

اثر أداء المشروعات على نجاح المشاريع

في المنظمات غير الحكومية

إعداد الطالبة : عواطف ظيف الله السعيد

المقدمة:

أداء المشروعات يلعب دوراً حاسماً في نجاح المشاريع في المنظمات غير الحكومية، التخطيط الجيد يعتبر من أهم العوامل الرئيسية لنجاح المشروعات. وبالنظر إلى السياق التنظيمي، حيث أن الثابت الوحيد هو التغيير المستمر المتوقع وغير المتوقع وعدم اليقين في البيئة المحيطة بالمنظمات الأعمال، والذي قد يكون له انعكاسات على جميع مكونات منظمات الأعمال أو المشاريع، بما في ذلك التأثير على مستوى الأداء التنظيمي، فمن من الضروري البحث باستمرار لتحقيق فهم أفضل. حول النمط القيادي الذي يجب على منظمات الأعمال وخاصة الجديدة منها أن تعتمد لتطوير مؤشرات الأداء الخاصة بها، وما هي الآليات والممارسات التي من خلالها سيعمل النمط القيادي على تحسين الأداء التنظيمي على كافة المستويات (P. J. (2005).

ومن هنا، وفي ظل بيئة عمل خارجية تتمتع بمستوى عالٍ من الديناميكية البيئية التي تتميز بالتعقيد البيئي والاضطراب في ظروفها، ومع تزايد حالات عدم اليقين التي أصبحت العلامة المميزة في بيئات العمل المعاصرة، فإن ذلك يجعلها من الضروري للمشاريع، وخاصة الجديدة منها، أن تتبنى أسلوب القيادة. قادرة على خلق حالة من الإبداع تكون بمثابة وسيلة لمواجهة تلك الظروف البيئية الصعبة التي قد تؤدي في نهاية المطاف إلى التأثير السلبي على أداء تلك المشاريع إذا لم يتم التعامل معها بطريقة تظهر قدراً كبيراً من المرونة الاستراتيجية (2018).

Binjamin al et

يجب أن يتم وضع خطة مفصلة وواضحة تحدد الأهداف والمخرجات المتوقعة والجدول الزمني والموارد المطلوبة والمسؤوليات المحددة. كما يتطلب نجاح المشروعات في المنظمات غير الحكومية وجود إدارة قوية وفعالة للمشروعات. ينبغي أن يتم تعيين مدير مشروع مؤهل وذو خبرة يتولى إدارة المشروع بشكل كامل، بما في ذلك التخطيط والتنسيق والرصد والتقييم وإدارة المخاطر. يجب أن يكون لدى المدير المهارات القيادية والتواصل الجيد والقدرة على التعامل مع التحديات المحتملة. كما أن التواصل الجيد والتعاون مع الشركاء والفاعلين المعنيين أمراً حاسماً لنجاح المشروعات في المنظمات غير الحكومية. يجب على المنظمة بناء علاقات قوية مع شركائها والجمهور المستهدف والجهات المانحة والمجتمع المحلي. يمكن أن تسهم هذه الشراكات في تعزيز الدعم والتمويل وتوفير الموارد اللازمة لنجاح المشروع وجدت العديد من الدراسات والأبحاث أنه يمكن أن يكون لأداء المشروعات على نجاح هذه المنظمات، وسنناقش بعضها هنا

1. تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة: يعتبر أداء المشروعات عاملاً حاسماً في تحقيق الأهداف المحددة للمشاريع. إذا تم تنفيذ المشروع بنجاح وتحقيق النتائج المرجوة، فإن ذلك يسهم في نجاح المنظمة في تحقيق رسالتها وأهدافها. من خلال تقديم الخدمات المطلوبة وتحقيق التأثير المرجو، يمكن للمشروعات أن تعزز سمعة المنظمة وتسهم في استدامتها Crawford, L., & (Nahmias, A. H. (2010).

2. الاستدامة المالية: يؤثر أداء المشروعات على استدامة المنظمة غير الحكومية من الناحية المالية. إذا تم تنفيذ المشروعات بفعالية وتحقيق النتائج المرجوة، فإن ذلك يزيد من فرص المنظمة في الحصول على تمويل مستقبلي ودعم مستمر. قد يتم تقييم الأداء الماضي للمشروعات كجزء من عملية اختيار المنظمات المانحة والجهات الممولة، وبالتالي فإن أداء المشروعات يمكن أن يؤثر في قدرة المنظمة على الحصول على تمويل مستدام للمشاريع المستقبلية.

3. بناء القدرات والخبرات: تنفيذ المشروعات بنجاح يسهم في بناء قدرات وخبرات المنظمة غير الحكومية. خلال تنفيذ المشروعات، يتعلم أعضاء المنظمة مهارات جديدة ويكتسبون خبرات قيمة في مجالات مثل التخطيط والتنفيذ وإدارة الموارد والتقييم. هذا التعلم وبناء القدرات يمكن أن يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة في المشاريع المستقبلية وزيادة فرص النجاح. (Oosterhaven, J. G. (2011).

4. الثقة والشراكات: يمكن لأداء المشروعات أن يؤثر على مستوى الثقة والشراكات التي تتمتع بها المنظمة غير الحكومية. إذا تم تحقيق النجاح وتنفيذ المشروعات بكفاءة، فإن ذلك يعزز ثقة الشركاء المحتملين والجهات المانحة في المنظمة، وقد يؤدي إلى تعزيز الشراكات الاستراتيجية وزيادة فرص التعاون والتمويل في المستقبل.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من أداء المشروعات التي يمكن أن يكون له تأثير كبير على نجاح المنظمات غير الحكومية. ومع ذلك، ينبغي أيضاً أن نلاحظ بعض التحديات التي قد تواجهها هذه المنظمات في تحسين أداء المشروعات:

1. قيود الموارد: قد تواجه المنظمات غير الحكومية قيودًا في الموارد المالية والبشرية والتقنية، مما يعرقل قدرتها على تنفيذ المشروعات وتحقيق النتائج المرجوة. قد يكون الحصول على تمويل كافٍ لتنفيذ المشاريع تحديًا، وقد يتطلب بناء القدرات وتوظيف الموارد المؤهلة تحديات إضافية.

2. الثقافة التنظيمية: قد تواجه المنظمات غير الحكومية تحديات في تغيير الثقافة التنظيمية والعادات والممارسات التي قد تكون عائقًا أمام تحسين أداء المشروعات. يمكن أن يتضمن ذلك مقاومة التغيير من قبل أعضاء المنظمة أو تحديات في التواصل والتعاون بين الفرق والأقسام المختلفة.

