات بأنها إما نافعة أو ضارة للآخرين (إسماعيل وأبو شوق، 2018).

أما الأخلاقيات الإدارية فتشير إلى معايير السلوك التي توجه المديرين وترشدتهم في أداء مهامهم. وتؤثر هذه الأخلاقيات على عمل المديرين عبر عدة مجالات أساسية يمكن تلخيصها فيما يلي (سلام وبصاشي، 2018):

1. معاملة المنظمة للعاملين فيها:

يتعلق ذلك بكيفية تعاقد المنظمة مع موظفيها، وتسريحهم، وتحديد الرواتب والأجور، وظروف العمل، واحترام خصوصية العاملين. في الواقع العملي، قد يظهر سلوك غير أخلاقي عندما يميز بعض المديرين بين الموظفين بناءً على انتماءاتهم العرقية أو الدينية أو الجندرية أو المعتقدات السياسية، وهو أمر غير مقبول أخلاقياً وقانونياً.

2. معاملة العاملين للمنظمة:

يتضمن هذا الجانب قضايا مثل صراع أو تضارب المصالح، النزاهة، الثقة، وحماية أسرار العمل. على سبيل المثال، قد ينشأ تضارب مصالح عندما يقبل موظف مسؤول عن استلام المواد هدية من مورد المنظمة. كما يُعتبر إفشاء أسرار المنظمة أو استغلال مواردها لأغراض شخصية تصرفاً غير أخلاقي وغير نزيه.

3. تعامل المنظمة والعاملين مع الأطراف الخارجية:

يشمل ذلك التفاعل مع المستهلكين، المنافسين، الموردين، الوسطاء، النقابات العمالية، وغيرها. وقد تنشأ تحديات أخلاقية في مجالات مثل الإعلان، الترويج، الإفصاح المالي، التفاوض، والمساومات الجماعية بين المنظمة ونقابات العمال، حيث قد تتضمن هذه العمليات بعض الغموض الأخلاقي.

2.1.2 أهمية أخلاقيات العمل

تُعد أخلاقيات العمل من الموضوعات التي حظيت باهتمام واسع من الباحثين وأرباب العمل، خصوصاً مع تزايد حالات التعدي على قيم العمل مثل الرشوة، الاختلاس، والمحسوبية، حيث يسعى مرتكبوها لتحقيق مصالح شخصية على حساب أهداف المنظمات التي ينتمون إليها (هاني، 2015).

وتبرز أهمية أخلاقيات العمل على ثلاثة مستويات رئيسية: مستوى الفرد، مستوى المجموعات، ومستوى المجتمع، كما يلي:

(أ) أهمية أخلاقيات العمل على مستوى الفرد

يلزم صياغة تصرفات الأفراد وسلوكهم في المنظمة ضمن إطار متوافق مع المبادئ والقيم المجتمعية الراسخة، حيث تبرز أهمية الأنماط السلوكية التي تبرر أفعال الأفراد في المجتمع. وتتمثل أهمية أخلاقيات العمل على مستوى الفرد في النقاط التالية (السكرانة، 2014؛ سليمان، 2019):

1. تعزيز قدرة الفرد على بناء شخصيته المهنية وحياته العملية.
2. اعتبار أخلاقيات العمل معياراً يشمل جميع تصرفات الإنسان في حياته اليومية، يضبط نشاطه ويوجهه.
3. تبني أحكام معيارية لتقييم سلوك الأفراد في المواقف المختلفة، وتحديد ما إذا كان هذا السلوك إيجابياً مرغوباً أو سلبياً غير مرغوب.
4. الحماية من الانحراف، وبث الثقة بالنفس وبالم المنظمة والمجتمع، والتقليل من القلق والتوتر لدى الأفراد.
5. لعب دور مهم في اتخاذ القرارات وحل النزاعات بين الأفراد.

ويشير أبو غالي (2016) إلى فوائد الالتزام بأخلاقيات العمل، منها:

- دعم بيئة العمل الجماعية التي تعزز من الروح الإنتاجية، مما يعود بالفائدة على الجميع.
- تقليل المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسات نتيجة مخالفة الأنظمة، حيث يقل عدد المخالفات والجرائم والمنازعات، مما يعزز الالتزام بالقانون.

(ب) أهمية أخلاقيات العمل على مستوى المجتمع

تُعتبر الأخلاق الحميدة والسلوكيات الفاضلة من الركائز الأساسية للحياة الاجتماعية، ولا يمكن للمجتمع أن يتقدم ويتطور دون الالتزام بها. ومن أهم الفوائد التي تعود على المجتمع نتيجة الالتزام بأخلاقيات العمل (Panigrahi & Alnashash, 2019; Imam & Abbasi, 2013):

1. تعزيز التنمية الاجتماعية وتقليل الممارسات غير العادلة، مع تحقيق تكافؤ الفرص، بحيث ينال كل فرد حقه بناءً على جهده وكفاءته.
2. إرساء الرضا والاستقرار الاجتماعي، حيث يحصل كل ذي حق على حقه، ويعم العدل في التعاملات والعقود وتوزيع الثروات.
3. توفير مرجع أخلاقي يوجه الناس نحو السلوك السليم ويُمكنهم من تقييم السلوكيات الفعلية.

(ج) أهمية أخلاقيات العمل على مستوى المنظمة

تعود أخلاقيات العمل على المنظمات بعدة فوائد مهمة، منها: (Sapada et al., 2017; Sunada, 2018)

- تقليل التكاليف الناتجة عن عدم الالتزام بالقوانين والأنظمة، مثل الدعاوى القضائية المرتبطة بفصل الموظفين بشكل غير قانوني أو نقص احتياطات السلامة المهنية.