3. التقييم والتعلم المستمر: يمكن أن يكون التقييم الفعال لأداء المشروعات تحديًا في المنظمات غير الحكومية. قد يكون من الصعب تحديد المؤشرات المناسبة لقياس الأداء وتقييم التأثير بطرق ذات موثوقية وصحة علمية. بالإضافة إلى ذلك، قد يكون من التحديات توفير البنية التحتية والقدرات اللازمة للتقييم المنتظم واستخلاص الدروس المستفادة.

4. التحديات السياسية والقانونية: قد تتعرض المنظمات غير الحكومية للتحديات السياسية والقانونية التي يمكن أن تؤثر على أداء المشروعات ونجاحها. قد تواجه المنظمات قيودًا في الوصول إلى المجتمعات المستهدفة أو تعرض لقيود في تنفيذ بعض الأنشطة بسبب القوانين المحلية أو القيود السياسية. مشكلة الدراسة:

أداء المشروعات لها تأثير كبير على نجاح المنظمات غير الحكومية. ومن هنا ينطلق الباحث من صياغته لمشكلة البحث من خلال محاولة تحديد أهم العوامل والتحديات التي تؤثر على أداء المشروعات وبالتالي تأثيرها على نجاح المنظمات غير الحكومية.

مشكلة الدراسة:

أداء المشروعات لها تأثير كبير على نجاح المنظمات غير الحكومية. ومن هنا ينطلق الباحث من صياغته لمشكلة البحث من خلال محاولة تحديد أهم العوامل والتحديات التي تؤثر على أداء المشروعات وبالتالي تأثيرها على نجاح المنظمات غير الحكومية .

ويمكن صياغة السؤال الرئيسي للبحث:

ما هو تأثير أداء المشروعات على نجاح المنظمات غير الحكومية؟

هدف الدراسة:

هدف الباحث من الدراسة التعرف على أثر أداء إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في المنظمات غير الحكومية في، وتمثل مجتمع الدراسة في مدراء ومنسقي المشاريع في المنظمات غير الحكومية، كما يحدد الباحث هدفه في التعرف على محاور أداء المشاريع: (دورة حياة المشروع، الاجراءات والسياسات في إدارة المشاريع، شركات الموارد في إدارة المشاريع، القيادة في إدارة المشاريع، طاقم العاملين في إدارة المشاريع) لدراسة أثرها على نجاح المشروع.

أسئلة الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة حدد الباحث السؤال الرئيسي للدراسة:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية على أداء المشروعات على نجاح المنظمات غير الحكومية

وينتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية على دورة حياة المشروع على نجاح المشاريع؟
- 2- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية على الاجراءات والسياسات في إدارة المشاريع على نجاح المشاريع؟
- 3- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية على شركات الموارد في إدارة المشاريع على نجاح المشاريع؟
- 4- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية على القيادة في إدارة المشاريع على نجاح المشاريع؟
- 5- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية على طاقم العاملين في إدارة المشاريع على نجاح المشاريع؟

الفرضية الأساسية:

1- يوجد أثر ذو دلالة احصائية على أداء المشروعات على نجاح المنظمات غير الحكومية

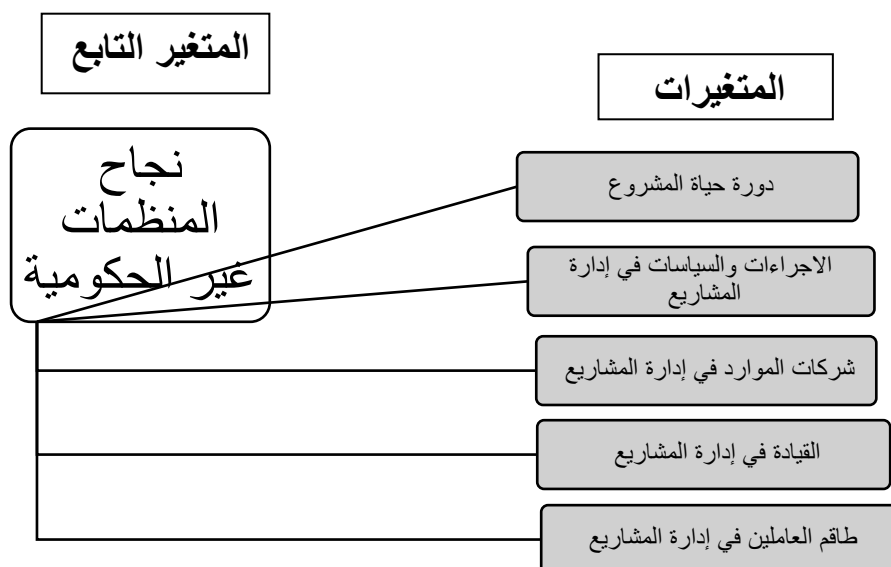
الفرضيات الفرعية:

- 1-يوجد أثر ذو دلالة احصائية على دورة حياة المشروع على نجاح المشاريع
- 2- يوجد أثر ذو دلالة احصائية على الاجراءات والسياسات في إدارة المشاريع على نجاح المشاريع
- 3- يوجد أثر ذو دلالة احصائية على شركات الموارد في إدارة المشاريع على نجاح المشاريع
- 4- يوجد أثر ذو دلالة احصائية على القيادة في إدارة المشاريع على نجاح المشاريع
- 5- يوجد أثر ذو دلالة احصائية على طاقم العاملين في إدارة المشاريع على نجاح المشاريع

منهج الدراسة:

ولتحقيق أهداف البحث اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي للمراجع. كما أجرى دراسة تطبيقية على عدد من الشركات، حيث استخدم المنهج التحليلي، حيث يعتمد على عدد من المؤشرات التي اختارها الباحث.