- تحسين سمعة المنظمة على المستويات المحلية والإقليمية والدولية، مما يعزز من مردودها الاقتصادي والاجتماعي.
- الحصول على شهادات وامتيازات عالمية مرتبطة بالمعايير الأخلاقية في الإنتاج والتوزيع والاستخدام والاعتراف بالخصوصيات والثقة المتبادلة.

كما يشير الديبسي (2023) إلى أن الالتزام بأخلاقيات العمل داخل المنظمة يحقق:

- ضبط سلوكيات الموظفين وضمان تصرفاتهم ضمن إطار موضوعي ونزيه.
- تسهيل استيعاب الواجبات المهنية مع التذكير بالعقوبات التي تحد من السلوكيات غير الأخلاقية.
- تعزيز التفاعل الإيجابي بين العاملين، مما يسهل سير العمليات داخل المنظمة.
- الحد من التسلط الإداري وتحسين بيئة العمل.
- تمكين الجهات الرقابية من تقييم الأخلاقيات السائدة ومعالجة الانحرافات.
- تسهيل اتخاذ القرارات وتحقيق احترام جميع الأطراف داخل المنظمة وخارجها.

3.1.2 مصادر أخلاقيات العمل:

تُعد أخلاقيات العمل نتاجاً تراكمياً يبدأ من النفس الإنسانية، حيث تمر بعدة مراحل تطور، تبدأ بالعقيدة التي يعتنقها الفرد والتي تشكل مبدئه في الحياة، ثم تمتد إلى أدائه في الوظيفة العامة والسلوك المهني الذي يتبعه.

يمكن تصنيف مصادر أخلاقيات العمل إلى عدة محاور رئيسية تشمل الجوانب الدينية، والاجتماعية، والسياسية، وغيرها من العوامل التي تؤثر في تشكيل السلوك الأخلاقي للفرد داخل بيئة العمل.

(Imam & Abbasi, 2013; Khan & Arshad, 2017; Panigrahi & Alnashash, 2019).

أ. المصدر الديني

يُعد المصدر الديني من أهم وأبرز مصادر الأخلاق، حيث تحتوي الشرائع السماوية كافة على تعاليم وأحكام تدعو إلى التمسك بالأخلاق الحميدة والفضائل، مما يجعلها أساساً راسخاً لأصول الأخلاق (الدليبي، 2013).

يمثل المصدر الديني حجر الزاوية في أخلاقيات المهنة، إذ يوفر للعامل حس الرقابة الذاتية، فالإنسان قد يتهرب من الرقابة الاجتماعية أو القانونية أو السياسية، لكن لا يستطيع الإفلات من مراقبة الله - سبحانه وتعالى. وبهذا المعنى، يشمل المصدر الديني المبادئ التي تحقق السعادة للفرد والمجتمع، ويستند إلى قواعد عامة صالحة تهدي الناس إلى الطريق الصحيح (البشري، 2015).

وفي هذا السياق، يعتبر الدين الإسلامي مثالاً قوياً ومؤثراً في مجال الأخلاق، حيث حث على القيم الحميدة والعادات الفاضلة، وجعلها من صفات المسلم المحمود، فقد قال رسول الله (صلى الله عليه وعلى اله وسلم): "إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق". وقد أوصى رسول الله (صلى الله عليه وعلى اله وسلم) سيدنا عبد الله بن عباس (رضي الله عنه) قائلاً: "وخالق الناس بخُلُقٍ حَسَنٍ" (هاني، 2015).

وترى الدراسة أن أخلاقيات العمل من المنظور الديني مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمدى التزام الفرد بالقيم الأخلاقية التي أوصت بها الأديان السماوية، بغض النظر عن مرتبة الوظيفة التي يشغلها سواء كانت منخفضة أو عالية.

ب. المصدر الاجتماعي

يمثل المصدر الاجتماعي أحد الركائز الأساسية لأخلاقيات العمل، ويُقصد به منظومة القيم والأعراف والعادات التي يتبناها المجتمع الذي ينتمي إليه الفرد ويمارس فيه مهنته. وتختلف هذه القيم من مجتمع لآخر تبعاً لاختلاف الثقافات والعادات والتقاليد والأنظمة الاجتماعية السائدة؛ فالسلوك المقبول في مجتمع ما قد يُعد غير مقبول في مجتمع آخر. على سبيل المثال، هناك مجتمعات تتسم بالانفتاح على التغيير والتجديد، وتشجع على التعاون وتقبل الرأي الآخر، في حين أن هناك مجتمعات أخرى تميل إلى المحافظة على الأعراف التقليدية وتُبدي مقاومة للتغيير (السكرنة، 2012؛ العقيلي، 2014).

وترى الدراسة أن المجتمعات التي تتسم بوضوح القيم الاجتماعية وتماسك الأعراف، تنقل هذه المبادئ إلى أفرادها بصورة طبيعية، مما ينعكس على سلوكياتهم في بيئة العمل. وعندما تكون هذه القيم حاسمة في رفض السلوكيات غير الأخلاقية، فإن الأفراد غالباً ما يلتزمون بها خوفاً من العواقب الاجتماعية المترتبة على مخالفتها. وبالتالي، يشكل المجتمع مصدراً فاعلاً في توجيه السلوك المهني وتحديد ما يُعد مقبولاً أو مرفوضاً أخلاقياً داخل بيئة العمل.