مخطط الدراسة:



المخطط النظري لدراسة:

فصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة المشاريع

- تعريف إدارة المشاريع
- مكونات المشروع

المبحث الثاني: محاور إدارة المشروع

- دورة حياة المشروع
- الاجراءات والسياسات في إدارة المشاريع
- شركات الموارد في إدارة المشاريع
- القيادة في إدارة المشاريع
- طاقم العاملين في إدارة المشاريع

الفصل الثاني

الدراسة النظرية

تمهيد:

ويشكل تحديد نجاح المشروع تحدياً آخر في فهم إدارة المشروع وبالتالي تقييم أدائه. ومع ذلك، فمن المقبول عمومًا أنه يمكن تحديد نجاح المشروع أو فشله من خلال تقارب قدرة العملية على تحقيق الأهداف الفنية للمشروع مع عدم الانحراف عن القيود الثلاثة المتمثلة في النطاق والوقت والتكلفة؛ فائدة المشروع كما يراها المستفيدون والجهات الراعية وكذلك فريق المشروع؛ وأداء المشروع. ومن خلال هذا التعريف، لا يمكن قياس نجاح المشروع أو فشله بشكل فعال إلا عند الانتهاء من المشروع. ويتفق ذلك مع الدراسة من خلال تعريف نجاح المشروع الذي يقيس النجاح أو الفشل من خلال عناصر الإطار المنطقي للمشروع، وبالتالي الاستخدام الفعال لمخرجات المشروع. تفشل المشاريع عمومًا نتيجة لسوء التخطيط، والتغيرات المستمرة في النطاق، وبالتالي الموعد النهائي والميزانية، فضلاً عن الافتقار إلى المراقبة والرقابة. خمسة مبادئ لقياس رضا المشروع بغض النظر عن نطاق المشروع أو حجمه أو مدته والتي تقدم المنتج الذي يرغب فيه العميل أو يحتاجه؛ تقديم الجودة المتوافقة مع السعر؛ تسليم المشروع ضمن الإطار الزمني الذي يحدده العميل؛ تقديم الدرجة المطلوبة من ردود الفعل التي يرغب فيها العميل؛ ووجود نظام لحل النزاعات يكون عادلاً لكل من العميل وفريق التطوير. التمييز بين نجاح المشروع الذي يقاس مقابل الأهداف العامة للمشروع، ونجاح إدارة المشروع الذي يقاس بمقاييس الأداء التقليدية والواسعة الانتشار مقابل التكلفة والوقت والجودة. أفضل الأداء لإدارة المشاريع التي يعتقد أنها تساهم في نجاح المشروع.

أولاً: إدارة المشاريع

تحاول أداء إدارة المشروع إكمال المشروع على النحو المنشود؛ إنجاز ذلك بكفاءة أكبر من خلال تقليل التكلفة وتحقيق الأهداف الخارجية المتعلقة باحتياجات العملاء [2]. تبدو الأهداف واضحة وقابلة للتحقيق، ومع ذلك، تستمر المشاريع في التأخير، أو تتجاوز ميزانياتها أو تفشل في تحقيق أهداف المشروع [9]. لقد تم تقديم إدارة المشاريع الحديثة خلال مشروع مانهاتن في أوائل الخمسينيات [10]، ولكن من المؤكد أن المشاريع قد تم تنفيذها قبل ذلك الوقت. من المقبول أن يكون هنري جانن هو من قام بتطوير المخطط الشريطي الشائع الاستخدام حالياً في عام 1916 [11]. كشفت مراجعة أخرى للأدبيات أن المهندس السويسري هيرمان شويرش استخدم أداة مماثلة في عام 1912، حيث قام بتطوير المخطط الشريطي واستخدامه بنجاح كأداة جدولة لمشروع الجسر مما أدى إلى استنتاج مفاده أن بداية إدارة المشاريع الحديثة قد تأسست منذ حوالي 40 عامًا في وقت سابق مما كان متصوراً على نطاق واسع. تعد إدارة المشاريع مفهوماً تم تطويره حديثاً، وبالتالي فإن أدبياته حديثة نسبياً وتفتقر إلى المفاهيم والأساس النظري [12]. ومع ذلك، يمكن القول أن منهجيات إدارة المشروع يعود تاريخها إلى عام 2550 قبل الميلاد، وأنه تم تسليم الأهرامات باتباع نهج يضم ميثاق المشروع ومبررات الأعمال، مدمجاً في نهج دورة الحياة [1].

تم تصميم المشاريع بشكل أفضل للاستجابة لحالات عدم اليقين المتوقعة [13]، في حين تتطلب مهام المشروع التخطيط السليم وقد تكون أكثر صعوبة لفرق المشروع، بالمقارنة مع العمل الروتيني. بالإضافة إلى ذلك، يشير دليل PMBOK® (2000) إلى أن أساطير إدارة المشاريع الخاصة به هي فقط "... قابلة للتطبيق على معظم المشاريع في معظم الأوقات". وهذا يؤدي إلى الأسئلة "ماذا" التي يجب استخدامها "متى؟" والأمر الأكثر غرابة هو أن هذه الأسئلة لا تزال دون إجابة [14].

لم يتم تصميم منهجيات إدارة المشاريع لتكون عامة ولكنها قابلة للتطبيق على جميع المشاريع في أي وقت، حيث يجب تكييفها مع أهداف المشروع الفردية، من أجل تحقيق نجاح متسق في إدارة المشروع. ولذلك، يبدو أن منهجيات إدارة المشاريع يتم تطبيقها بشكل خاطئ أو أن إدارة المشروع لا تؤثر بشكل مباشر على نجاح المشاريع.