ج. المصدر السياسي

يشير المصدر السياسي إلى القوانين والأنظمة التي يقوم عليها النظام السياسي في المجتمع، والتي تُعد من العوامل المؤثرة في تشكيل أخلاقيات الأفراد وسلوكهم المهني. فحين يتسم النظام السياسي بالديمقراطية، ويشجع على الحوار والمشاركة، وتعددية الآراء، وقبول الآخر، فإن هذه القيم تنعكس إيجاباً على ثقافة الأفراد وقناعاتهم الأخلاقية. وعلى النقيض من ذلك، فإن الأنظمة السياسية السلطوية أو الفاسدة، التي تتغاضى عن مظاهر مثل الرشوة والاختلاس، تؤدي إلى تشويه القيم الأخلاقية وانتشار الممارسات غير السوية داخل المؤسسات (العطوي، 2013).

وتُعد التشريعات والقوانين من الوسائل الأساسية لتنظيم الحياة العامة في المجتمع، إذ ينشأ القانون استجابةً لحاجات الناس، ويُمثل أداة تنظيمية صادرة عن السلطة لضبط العلاقات والسلوكيات داخل المجتمع. وعليه، فإن القوانين ذات الطابع العادل تشكل مرجعية ملزمة للفرد والمجتمع على حد سواء (هاني، 2015).

ومن منظور هذه الدراسة، فإن التزام القيادات العليا في المؤسسات المختلفة بالقوانين والأنظمة يُسهم بشكل مباشر في تعزيز ثقافة احترام القانون على مستوى الإدارات الوسطى والدنيا، مما ينعكس على التزام الموظفين داخل بيئة العمل. وإذا ما تحولت هذه القوانين إلى أعراف سائدة داخل المجتمع، فإنها تُصبح جزءاً من ثقافته المؤسسية، فتُشجع على احترام الأنظمة وتنبد أي مخالفة لها، مما يعزز مناخاً أخلاقياً مهنيًا سليمًا يُسهم في نجاح المنظمات واستقرارها.

د. المصدر الاقتصادي

تلعب الظروف الاقتصادية دوراً جوهرياً في تشكيل سلوك الأفراد داخل المجتمع، بما في ذلك العاملين في مختلف القطاعات. ففي المجتمعات التي تعاني من ضغوط اقتصادية أو انخفاض في مستويات المعيشة، قد يجد بعض الأفراد أنفسهم مدفوعين إلى تبني سلوكيات تتنافى مع القيم الأخلاقية، مثل الغش، أو الاستغلال الوظيفي، أو ارتكاب ممارسات غير مشروعة لتحقيق مكاسب مادية سريعة (عطيان وآخرون، 2016؛ محمد، 2017).

وتُظهر الدراسات أن الاستقرار الاقتصادي يساهم في تعزيز الالتزام الأخلاقي في بيئات العمل، حيث تقل فيه الدوافع التي قد تؤدي إلى الانحرافات السلوكية. في المقابل، فإن الأزمات الاقتصادية، مثل ارتفاع معدلات البطالة أو تدني الأجور، تخلق بيئة خصبة لانتشار سلوكيات سلبية تؤثر على أداء المؤسسات وتُضعف مناخ العمل المهني.

ومن وجهة نظر هذه الدراسة، فإن تحسين الظروف الاقتصادية وتوفير بيئة معيشية مستقرة تُعد من العوامل الداعمة لترسيخ أخلاقيات العمل؛ حيث يسهم ذلك في تقليل الضغوط الفردية التي قد تؤدي إلى انحرافات أخلاقية، ويُعزز من التزام العاملين بالقيم المهنية في أداء مهامهم.

4.1.2 مبادئ أخلاقيات الأعمال:

تستند أخلاقيات الأعمال إلى مجموعة من القيم الأخلاقية الأساسية التي تُعد بمثابة إطار عام يُحدد ما هو سليم أو غير سليم من السلوك، وذلك وفق مفاهيم أخلاقية عامة وشاملة. وقد أشار (آل عزام والجالي، 2023) إلى عدد من المبادئ العامة التي تمثل الأساس في بناء السلوك الأخلاقي، ومنها:

- الأمانة
- النزاهة
- الوفاء بالوعود
- الإخلاص
- العدالة
- مراعاة الآخرين
- الاحترام
- تحمّل المسؤولية
- السعي نحو التميز
- الثقة

- الموضوعية
- المشروعية

وتُعد هذه المبادئ بمثابة الأساس العام للأخلاق، إلا أن تطبيقاتها العملية في بيئة العمل تأخذ بعداً أكثر تحديداً وتفصيلاً، كما أوضح (الديبسي، 2023) من خلال المبادئ التالية لأخلاقيات الموظف في بيئة العمل:

1. **الثقة:**
يجب أن يكون الموظف جديرًا بالثقة، يتسم بالصدق والنزاهة، ويحافظ على سرية المعلومات في مؤسسته، مما يعكس مستوى عالٍ من الالتزام المهني.
2. **الأمانة:**
ينبغي للموظف أن يتحلى بالأمانة في أداء واجباته، وأن يلتزم بالحفاظ على مصالح الجهة التي يعمل بها، دون تهاون أو استغلال، وألا يتصرف بما يخالف الثقة الممنوحة له.
3. **المشروعية:**
يُلزم الموظف بالتحقق من مشروعية جميع أفعاله المهنية، وأن يلتزم في أداء واجباته بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية، بما يضمن سلامة السلوك من الناحية القانونية والأخلاقية.
4. **الكفاءة المهنية وإتقان العمل:**
يتعين على الموظف أن يؤدي مهامه بكفاءة عالية، وأن يُحسن عمله ويتقنه، وألا يدخر جهداً في الوفاء بمسؤولياته تجاه دينه ومجتمعه ووظيفته، بما يعزز من فعالية الأداء المؤسسي.
5. **الموضوعية:**
يجب على الموظف أن يتصف بالحيادية والعدالة، ويتجنب التحيز أو تعارض المصالح، وأن يضع المصلحة العامة فوق اعتبارات المصلحة الشخصية.
6. **السلوك الإيماني:**
من الضروري أن تتوافق تصرفات الموظف مع القيم الإيمانية، وأن يعكس سلوكه الداخلي انضباطاً نابغاً من وعي ديني وأخلاقي.
7. **السلوك المهني والمعايير الفنية:**
ينبغي على الموظف الالتزام بأخلاقيات المهنة، وأن يتقيد بالمعايير الفنية المعتمدة في مجاله الوظيفي عند أداء مهامه اليومية.

المبحث الثاني: فاعلية إدارة المشاريع

مقدمة

ترتبط فاعلية أي مشروع ارتباطاً وثيقاً بكفاءة العنصر البشري، وقدرته على الأداء، ورغبته في العمل، حيث يُعد هذا العنصر الركيزة الأساسية في استثمار الموارد المتاحة، وتعتمد عليه الإدارة في تعظيم النتائج وتحقيق الأهداف. وفي هذا المبحث، سيتم التطرق إلى مفهوم الأداء الوظيفي، وطرق قياسه، وأهميته، إلى جانب تحديد عناصر الأداء والعوامل المؤثرة فيه، والأساليب الممكنة لتحسينه. وذلك بهدف التعرف على واقع الأداء العام للعاملين داخل المنظمات، وترشيد استخدام الموارد المتوفرة، سواء البشرية أو المادية.

وتجدر الإشارة إلى أن ترشيد استخدام العنصر البشري يُعد من أكثر التحديات التي تواجه الإدارة، نظراً لصعوبة التحكم الكامل في سلوك الأفراد، الذين يمثلون القوة المحركة للعمل داخل المنظمة. ومن هنا تبرز المشكلة الأساسية للإدارة، والمتمثلة في القدرة على فهم وتحديد المتغيرات التي تؤثر في هذا السلوك.

وبالنظر إلى أهمية الأداء داخل المؤسسات كونه المعيار الأساسي لقياس مدى تحقق الأهداف، فإن هذا المبحث سيتناول تعريف الأداء ومؤشراته الرئيسية، بالإضافة إلى المفاهيم المرتبطة به أو المشابهة له، مع تحليل محدداته التي من خلالها يمكن الحكم على مستوى الأداء، سواء أكان عالياً أو متوسطاً أو منخفضاً، وكذلك سُبُل قياسه وتحسينه داخل بيئة العمل. وكما هو معلوم، فإن منظري الإدارة قد قدموا مجموعة من النماذج والنظريات التي أسهمت بشكل فعال في تحديد أبرز المعايير التي تساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها ورفع مستوى كفاءتها.

1-2-2 مفهوم الأداء

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الأداء باختلاف وجهات النظر، حيث ركّز البعض على الجانب السلوكي، بينما اهتم آخرون بالمخرجات والنتائج. ويمكن استعراض أبرز هذه التعريفات كما يلي:

- يُعرف الأداء بأنه "التفاعل بين السلوك والإنجاز، أو أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من جهة، والنتائج من جهة أخرى" (نعيم، 2012، ص 36).
- ويرى الصرايرة (2011) أن الأداء يشير إلى "المخرجات والأهداف التي تسعى المستشفى إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة"، ويربط هذا التعريف بين الأهداف المنشودة والوسائل اللازمة لتحقيقها، وكذلك أوجه الأنشطة المرتبطة بها.
- أما عربيات (2012) فقد عرّف الأداء بأنه "العمل الذي يقوم به المرؤوسون بما يساهم في تحقيق الأهداف، من خلال فهمهم لأدوارهم وإتقانهم لها، واتباعهم للتعليمات الإدارية، بالإضافة إلى سلوكهم المهني وتطورهم الذاتي".
- وفي ضوء ما سبق، يمكن للباحث أن يعرّف الأداء بأنه: مدى الكفاءة الفنية والعملية للفرد في إنجاز المهام الموكلة إليه ضمن الإطار الزمني المحدد، بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها.

وبالنظر إلى هذه التعريفات المتنوعة، يمكن تلخيص جوهر مفهوم الأداء في العناصر التالية:

1. الأداء هو مزيج من السلوك والنتائج التي تتحقق.
2. يتضمن كفاءة الفرد الفنية والعملية في تنفيذ الواجبات المكلف بها.
3. يُقاس الأداء من خلال قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المطلوبة عبر فهمه لدوره وإتقانه له.
4. يمثل الأداء عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة، بما يتناسب مع مهارات وخبرات العاملين.
5. الجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، بينما يُقاس الأداء استنادًا إلى النتائج الفعلية.
6. الأداء يُعبّر عن كمية المخرجات المحققة خلال فترة معينة.

2.2.2 أهمية الأداء

يُعد الأداء من الركائز الأساسية داخل أي مؤسسة، إذ يمثل الناتج النهائي لكافة الأنشطة التي تمارس داخلها على مختلف المستويات. وفي سياق المستشفيات، فإن تميز أداء العاملين يُعد مؤشرًا جوهريًا لاستقرار المؤسسة واستمراريتها في تقديم خدماتها بكفاءة وجودة.