ثانياً. عوامل نجاح المشروع

الغرض النهائي من تنفيذ أداء إدارة المشروع هو تحقيق الاتساق في نجاح المشروع. ومع ذلك، لا يوجد تعريف متفق عليه لنجاح المشروع، الأمر الذي يزيد من تعقيد تحقيق ذلك. ويبين الجدول الأول ملخصاً للأدبيات المتعلقة بمعايير النجاح لإدارة المشاريع. تؤثر خبرة مدير المشروع بشكل مباشر على نجاح المشاريع [16]، [17]. يسلط مونز وبجيرمي (1996) [18] الضوء على أن إدارة المشروع لها دورها في تحقيق نجاح المشروع، ولكن هناك عدة عوامل أخرى خارجة عن سيطرة إدارة المشروع، تؤثر أيضاً على نجاح المشروع. يرى بيترز وهورنر (1997) [19] أن إدارة المشاريع لا تمتلك القدرة على التحكم في الوقت أو التكلفة أو الجودة. إن هذه التدابير عبارة عن فخاخ، يُنظر إليها على أنها إما تم خلقها ذاتياً أو فرضها، ولكنها نادراً ما تكون مقاييس موضوعية. تفتقد بعض المشاريع جميع المعايير الثلاثة ولا تزال ناجحة بشكل كبير. أيضاً دفير وآخرون. (2006) [20] سلط الضوء على أن مقاييس نجاح المشروع التقليدية غير كاملة وقد تكون مضللة. على الرغم من استيفاء القيود الثلاثة كما هو مخطط لها، إلا أن المشروع قد لا يلبي متطلبات الراعي [20]. تقود مثل هذه النتائج باكاريني (1999) [21] إلى استنتاج أن الجمع بين نجاح إدارة المشروع ونجاح المنتج فقط هو الذي سيخلق نجاح المشروع، في حين يقترح ليم ومحمد (1999) [22] أن المشروع يكون ناجحاً فقط عندما يحقق أهدافه. عادة، يُنظر إلى نجاح المشروع على أنه مقياس واحد، إما أن يكون المشروع ناجحاً أو فاشلاً [23]. قدم ليم ومحمد (1999) [22] المنظور الجزئي والكلي الذي ينظر إلى نجاح المشروع من منظور مختلف. يركز المنظور الجزئي ويقيم نجاح إدارة المشروع عند اكتمال المشروع، في حين يتضمن المنظور الكلي الجانب التشغيلي للمشاريع ويركز على رضا العملاء على المدى الطويل [22]. ومثل هذا المفهوم مماثل لتمييز دي فيت (1988) [24] بين نجاح المشروع ونجاح إدارة المشروع. يسلط De Wit (1988) الضوء على أن نجاح المشروع يقاس مقابل أهداف المشروع الشاملة بعد اكتمال المشروع.

ثانياً. عوامل نجاح المشروع

الغرض النهائي من تنفيذ أداء إدارة المشروع هو تحقيق الاتساق في نجاح المشروع. ومع ذلك، لا يوجد تعريف متفق عليه لنجاح المشروع، الأمر الذي يزيد من تعقيد تحقيق ذلك. ويبين الجدول الأول ملخصاً للأدبيات المتعلقة بمعايير النجاح لإدارة المشاريع. تؤثر خبرة مدير المشروع بشكل مباشر على نجاح المشاريع [16]، [17]. يسلط مونز وبجيرمي (1996) [18] الضوء على أن إدارة المشروع لها دورها في تحقيق نجاح المشروع، ولكن هناك عدة عوامل أخرى خارجة عن سيطرة إدارة المشروع، تؤثر أيضاً على نجاح المشروع. يرى بيترز وهورنر (1997) [19] أن إدارة المشاريع لا تمتلك القدرة على التحكم في الوقت أو التكلفة أو الجودة. إن هذه التدابير عبارة عن فخاخ، يُنظر إليها على أنها إما تم خلقها ذاتياً أو فرضها، ولكنها نادراً ما تكون مقاييس موضوعية. تفتقد بعض المشاريع جميع المعايير الثلاثة ولا تزال ناجحة بشكل كبير. أيضاً دفير وآخرون. (2006) [20] سلط الضوء على أن مقاييس نجاح المشروع التقليدية غير كاملة وقد تكون مضللة. على الرغم من استيفاء القيود الثلاثة كما هو مخطط لها، إلا أن المشروع قد لا يلبي متطلبات الراعي [20]. تقود مثل هذه النتائج باكاريني (1999) [21] إلى استنتاج أن الجمع بين نجاح إدارة المشروع ونجاح المنتج فقط هو الذي سيخلق نجاح المشروع، في حين يقترح ليم ومحمد (1999) [22] أن المشروع يكون ناجحاً فقط عندما يحقق أهدافه. عادة، يُنظر إلى نجاح المشروع على أنه مقياس واحد، إما أن يكون المشروع ناجحاً أو فاشلاً [23]. قدم ليم ومحمد (1999) [22] المنظور الجزئي والكلي الذي ينظر إلى نجاح المشروع من منظور مختلف. يركز المنظور الجزئي وقيم نجاح إدارة المشروع عند اكتمال المشروع، في حين يتضمن المنظور الكلي الجانب التشغيلي للمشاريع ويركز على رضا العملاء على المدى الطويل [22]. ومثل هذا المفهوم مماثل لتمييز دي فيت (1988) [24] بين نجاح المشروع ونجاح إدارة المشروع. يسلط De Wit (1988) الضوء على أن نجاح المشروع يقاس مقابل أهداف المشروع الشاملة بعد اكتمال المشروع.

ومع ذلك، يتم قياس نجاح إدارة المشروع خلال دورة حياة المشروع من خلال مقاييس الأداء الكلاسيكية [24]. يركز ميلوسيفيتش وسريفانابون (2006) [25] على الارتباط بين إدارة المشروع والمنتج النهائي للمشروع باعتباره البعد الجديد لتحقيق نجاح المشروع، في حين أن نجاح المشروع لا يتحقق من خلال استكمال المشروع ضمن قيوده، ولكن فقط بعد تحقيق النهاية النهائية. رضا المستخدم [25]، [26]. ومع ذلك، قد يهدف هذا النهج إلى تحقيق نتائج أعمال فردية، بدلاً من إدارة أنشطة المشروع بنجاح لتحقيق إكمال المشروع بنجاح [26]. علاوة على

ذلك، يسلط باحثون آخرون الضوء على أن قياس النجاح يجب أن يتم من وجهة نظر المالك الفردي، المطور، المقاول، المستخدم النهائي بالإضافة إلى عامة الناس [22]، [27]. وبالتالي، فمن المقبول على نطاق واسع أن المشاريع المختلفة قد يكون لها عوامل نجاح فردية [28]. يسلط ليو (1999) [29] الضوء على أن كل مشروع قد يكون له مجموعته الفريدة من مقاييس النجاح. ومن الواضح أن هذا يعقد استخلاص تعريف متفق عليه لنجاح المشروع. ومن المثير للاهتمام أن رضا أصحاب المصلحة من المتفق عليه عمومًا على أنه إضافة قيمة إلى المثلث الحديدي في حين أن المشروع الناجح يجب أن يرضي أيضًا أصحاب المصلحة [21]. يرى كام ومولر (2005) [23] أنه إذا كان المنتج النهائي للمشروع لا يحقق رضا العملاء، على الرغم من تسليم المشروع ضمن قيود الوقت والتكلفة والجودة، فإن المشروع يبدو ناجحًا من منظور إدارة المشروع، ولكن قد يؤدي المنتج إلى الفشل. كما يسلطون الضوء على هذا التناقض بقولهم: "العملية ناجحة ولكن المريض مات". لذلك، بعبارات مبسطة، يتكون نجاح المشروع من مكونين رئيسيين، نجاح إدارة المشروع بالإضافة إلى نجاح المنتج [21]-[23].

ثالثاً: أدوات وتقنيات إدارة المشاريع المعاصرة

لا توجد تعريفات متفق عليها لنجاح المشاريع وإدارة المشاريع [3] وبناء على ملاحظة دفير وآخرين، لا توجد عوامل نجاح عالمية للمشروع لجميع المشاريع والمشاريع المختلفة لها عوامل نجاح مختلفة للمشروع [28]، مما يؤدي إلى حيث تفتقر الأبحاث المعاصرة إلى أدلة دامغة كافية لتبرير التأثير الإيجابي لإدارة المشروع على نجاح المشروع [14]. ومع ذلك، في إدارة المشاريع هناك تركيز على التطبيق الناجح للأدوات والتقنيات ضد أنشطة المشروع لتحقيق نجاح المشروع. نظرًا للتنوع الغني للأدوات والتقنيات المختلفة، والتي تنطبق على مراحل مختلفة من دورة حياة المشروع، يبدو من الأهمية القصوى تطبيق الأداة والتقنية المناسبة في الوقت المناسب. يقترح زيتون (1998) [30] أن تأثير الأدوات والتقنيات يعتمد على تدريب الممارسين بالإضافة إلى عملية التنفيذ. ومن ثم، فإن العديد من عوامل النجاح تتعلق بالعوامل التي يتأثر بها الإنسان، أو ما يسمى بإدارة المشاريع الناعمة [31] ولا تتعلق مباشرة بأدوات وتقنيات إدارة المشاريع الصعبة. باحثون آخرون وهم نغوين وآخرون. 2004 [32]؛ سكوت يونغ وسامسون 2004 [33]؛ يؤكد كلوبنبورج وأوبفر (2002) [31] هذه النتائج جزئيًا. استناداً إلى دراسة ثامهاين (1999) [34]،

فإن 50% فقط من مديري المشاريع على دراية بأدوات وتقنيات إدارة المشاريع، في حين أن 28% فقط ينفذونها بفعالية. في دراسة الحاج وصاير (2014) [35] خلص بالمثل إلى أن حوالي 42% من الممارسين في دولة الإمارات العربية المتحدة لا يستخدمون WBS (هيكل تقسيم العمل) في مشاريعهم وحوالي 48% لا يتميزون بـ OBS (هيكل تقسيم المنظمة). ومع ذلك، فإن المشاريع التي تم التحقيق فيها حققت معدل نجاح (الوقت والتكلفة والجودة) يبلغ حوالي 66%. تعتبر هذه النتائج مفاجئة ويمكن للمرء أن يستنتج أن أدوات وتقنيات إدارة المشروع لا تؤثر بشكل مباشر على نجاح المشروع.

من ناحية أخرى، خلصت العديد من الدراسات [36] - [39] إلى أن أدوات وتقنيات إدارة المشروع المطبقة بشكل صحيح وفي الوقت المناسب قد تؤدي إلى نجاح المشروع. إنها تنطوي على عملية اتخاذ قرار حساسة لاختيار الأدوات أو التقنيات المناسبة لمرحلة دورة حياة المشروع المحددة، من أجل إنتاج التسليمات المطلوبة. علاوة على ذلك، فإن أدوات وتقنيات إدارة المشروع المستخدمة بشكل خاطئ قد تؤدي إلى العكس [10]، [37]، [38]، مما قد يؤدي حتى إلى فشل المشروع.

ووفقاً لجلوبرسون وزويكائيل (2002) [40]، فإن مدير المشروع هو المسؤول مسؤولية كاملة عن نجاح المشروع. مدير المشروع هو المسؤول في نهاية المطاف عن تطوير استراتيجية تنفيذ المشروع، والتي يجب أن تتماشى مع الاستراتيجية الأساسية للمنظمة الأم [40]، مع تسليط الضوء على أهمية مديري المشروع المدربين بشكل صحيح. في نهاية المطاف، خلص تيرنر ومولر (2003) [13] إلى أن لقب "مدير المشروع" يجب أن يقتصر على الأفراد، الذين يمتلكون شهادات مهنية لخلق المزيد من الثقة لمديري المشاريع أو الجهات الراعية، أثناء عملية اختيار مديري المشاريع الأكفاء [13]، [41]. تشير المزيد من الدراسات إلى أن الكفاءة ضرورية لتحقيق نجاح المشروع، ولكنها لا تضمن نجاح المشروع [13]، [42]. تتوافق مثل هذه الدراسات جزئياً مع المنظور الجزئي والكلي لنجاح المشروع الذي وضعه ليم ومحمد (1999) [22] حيث أن نجاح إدارة المشروع لا يترجم بالضرورة إلى نجاح المشروع. ومع ذلك، فإن كفاءة مدير المشروع تلعب دوراً حيوياً في اختيار الأدوات والتقنيات المناسبة لتقديم مخرجات دورة حياة المشروع الضرورية. وفقاً لدفير وآخرون. (2004) [43] "الخطط لا شيء، تغيير الخطط هو كل شيء". ومن المؤكد أنه من غير المرجح التخطيط لكل نشاط بالطريقة الدقيقة التي سيتم إنجازها بها. تحتاج أداء إدارة المشروع إلى التعامل مع العوامل الداخلية والخارجية المتغيرة باستمرار، مما يؤثر على نجاح المشروع. وبالتالي، من المهم تقدير كفاءة مدير المشروع. يؤكد

تيرنر ومولر (2003) [13] هذه النقطة، مما يؤدي إلى استنتاج مفاده أن التدريب المناسب على إدارة المشروع هو سابق لعوامل نجاح المشروع ذات التصنيف الأعلى.

3. الرابط بين أداء إدارة المشروع ونجاح المشروع

تؤثر أداء إدارة المشروع، إلى جانب العديد من العوامل الأخرى، على نجاح المشروع ولا ترتبط جميع أدوات وتقنيات إدارة المشروع بشكل مباشر بنجاح المشروع. ومع ذلك، حتى المراجعة الشاملة للأدبيات لم تتمكن من تحديد أي مشروع تم إنجازه بنجاح، دون استخدام الأداء الأساسية لإدارة المشروع. وبالتالي، يسلط العديد من الباحثين [36] - [39] الضوء على أن الأدوات والتقنيات المطبقة بشكل صحيح قد تساهم بشكل إيجابي في نجاح المشروع. الاختصارات في العنوان أو العناوين ما لم يكن من الممكن تجنبها.