ومن هذا المنطلق، يُلاحظ أن إدارة المستشفى تولي اهتمامًا كبيرًا بمستوى الأداء، والذي يفوق في كثير من الأحيان اهتمام العاملين أنفسهم. وقد أدى ذلك إلى تزايد التركيز في العصور الحديثة على العنصر البشري، من خلال تطوير قدراته وتحسين أدائه عبر برامج التدريب والتحفيز، الأمر الذي يُسهم في دفع العاملين إلى تقديم أداء يتجاوز حدود المهام التقليدية، وينعكس إيجابًا على تحقيق أهداف المستشفى ورفع مستوى خدماتها.

وبحسب ما أشار إليه الشريف (2004)، فإن أهمية الأداء تتجلى في الجوانب التالية:

- الأداء الداخلي يمثل مؤشرًا حيويًا لنجاح المؤسسة وتقدمها، كونه المحصلة النهائية لجميع الأنشطة التي يقوم بها الأفراد أو فرق العمل داخل المؤسسة. فإذا كان هذا الناتج مرتفعًا، فهو يُعد دلالة واضحة على استقرار المؤسسة وفعاليتها.
- أهمية الأداء لا تقتصر على مستوى المؤسسة فقط، بل تمتد لتؤثر بشكل مباشر على نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة ككل، كما أشار إلى ذلك صليحة (2010).

3.2.2 عناصر الأداء

يتألف الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر الأساسية التي تُسهم في تقييم كفاءة الموظف وفعاليتها داخل بيئة العمل. وقد حدد كل من (Oliveira and Barbin, 2013) أبرز هذه العناصر كما يلي:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل الإلمام بالمعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية، بالإضافة إلى الخلفية العلمية المرتبطة بطبيعة الوظيفة والمجالات المتصلة بها، مما يساعد الموظف على أداء مهامه بكفاءة.
- نوعية العمل: وتُقاس بمدى وعي الموظف بطبيعة عمله، وما يمتلكه من مهارات فنية، ودقة، وتنظيم، وقدرته على تنفيذ المهام دون أخطاء، إلى جانب ما يتحلى به من رغبة ومهنية أثناء أداء العمل.
- كمية العمل المنجز: ويُقصد بها حجم الأعمال التي يتمكن الموظف من إنجازها في ظل الظروف العادية للعمل، إضافة إلى سرعة الإنجاز ومستوى الإنتاجية خلال فترة زمنية معينة.
- المثابرة والموثوقية: وتشير إلى جدية الموظف في أداء واجباته، وتحمله لمسؤولية العمل، والتزامه بإنجاز المهام ضمن الأوقات المحددة، إلى جانب مدى اعتماده على التوجيه من رؤسائه أو قدرته على العمل باستقلالية، ومردود نتائج أدائه.

4.2.2 مؤشرات الأداء

يشير حداد وأبوزيد (2021) إلى أن الأداء الوظيفي يتوزع على عدة مستويات أساسية، تُستخدم لتقييم مختلف جوانب النشاط المؤسسي، وتُعدّ هذه المؤشرات أدوات مهمة لتحسين فعالية المؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وهي كالتالي:

- الأداء البشري: يُعبر عن الأنشطة التي يقوم بها الموظف في أثناء أداء مهامه وواجباته، والتي تهدف إلى تحقيق الأهداف التشغيلية للمستشفى. يتم تقييم هذا الأداء من قبل المشرف المباشر باستخدام مؤشرات مثل: الوقت المعياري، التكلفة المعيارية، ودرجة تحقيق الأهداف. كما تشمل مؤشرات القياس: الوقت المستنفذ، التكلفة، وجودة الأداء.
- كفاءة العمليات الداخلية: تشير إلى فعالية العمليات والإجراءات المتبعة داخل المؤسسة، بما في ذلك القرارات والأفعال التشغيلية. وتكمن أهمية هذه الكفاءة في قدرتها على تلبية حاجات العملاء، مما يتطلب من الإدارة التركيز على العمليات الجوهرية لتحسين الأداء العام (العواودة، 2007).
- الأداء المؤسسي: يُقيم من قبل الإدارة العليا وأجهزة الرقابة الداخلية، ويركز على مدى التزام الوحدات التنظيمية بتنفيذ مهامها بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية والسياسات العامة للمؤسسة. وتشمل مؤشرات الأداء المؤسسي: درجة تقسيم العمل، مستوى التخصص، نظم الإنتاج، درجة المركزية، وفعالية الاتصال.
- التعلم والإبداع: في ظل المنافسة العالمية، يُعد الابتكار والتطوير المستمر من المتطلبات الأساسية. ويرتبط التعلم التنظيمي بالقدرة على تحسين العمليات الحالية وتقديم منتجات جديدة ذات جودة عالية. يشمل ذلك تشخيص البنية التحتية اللازمة لدعم الابتكار والنمو طويل الأمد (العواودة، 2007).
- تصميم المنتجات وفقاً لمتطلبات العميل: يمثل رضا العميل حجر الأساس في نجاح المؤسسات، ويستلزم ذلك تلبية توقعاته من حيث جودة المنتج وأدائه. لذلك تُعد إدارة العلاقة مع العملاء أحد محاور قياس الأداء المهمة (العواودة، 2007).