تشير الأدبيات المعاصرة إلى أداء إدارة المشاريع، باعتبارها مزيّجًا من المفاهيم والعمليات والأدوات والتقنيات. يسلط بيسنر وهوبز (2004) الضوء على الفرق بين تطبيق الأدوات والتقنيات، واستخدام المفاهيم والإجراءات العامة باستخدام الاستعارة "يمكن للطاهي ذو الخبرة أن يقدم تفاصيل حول وصفته، لكنه ينظر إليه حقًا في المطبخ، مستخدمًا أدواته...". يوضح هذا الاستعارة أهمية التنفيذ الصحيح للأدوات والتقنيات المتاحة بشكل عام، بدلاً من المفاهيم والإجراءات العامة، والتي تنطبق جزئيًا أيضًا في الإدارة التشغيلية.

على الرغم من أن المثلث الحديدي التقليدي يبدو قديمًا، إلا أنه لا يزال المقياس المتفق عليه على نطاق واسع لنجاح إدارة المشروع. ترتبط الحجج حول ما إذا كان نجاح منتج المشروع يؤثر على نجاح المشروع أيضًا بالمنظور الكلي والجزئي. ومع ذلك، على المدى الطويل، من غير المرجح أن يعتبر المشروع ناجحًا عندما يواجه منتج المشروع الفشل. ومن ثم فإن نجاح المنتج هو جزء أساسي من نجاح المشروع.

الفصل الثالث

الدراسة المنهجية

منهج البحث:

لتحقيق أهداف البحث اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي للمراجع. كما أجرى دراسة تطبيقية على عدد من الشركات، حيث استخدم المنهج التحليلي، حيث يعتمد على عدد من المؤشرات التي اختارها الباحث

1. مجتمع وعينة الدراسة:

يشمل مجتمع البحث الشركات غير الحكومية في المملكة العربية السعودية. أما عينة البحث فتشمل أفراد الإدارة في 10 شركات سعودية غير حكومية. وقد بلغ عدد أفراد العينة 20 فرداً، حيث يبين الجدول (1) والجدول (2) التوزيع التكراري لعينة البحث حسب المتغيرات الديموغرافية.

الجدول رقم (1) التوزيع التكراري لعينة البحث بحسب التوصيف الوظيفي

التوصيف الوظيفي	العدد	النسبة
مدير تنفيذي	2	10%
مدير عام	5	25%
مدير مالي	6	30%
مدير جودة	8	40%

الجدول رقم (2) التوزيع التكراري لعينة البحث بحسب سنوات الخدمة الوظيفية في الشركة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة
5 – 10	6	30%
10 – 15	7	35%
15 سنة فأكثر	7	35%

. جمع البيانات:

سيتم جمع البيانات من خلال استبيان ورقي سيتم توزيعه على المبحوثين.

يشمل الاستبيان على قسمين من الأسئلة:

المحور الأول: أسئلة ديموغرافية.

• الاسم:

• سنوات الخدمة الوظيفية : 5-10 سنوات ☐ 10-15 سنة ☐ 15 سنة ☐

فأكثر ☐

المحور الثاني: أثر أداء المشروعات على نجاح المشاريع

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
القسم الأول: معالم نجاح المشاريع					
1. هل يعتمد نجاح المشروع على الأداء الفعال للمشروع؟					
2. هل ضعف أداء المشروع يعيق نجاح المشروع؟					
3. هل يمكن تحقيق نجاح المشروع دون أداء فعال للمشروع؟					
4. هل يعتمد نجاح المشروع على تجنب الأداء الضعيف للمشروع؟					
5. هل يمكن تحقيق نجاح المشروع حتى مع أداء المشروع دون المستوى؟					
القسم الثاني: دورة حياة المشروع					
6. هل تؤثر دورة حياة المشروع على نجاح المشروع؟					
7. هل تؤثر دورة حياة المشروع على احتمالية نجاح المشروع؟					

				8. هل تؤثر دورة حياة المشروع بشكل مباشر على نتيجة نجاح المشروع؟
				9. هل تؤثر دورة حياة المشروع على معدل النجاح الإجمالي للمشاريع؟
				القسم الثالث: الإجراءات والسياسات
				1. هل الإجراءات والسياسات المحددة جيداً ضرورية لنجاح المشروع؟
				2. هل ترتبط الإجراءات والسياسات الواضحة بشكل مباشر بنجاح المشروع؟
				3. هل الإجراءات والسياسات الراسخة شرط أساسي لنجاح المشروع؟
				4. هل تلعب الإجراءات والسياسات الواضحة دوراً حاسماً في ضمان نجاح المشروع؟
				القسم الرابع: شركات الموارد
				1. هل تساهم شركات الموارد بشكل كبير في نجاح المشروع؟
				2. هل تلعب شركات الموارد دوراً حاسماً في تحديد نجاح المشروع؟
				3. هل تؤثر شركات الموارد بشكل كبير على احتمالية نجاح المشروع؟
				4. هل تلعب شركات الموارد دوراً حاسماً في تحديد نجاح المشاريع؟
				القسم الرابع: القيادة في إدارة المشاريع
				1. هل القيادة الفعالة في إدارة المشروع تعزز نجاح المشروع
				2. هل تؤثر القيادة القوية في إدارة المشروع بشكل إيجابي على نجاح المشروع

					3. هل تساهم القيادة الفعالة في إدارة المشروع بشكل مباشر في نجاح المشروع
					4. هل للقيادة القوية في إدارة المشروع تأثير إيجابي على نجاح المشروع
					القسم الخامس: طاقم إدارة المشروع
					1. هل يعتبر موظفو إدارة المشروع الأكفاء ضروريين لتحقيق نجاح المشروع
					2. هل يعتبر طاقم إدارة المشروع الماهر عاملاً رئيسياً في تحقيق نجاح المشروع
					3. هل لا غنى عن موظفي إدارة المشروع الأكفاء لنجاح المشروع
					4. هل يعتبر موظفو إدارة المشروع المهرة أمراً حيوياً لتحقيق نجاح المشروع؟

1. تحليل البيانات:

4.1 التحقق من صدق الاستبانة:

صدق المحكمين:

عرض الباحث الاستبانة على المشرف وتم تزويد الباحث بالملاحظات والتغيرات على الاستبانة، وقد استجاب الباحث وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورته النهائية ويوجد استمارات مرفقة لما كانت عليه الاستمارات قبل عملية التحكيم.