- الأداء التقني: يتعلق بالإنتاجية وكفاءة الموارد البشرية، إذ تسهم استراتيجيات إدارة الموارد في خلق قوة عاملة ماهرة ومُحفزة، مما ينعكس على الأداء التقني. من أبرز مؤشرات هذا الأداء: تطوير منتجات جديدة وتحويل الأفكار إلى تصاميم ونماذج فعلية قابلة للتطبيق قبل طرحها في السوق، بما يضمن الحفاظ على ميزة تنافسية.
- الأداء المالي: يُعبر عن الحصيلة النهائية لأنشطة المستشفى وتفاعلها مع البيئة الداخلية والخارجية. يُقَيَّم الأداء المالي من خلال أجهزة الرقابة الرسمية والشعبية، ويرتبط بمؤشرات مثل: القبول المجتمعي لقرارات المستشفى، التمثيل الاجتماعي، الاستقلالية المؤسسية، ومدى التزامها بأيدولوجية واضحة. كما أشار العواودة (2007) إلى أن من أهم مقاييس الأداء المالي معدل العائد على الاستثمار، بما يضمن الاستفادة وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة.

• 2-2-5 أنواع مؤشرات قياس الأداء:

ركزت العديد من الدراسات في مجال قياس الأداء على المؤشرات المعتمدة في عمليات التقييم، مع بيان أنواعها والشروط اللازم توفرها فيها. ويمكن تصنيف مؤشرات قياس الأداء إلى أربع مجموعات رئيسية، كما أوضح كل من العنزي والعبادي (2009)

1. مؤشرات تتعلق بفعالية تحقيق الأهداف وتطوير المنظمة:
وتهتم هذه المؤشرات بقياس مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتطوير أدائها، وتعتمد بطبيعتها على نوع النشاط وطبيعة الأهداف الخاصة بكل وحدة تنظيمية.
2. مؤشرات كفاءة استخدام الموارد:
تقيس هذه المؤشرات مدى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة داخل المنظمة، وذلك من خلال تحليل نسبة التكاليف الإجمالية إلى المخرجات المقدّمة، مما يساعد على تحديد تكلفة الخدمة التي يوفرها الجهاز أو الوحدة المعنية.
3. مؤشرات الإنتاجية:
وتعتمد هذه المؤشرات على مقارنة المدخلات بالمخرجات، ما يساعد في قياس إنتاجية الوحدات التنظيمية. وهي تتوافق مع مفهوم الإنتاجية الجزئية والإنتاجية الكلية.
4. مؤشرات جودة الخدمة:
تتناول هذه المجموعة من المؤشرات الأبعاد المختلفة لجودة الخدمات المقدّمة، سواء من منظور عام أو بحسب طبيعة الخدمات داخل المنظمة.

كما أشار العيادي (2010) إلى وجود مؤشرات إضافية مهمة يجب أخذها في الاعتبار، ومنها:

1. مؤشرات تتعلق بالوقت (Timeliness):
وتقيس مدى قدرة المنظمة على إنجاز المهام بكفاءة وفي الوقت المحدد، بما يتوافق مع توقعات واحتياجات العملاء.

2. مؤشرات الأمان: (Safety)

وتهدف إلى قياس كفاءة بيئة العمل داخل المستشفى، بما في ذلك مدى توفير السلامة المهنية للعاملين.

3. بطاقة الأداء المتوازن: (Balanced Scorecard - BSC)

وهي أداة تقييم متعددة الأبعاد، تُستخدم لربط مؤشرات الأداء والخطط التشغيلية بالرؤية الإستراتيجية للمنظمة، على جميع المستويات الإدارية.

2-6 العوامل المؤثرة في أداء المشاريع

يعرف كل من *Oliveira and Barbin (2013)* أداء المشروع بأنه نتيجة مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية. تشمل العوامل الداخلية عناصر مثل التكلفة، الوقت، الجودة (أي مدى الالتزام بالمواصفات الفنية)، والتي غالبًا ما تكون تحت سيطرة إدارة المشروع. أما العوامل الخارجية، فهي تشمل مدى استخدام مخرجات المشروع، ورضا المستفيدين، وفعاليتها، وترتبط بشكل مباشر بتجربة العميل وسلوكه.

ووفقًا لما أورده عبيدات وعلي (2018)، يمكن تصنيف العوامل المؤثرة في أداء المشاريع إلى قسمين رئيسيين:

أولاً: العوامل الداخلية

1. العنصر البشري:

يمثل الأفراد العاملون في المشروع الأساس لنجاحه أو فشله، فالأداء الجيد يبدأ من كفاءة الأفراد ومهاراتهم.

2. الإدارة:

تلعب الإدارة دورًا محوريًا في التأثير على أداء الموظفين، حيث أن ضعف الأداء غالبًا ما يكون نتيجة لسوء الإدارة أكثر من كونه خطأ الموظف.

3. التنظيم:

يشمل تحديد الأدوار وتقسيم المهام بناءً على المهارات والخبرات، مما يؤثر مباشرةً على كفاءة الأداء سواء بالسلب أو الإيجاب.

4. بيئة العمل:

تؤثر بيئة العمل بشكل مباشر على أداء الموظفين، إذ إن بيئة عمل إيجابية خالية من الضغوط النفسية تساهم في رفع الروح المعنوية وتقليل الغياب وزيادة الإنتاجية.

5. طبيعة العمل:

تلعب طبيعة المهام والمعرفة المكتسبة من العمل، بالإضافة إلى تطور الموظف في مساره المهني، دورًا مهمًا في تحسين أو تراجع مستوى الأداء.

6. العوامل الفنية:

يشكل توفر المعدات الحديثة والتقنيات المتقدمة عاملاً محفزاً لزيادة الكفاءة، كما يعزز من شعور الموظف بالثقة والقدرة على إنجاز العمل بجودة عالية.

ثانياً: العوامل الخارجية

1. البيئة الاجتماعية والثقافية:

وتشمل الأعراف، التقاليد، الدين، ومستوى التعليم والثقافة السائدة في المجتمع، والتي قد تؤثر على تقبل المشروع أو طريقة تنفيذه.

2. البيئة السياسية والقانونية:

تتعلق بطبيعة النظام السياسي ومدى استقراره، إلى جانب الأطر القانونية والتنظيمية، مما يؤثر على سير العمل وسهولة تنفيذ المشروع.

3. البيئة الاقتصادية:

تشمل نوع الاقتصاد (حر أو موجه)، ومدى استقراره، إضافة إلى الأنظمة المصرفية والتمويلية، وكلها تؤثر على إمكانية تنفيذ المشروع واستمراره.

2-2-7 قياس أداء المشاريع

تفاوتت التعريفات الخاصة بقياس أداء المشروع، فمن وجهة نظر عبيدات وعلي (2018، ص. 70)، يُعرف قياس الأداء بأنه:

"عملية جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بأداء فرد أو مجموعة أو مشروع أو منظمة، وهو مؤشر قابل للقياس يُستخدم لتقييم مدى نجاح المشروع في تحقيق أهدافه المنشودة."

يشير هذا التعريف إلى أن قياس الأداء قد يشمل دراسة العمليات والاستراتيجيات داخل المشروع، للتأكد من أن المخرجات تتوافق مع الخطط الموضوعية أو الأهداف التي كان من المفترض تحقيقها.

تُشير عملية قياس أداء المشاريع إلى أن مديري المشاريع غالباً ما يقومون بمراجعة مختلف مقاييس الأداء بهدف تقييم جوانب متعددة مثل النتائج، الإنتاج، الطلب، وكفاءة التشغيل، وذلك من أجل إيجاد أفضل الطرق لإنجاز الأعمال (Ramani & Sruthi, 2016).

وتكمن أهمية قياس أداء المشاريع في القدرة على تحديد وتتبع التقدم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، بالإضافة إلى تحديد فرص التحسين عبر مقارنة الأداء بمعايير داخلية وخارجية على حد سواء. كما يساعد قياس الأداء في التعرف على نقاط القوة والضعف داخل المنظمة، مما يدعم وضع خطط استراتيجية فعالة. علاوة على ذلك، يرتبط قياس الأداء ارتباطاً مباشراً بمفهوم الجودة الشاملة، حيث يساهم في الحفاظ على مستوى الأداء الحالي والحد من أي تراجع محتمل، ضمن معايير الجودة المطلوبة. (Oliveira and Barbin, 2013)

أما حداد وأبوزيد (2021) فقد أبرزوا مجموعة من الفوائد التي تتحقق من خلال قياس أداء المشاريع، منها:

1. ضمان الوفاء بمتطلبات الزبائن.
2. القدرة على وضع أهداف واقعية والالتزام بها.
3. توفير معايير للمقارنة.
4. إتاحة رؤية شاملة للمشرفين والاداريين لمراقبة مستوى أداء موظفيهم.
5. تسليط الضوء على مشكلات الجودة.
6. توفير تغذية راجعة لمراجعة وتحسين الأداء.
7. ضمان تسليم المشروع في الوقت والموارد المحددة.

2-2-8 تقييم أداء المشاريع

في البداية، كانت نظريات تقييم المشاريع تعتمد على مجموعة من الأساليب التي تستند إلى الإنجازات العلمية، مع التركيز على الصلاحية والدقة والموثوقية. في ذلك الوقت، كانت العديد من المنظمات ترى أن عملية التقييم ليست ذات فائدة حقيقية، بل تؤدي إلى إنتاج نتائج كثيرة غير مفيدة، حيث كانت تعتبر التقييم مجرد إثباتات تقيس مدى نجاح المشروع أو فشله. كما يعتقد بعضهم أن عملية التقييم معقدة وتتطلب فهماً دقيقاً لمجموعة من المصطلحات المتعلقة بها، إذ يتم تنفيذها في وقت وطريقة محددين (المفلح وأبو حسين، 2019).

يُعرف التقييم بأنه عملية قياس منهجية وموضوعية لمدى ملاءمة ونجاح المشروع المنجز، وهو يشكل مرشداً هاماً لمتخذي القرار ومديري المشاريع لمعرفة مدى توافق ما تم تنفيذه مع المخطط له، ضمن الوقت والتكلفة المحددة سلفاً. وتُجرى عملية التقييم عادةً بغرض جمع المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات الصائبة لتنفيذ مشاريع مستقبلية.

تهدف عملية تقييم أداء المشاريع بشكل عام إلى تحديد كفاءة وفاعلية المشروع، بالإضافة إلى مدى ملاءمته واستدامته. ويمكن تلخيص أهداف تقييم الأداء في المشاريع بالنقاط التالية: (Ramani and Sruthi, 2016).

- التحقق من جودة الأداء.
- إتاحة فرصة التعلم الجماعي.

- تحديد الاستراتيجيات الناجحة لتوسيعها وتكرار اعتمادها.
- تحديد الاستراتيجيات غير الناجحة لتعديلها.
- توفير المجال للجهات المعنية لعرض مخرجات المشروع وجودته.