الثبات / معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، حيث يعبر عن متوسط الارتباط الداخلي بين العبارات التي يقيسها وتتراوح قيمته ما بين 0 – 1 وتعتبر القيمة المقبولة له 0.60 فأكثر وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما ارتفعت درجة ثبات الأداة وصلاحياتها للاستخدام وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (3-4).

الجدول رقم (3) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة*

العبارة	معامل ألفا كرونباخ
1	0.63
2	0.77
3	0.75
4	0.83
5	0.75

*(المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

من النتائج الموضحة في الجدول (1) نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مقبولة وتراوحت 0.63-0.83 وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

4.2 المعالجة الإحصائية للبيانات:

استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لمعالجة البيانات حيث قام الباحث بتفريغ البيانات (استجابات العينة) حسب كل سؤال من الأسئلة وتم إعطاء العديد من الإجابات درجات استجابة بمقياس ليكرت الخماسي وتم القيام بحساب تجميع المقياس في كل محور من محاور الدراسة و تم الحصول على قيمة المتوسط الحسابي والنسبة لكل عبارة من عبارة المحاور وإجراء التحليل عليها حيث تضمن التحليل ما يلي:

أ- النسب المئوية والتوزيعات التكرارية (الدراسة الوصفية) والوزن النسبي.

ب- اختبار العينة الاحادية T TEST.

ت- اختبار One way anova لمقارنة الفروق تبعا للبيانات التعريفية.

ث- الانحدار الخطي البسيط.

2. الاعتبارات الأخلاقية:

سيتم اتباع المبادئ التوجيهية الأخلاقية طوال فترة الدراسة. سيتم الحصول على موافقة مستتيرة من جميع المشاركين، مما يضمن سرّيتهم وعدم الكشف عن هويتهم. ستلتزم الدراسة أيضاً بالبروتوكولات والمبادئ التوجيهية الأخلاقية ذات الصلة لحماية حقوق ورفاهية المتطوعين.

الفصل الرابع

اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية على أداء المشروعات على نجاح المنظمات غير الحكومية

الفرضية الفرعية الأولى H2-1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية على دورة حياة المشروع على نجاح المشاريع.

تم اجراء الانحدار الخطي البسيط لإيجاد علاقة المستقل بالتابع كما يلي:

الجدول رقم (3-24) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (دورة حياة المشروع) والتابع (نجاح المشاريع)*

Model Summary

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.017 ^b	5.858	0.046	0.056	.236 ^a	1

a. Predictors: (Constant), دورة حياة المشروع

*(المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 23.6% ولدينا مقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا 5.6 % أي أن المتغير المستقل دورة حياة المشروع استطاع أن

يفسر 5.6% من التغيرات الحاصلة في التابع (نجاح المشاريع) (Y) والباقي يعزى الى عوامل أخرى. ويُظهر الجدول (3-24) أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية $F=5.8$ ومعنوية الدلالة الحسابية ($Sig=0.017$) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية $sig=0.05$. مما يؤكد وجود قوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل ذا دلالة معنوية.

الجدول رقم (3-25) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (دورة حياة المشروع) والتابع (نجاح المشاريع)*

Coefficients ^a					
Sig.	t	Standardized Coefficients Beta	Unstandardized Coefficients		Model
			Std. Error	B	
0.000	17.597		0.206	3.623	(Constant)
0.017	2.420	0.236	0.049	0.118	دورة حياة المشروع

a. Dependent Variable: نجاح المشاريع

* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

ومن خلال الجدول (3-25) نجد أن بعد المتغير المستقل (دورة حياة المشروع) له تأثير ذا دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية $sig < 0.05$ حيث قيمتها $sig=0.000$. وعليه يوجد أثر ذو دلالة احصائية على دورة حياة المشروع على نجاح المشاريع.

الفرضية الفرعية الثانية H2-2: يوجد أثر ذو دلالة احصائية على الاجراءات والسياسات في إدارة المشاريع على نجاح المشاريع.

تم اجراء الانحدار الخطي البسيط لايجاد العلاقة المستقل بالتابع كما يلي:

الجدول رقم (3-26) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الاجراءات والسياسات) والتابع (نجاح

المشاريع)*

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.015 ^b	6.150	0.049	0.058	.242 ^a	1

a. Predictors: (Constant), الاجراءات والسياسات

* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 24.2% ولدينا مقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا 5.8% أي أن المتغير المستقل الاجراءات والسياسات استطاع أن يفسّر 5.6% من التغيرات الحاصلة في التابع (نجاح المشاريع) (Y) والباقي يعزى الى عوامل أخرى. ويظهر الجدول (3-26) أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية $F=6.1$ ومعنوية الدلالة الحسابية ($Sig=0.015$) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية $sig=0.05$. مما يؤكد وجود قوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل ذا دلالة معنوية.

الجدول رقم (3-27) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (الاجراءات والسياسات) والتابع (نجاح المشاريع)*

Coefficients ^a					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
0.000	23.342		0.160	3.726	(Constant)
0.015	2.480	0.242	0.039	0.096	1 الاجراءات والسياسات

a. Dependent Variable: نجاح المشاريع

* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

ومن خلال الجدول (3-27) نجد أن بعد المتغير المستقل (الاجراءات والسياسات) له تأثير ذا دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية $sig < 0.05$ حيث قيمتها $sig=0.000$. وعليه يوجد أثر ذو دلالة احصائية على الاجراءات والسياسات في إدارة المشاريع على نجاح المشاريع.

الفرضية الفرعية الثالثة H2-3: لا يوجد تأثير معنوي لوجود شركات الموارد كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران على نجاح المشاريع للشركة.
تم اجراء الانحدار الخطي البسيط لايجاد العلاقة المستقل بالتابع كما يلي:

الجدول رقم (3-28) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (شركات الموارد) والتابع (نجاح

المشاريع)*

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.021 ^b	5.506	0.043	0.053	.230 ^a	1

a. Predictors: (Constant), شركات الموارد

* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 23.0% ولدينا مقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا 5.3% أي أن المتغير المستقل **شركات الموارد** استطاع أن يفسّر 5.3% من التغيرات الحاصلة في التابع (نجاح المشاريع) (Y) والباقي يعزى الى عوامل أخرى. ويظهر الجدول (3-28) أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية $F=5.5$ ومعنوية الدلالة الحسابية ($Sig=0.015$) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية $sig=0.05$. مما يؤكد وجود قوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل ذا دلالة معنوية.