يقسم التقييم حسب توقيت إجرائه ضمن دورة حياة المشروع إلى ثلاثة أنواع (المفلح وأبو حسين، 2019):

1. التقييم القبلي: (Pre-evaluation)
يُجرى قبل بدء تنفيذ المشروع، حيث يتم دراسة ضرورة المشروع، نتائجه المتوقعة، وأهم تفاصيله. كما يتم وضع مؤشرات قياس لتقييم تأثير المشروع في مراحل لاحقة. يساعد هذا التقييم المخططين على مواجهة التوقعات المستقبلية والاستعداد لها من خلال وضع سيناريوهات محتملة.
2. التقييم المتزامن (Concurrent evaluation) أو تقييم منتصف المدة:
يتم خلال منتصف فترة تنفيذ المشروع، ويهدف إلى فحص الإنجازات ومراجعة خطة العمل وتعديلها حسب النتائج المستخلصة. تساعد نتائج هذا التقييم في مراقبة الأداء واتخاذ القرارات المناسبة لتحسين سير المشروع.
3. التقييم البعدي: (Post-evaluation)
يُجرى بعد انتهاء المشروع بفترة زمنية، ويهدف إلى استخلاص الدروس المستفادة، والحصول على تغذية راجعة، وتقديم توصيات لمديري المشاريع ومخططي المشاريع المستقبلية لتنفيذها بكفاءة وفاعلية أكبر.

9.2.2 فاعلية إدارة المشاريع

تعتبر فاعلية إدارة المشاريع عن مدى كفاءة تطبيق مجموعات عمليات إدارة المشروع ونجاحها في تحقيق المخرجات والمتطلبات والأهداف المحددة مسبقاً. ويتم قياس هذه الفاعلية من خلال تقييم عدة أنشطة أساسية مكونة للمشروع، والتي تشمل (العباسي وبرهان، 2013):

- قدرة الإدارة على تقسيم العمل: تقسيم المشروع إلى أجزاء مترابطة، وضمان التنسيق الفعال بين هذه الأجزاء، مع الحرص على عدم حدوث تضارب أو تأخير في أي منها على حساب الأخرى.
- التنسيق الفعال بين عناصر المشروع: إدارة الأوقات المختلفة لكل مرحلة، مثل التحضير والبدء في تأسيس المشروع في الوقت ذاته مع شراء المعدات أو توزيع القدرات الفنية للعاملين، مع مراقبة وتقييم أداء الفريق.
- الحفاظ على التواصل المفتوح: ضمان وجود قنوات اتصال مستمرة بين جميع العاملين في المشروع، سواء في التخطيط للمناوبات أو توزيع المهام الفنية.
- وجود نظام داخلي واضح: تحديد بداية المشروع وآليات إيصال المعلومات والتعليمات لجميع العاملين، بالإضافة إلى وضع آليات دقيقة لقياس وتقييم الأداء.
- تحديد الواجبات والمسؤوليات: وصف دقيق لكل نشاط في المشروع لتحديد المسؤوليات، مما يسهل محاسبة الأفراد عند حدوث أخطاء أو مشاكل.

- التواصل المستمر مع أصحاب المصالح: إدارة الاتصال مع المعنيين بالمشروع لإجراء التعديلات أو التحسينات المحتملة على الخطة الأصلية بما يضمن نجاح المشروع وتحقيق أهدافه.

10.2.2 أبعاد إدارة المشاريع

وفقاً لـ (Azar et al., 2016) ، تتضمن أبعاد إدارة المشاريع ثلاثة محاور رئيسية، وهي:

1. الوقت: (Time)

في المشاريع الإنشائية، يُقاس الوقت من خلال سرعة تنفيذ العمليات الإنشائية، والفارق بين ساعات العمل المجدولة والوقت الفعلي المستغرق في التنفيذ. يُعتبر الانتهاء من المشروع ضمن الجدول الزمني المحدد معياراً رئيسياً لنجاح المشروع من وجهة نظر العملاء، المستشارين، والمقاولين على حد سواء.

2. التكلفة: (Cost)

تمثل التكلفة أحد أهم الجوانب التي تثير القلق لدى العملاء في المشاريع الإنشائية. يتم تقييم أداء التكلفة بناءً على مدى قدرة المشروع على الإنجاز ضمن الميزانية المعتمدة. تشمل التكلفة الإجمالية للمشروع الميزانية المقررة، بالإضافة إلى تكاليف أعمال التغيير والتعديل، وتكاليف المطالبات القانونية مثل التحكيم أو التقاضي أثناء فترة التنفيذ. ويُعد تجاوز الميزانية وتأخير المشروع من الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى زيادة تكلفة المشاريع الإنشائية.

3. الجودة: (Quality)

تعتبر الجودة عن مجموعة الخصائص والميزات التي يجب أن تتوفر في المنتج أو الخدمة لتلبية حاجة محددة. في مجال الصناعة الإنشائية، تمثل الجودة القدرة على تحقيق متطلبات وتوقعات العميل، والتي يحدد من خلالها الخصائص اللازمة للمنتجات والعمليات والخدمات المقدمة.

Mid-Ocean University

College of Management

Department of Project Management



**The Impact of Work Ethics on Project management
Efficiency: An Applied Study on Dr. Suleiman Al-
Habib Hospital – Olaya Branch.**

Preparation:

Hashem banawair

251000054

Supervision:

Dr. Fayez Jrad.

Dr. Alfaisal Hasan.

2025-1447.