الجدول رقم (3-29) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (شركات الموارد) والتابع (نجاح المشاريع)*

Sig.	t	Standardized Coefficients Beta	Unstandardized Coefficients Std. Error	B	Model
0.000	19.045		0.193	3.670	(Constant)
0.021	2.347	0.230	0.046	0.108	شركات الموارد 1

a. Dependent Variable: نجاح المشاريع

* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

ومن خلال الجدول (3-32) نجد أن بعد المتغير المستقل (**القيادة**) له تأثير ذا دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية $sig<0.05$ حيث قيمتها $sig=0.000$.

وعليه يوجد أثر ذو دلالة احصائية على القيادة في إدارة المشاريع على نجاح المشاريع

: يوجد أثر ذو دلالة احصائية على طاقم العاملين في إدارة H2-5 **الفرضية الفرعية الخامسة**

المشاريع على نجاح المشاريع

تم اجراء الانحدار الخطي البسيط لايجاد العلاقة المستقل بالتابع كما يلي:

الجدول رقم (3-33) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (طاقم العاملين) والتابع (نجاح المشاريع)*

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.213 ^b	1.568	0.006	0.016	.125 ^a	1

a. Predictors: (Constant), طاقم العاملين

* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 12.5% ولدينا مقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا 1.6% أي أن المتغير المستقل **طاقم العاملين** استطاع أن يفسّر 1.5% من التغيرات الحاصلة في التابع (نجاح المشاريع) (Y) والباقي يعزى الى عوامل أخرى. ويظهر الجدول (3-33) أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية $F=2.7$ ومعنوية الدلالة الحسابية ($Sig=0.21$) وهي أكبر من المعنوية الدلالة القياسية $sig=0.05$. مما يؤكد عدم وجود قوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل غير دال احصائياً.

وعليه يوجد أثر ذو دلالة احصائية على طاقم العاملين في إدارة المشاريع على نجاح المشاريع

المراجع:

- [1] K. Hollan, The history of project management-project management across 4,500 years. Lessons from History. [Online]. Available: <http://lessons-fromhistory.com/node/44> pp. 2127-2130, doi:10.1126/science.1065467.
- [2] L. Koskela and G. Howell, "The underlying theory of project management is obsolete," in Proc. of the Project Management Institute Research Conference, 2002, pp. 293-302.
- [3] A.J. Shenhar and M. Wideman. (2000).Optimizing project success by matching PM style with project type. [Online]. Available: <http://www.maxwideman.com/papers/success/success.pdf>
- [4] T. Cooke-Davies, "The „real“ success factors in projects," International Journal of Project Management, vol. 20, pp. 185-190.
- [5] Project management, Part 1: Principles of guidelines for the management of projects, BS6079-1:2010.
- [6] J. R. Tuner and A. Keegan, "Mechanisms of governance in the project based organization: Roles of the broker and steward," European Management Journal, vol. 19, pp. 254-267.
- [7] J. R. Turner, Project Success Criteria, pp. 32-33, 2002.
- [8] A. J. Shenhar, "One size does not fit all projects: Exploring classical contingency domains," Management Science, vol. 47, no. 3, pp. 394- 414, 2001.
- [9] I. Hyvari, "Success of projects in different organizational conditions," Project Management Journal, vol. 37, no. 4, pp. 31-41, 2006.
- [10] H. Kerzner, "In search of excellence in project management," Journal of Systems Management, vol. 38, no. 2, pp. 30-40, 1987.
- [11] P. Weaver. (2006). A brief history of scheduling — Back to the future. Mosaic published and white papers. Mosaic Project Service Pty Ltd. [Online].Available: http://www.mosaicprojects.com.au/PDF_Papers/P042_History%20of%20Scheduling.pdf
- [12] A. J. Shenhar and D. Dvir, "Toward a typological theory of project management," Research Policy, vol. 25, no. 4, pp. 607-632, 1996.

[13] J. R. Turner and R. Muller, "On the nature of a project as a temporary organization," *International Journal of Project Management*, vol. 21, no. 1, pp. 1-8, 2003.

[14] P. Patanakul, B. Iewwongcharoen, and D. Milosevic, "An empirical study on the use of project management tools and techniques across project life-cycle and their impact on project success," *Journal of General Management*, vol. 35, no. 3, pp. 41-65, 2010.

[15] D. Westhuizen and E. P. Fitzgerald. (2005). Defining and measuring project success. Department Information Systems, Faculty of Business, University of Southern Queensland — Wide Bay Campus, Hervey Bay, Queensland, Australia. [Online]. Available: <http://eprints.usq.edu.au/346/1/DependentVariableArticleV8.pdf>

[16] I. M. Rubin and W. Seeling, "Experience as a factor in the selection and performance of project managers," *Trans Engineering Management*, vol. 14, no. 3, pp. 131-135, 1967.

1. Crawford, L., & Nahmias, A. H. (2010). Competencies for managing projects in non-governmental organizations. *International Journal of Project Management*, 28(8), 829-840.
2. Oosterhaven, J. G. (2011). Project management in non-governmental organizations: A case study of Médecins Sans Frontières. *International Journal of Project Management*, 29(6), 647-656.
3. Murthy, N. R. (2013). Project management in non-governmental organizations: An exploratory study. *International Journal of Project Management*, 31(3), 325-336.
4. Atkinson, R., Crawford, L., & Ward, S. (2006). Fundamental uncertainties in projects and the scope of project management. *International Journal of Project Management*, 24(8), 687-698.
5. Ballesteros-Sanchez, L., & Cossío-Silva, F. J. (2016). Project management in non-profit organizations: A case study of the Spanish Red Cross. *Journal of Business Research*, 69(10), 4481-4486.
6. Diab, A. M., & El-Sabaa, S. (2016). Project management in development aid NGOs: A practice perspective. *International Journal of Project Management*, 34(2), 234-245.

7. Kretschmer, T., & Wiedemann, L. (2018). Project management in NGOs: A literature review and a call for research. *International Journal of Project Management*, 36(3), 352-363.
8. Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2015). *Leadership: Theory, application, & skill development*. Cengage Learning.
9. Söderlund, J. (2008). Building theories of project management: Past research, questions for the future. *International Journal of Project Management*, 26(6), 630-643.
10. Turner, J. R., & Müller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*, 21(1), 1-8.