

اثر أداء المشروعات على نجاح المشاريع في المنظمات غير الحكومية دراسة  
تطبيقية على المنظمات الخيرية

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

مشروع تخرج

إعداد

عواطف ضيف الله السعيد

إشراف

د. منى مصطفى العشري



## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### 1,1 المقدمة:

في العقود القليلة الماضية، شهد علم إدارة المشاريع نمواً سريعاً باعتباره وسيلة فعّالة لتنفيذ المشاريع بكفاءة عالية وتحقيق أهداف المنظمات. يوفر هذا العلم أدوات متقدمة لتحسين قدرات المنظمات في تخطيط وتنفيذ ومراقبة أنشطة مشاريعها، بالإضافة إلى الاستخدام الأمثل لمواردها المادية والبشرية.

برزت الحاجة إلى إدارة المشاريع نتيجة التطور في حاجيات وخصائص المجتمعات الحديثة، حيث أصبح التعقيد المتزايد يتطلب تطوير طرق جديدة للإدارة، ويؤدي تعاظم أحجام الأعمال والحاجة إلى دخول الأسواق العالمية واستغلال الفرق في اتخاذ القرارات يتطلب مستوى عالياً من التنسيق. بالإضافة إلى ذلك، تشكل المنافسة الحادة بين المؤسسات قوة اجتماعية هائلة ناجمة عن النظام الاقتصادي، مما يفرض ضغوطاً كبيرة على المنظمات لجعل مخرجاتها المعقدة والمتنوعة متاحة بأسرع ما يمكن. لذلك، يجب اتخاذ القرارات بسرعة وتحقيق النتائج بصورة أسرع، وهو ما يوفره علم إدارة المشاريع من أدوات وأساليب فعالة لتحقيق هذه الأهداف بكفاءة..(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 أكثر فعالية وتأثيرًا في تعزيز التنمية المستدامة وتعزيز مشاركة المجتمع المدني. وقد تحقق ذلك من خلال تبني نهج تحويلي يركز على التأثير الإيجابي والتفاعل مع القضايا المجتمعية والبيئية بشكل أكبر. يعتبر أداء المشروعات أحد أبرز العوامل التي تؤثر على نجاح المنظمات غير الحكومية، حيث يساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف المرجوة وتحسين مستوى حياة الأفراد والمجتمعات التي تخدمها.

من خلال تنفيذ المشروعات بكفاءة وفعالية، يمكن للمنظمات غير الحكومية تحقيق تأثير إيجابي ومستدام، مما يساعد في بناء علاقات قوية مع الجهات المانحة والشركاء المحليين. عندما تُظهر هذه المنظمات نجاح مشروعاتها وتحقق الأهداف المحددة، فإنها تتمكن من جذب دعم إضافي وتمويل مستمر، مما يعزز استدامتها المالية وقدرتها على الاستمرار في أداء دورها.

بشكل عام، أصبح أداء المشروعات ذو أهمية كبيرة في تحقيق أهداف ورسالة المنظمات غير الحكومية، الرامية إلى تحسين الأوضاع في العالم الثالث وتعزيز التنمية والمشاركة المجتمعية. بناءً على ذلك، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

ما هو أثر 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 إلى 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

1. 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.
2. 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.
3. 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.
4. يساعد في تعزيز التعاون والشراكات بين المنظمات غير الحكومية والجهات المانحة والمنظمات الشريكة. هذا يمكن أن يؤدي إلى تعزيز التنسيق وتحقيق أفضل نتائج.

## 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 لإتخاذ 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، المسعى 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:

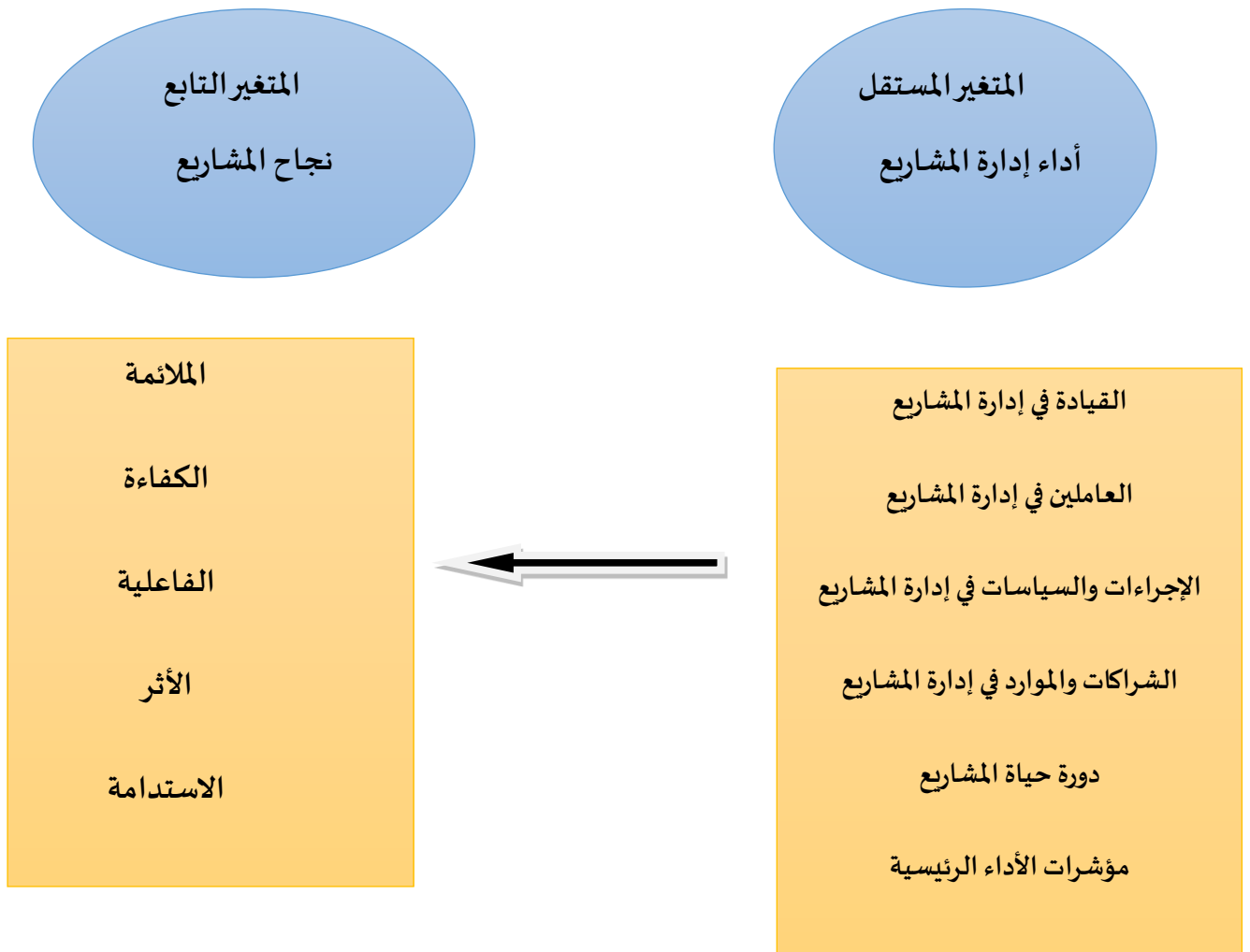
- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين القيادة في إدارة المشاريع ونجاح المشاريع في المنظمات غير الحكومية.
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha > 0.05$  بين العاملين في إدارة المشاريع ونجاح المشاريع في المنظمات غير الحكومية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين الإجراءات والسياسات في إدارة المشاريع ونجاح المشاريع في المنظمات غير الحكومية.

- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha < 0.05$  بين الشراكات والموارد في إدارة المشاريع ونجاح المشاريع في المنظمات غير الحكومية.
- الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين دورة حياة المشاريع ونجاح المشاريع في المنظمات غير الحكومية.
- الفرضية الفرعية السادسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين مؤشرات الأداء الرئيسية ونجاح المشاريع في المنظمات غير الحكومية.
- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  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 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 زيادة الأعمال والمسؤولية الاجتماعية وأيضاً 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.

## 9.1 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 لاجابات 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 سييرمان براون للتجزئة النصفية المتساوية لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- اختبار التوزيع الطبيعي: اختبار كولموجروف- سمرنوف، لمعرفة ما اذا كانت البيانات تخضع
- للتوزيع الطبيعي أم لا.

## 10.1 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:** اقتصرت الدراسة على المنظمات الخيرية بالمملكة العربية السعودية
- **حدود زمانية:** اقتصرت الدراسة خلال عام الدراسى 2023م.
- **حدود بشرية :** اقتصرت الدراسة على المدراء وورؤساء الأقسام والموظفين بالمنظمات الخيرية بالمملكة العربية السعودية

## 11.1 الدراسات السابقة

(الشوابكة وآخرون، 2018)

هدفت دراسة الشوابكة وآخرون (2018) إلى استكشاف أثر التوجهات الاستراتيجية على نجاح المشاريع في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير، مع بيان الدور الوسيط لرأس المال الفكري. اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة لجمع البيانات من عينة ملائمة. وأظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتوجهات الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (التوجه السوقى، التوجه نحو التعلم، التوجه نحو

التكنولوجيا، التوجه الريادي، والتوجه نحو التكلفة) على نجاح المشاريع بأبعاده (كفاءة المشروع، أداء منتج المشروع، التأثير على الفريق، التأثير المباشر على الأعمال، التأثير المستقبلي على الأعمال، التأثير على العميل والاستدامة) في مركز الملك عبدالله الثاني. كما تبين أن رأس المال الفكري يعمل كمتغير وسيط في العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية ونجاح المشاريع. وأوصت الدراسة بضرورة تبني التوجهات الاستراتيجية بوضوح وتفاعلية ضمن استراتيجيات المنظمة وممارساتها، والعمل على استدامة وتعزيز رأس المال الفكري بما يتلاءم مع مستجدات البيئة الخارجية لتحقيق نجاح المشاريع.

### (علي وأبو حسين، 2018)

هدفت دراسة علي وأبو حسين (2018) إلى التعرف على تكامل سلسلة التوريد وأثرها على نجاح المشاريع في الشركات الهندسية المتخصصة بإدارة المشاريع في الأردن. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة. وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل سلسلة التوريد بأبعادها (العلاقات مع الموردين، هيكل شبكة التوريد، تكامل الإمداد، والتخزين) على نجاح المشاريع (الإنتاج بالوقت المحدد، جودة عمليات المشروع، وتكلفة المشروع). وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التشارك والتسيق والتعاون بين الشركة ومورديها في مختلف مجالات اتخاذ القرارات، مثل تصميم المنتجات وتطوير مواصفات المواد وتحسين طرق الإنتاج، لتعزيز نجاح المشاريع.

### (جبريل وأبوبكر، 2018)

هدفت دراسة جبريل وأبوبكر (2018) 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). استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة. وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للترتيب الداخلي والصيانة الوقائية على نجاح المشاريع الصغيرة الصناعية، ونموها، وتخفيض تكاليفها، وتوليد القيمة المضافة. كما تبين أن هناك تأثيراً معنوياً لكل من الإنتاج في الوقت المحدد والترتيب الداخلي والصيانة الوقائية على نمو المشاريع. وأوصت الدراسة بزيادة اهتمام المشاريع الصغيرة بتطبيق الإنتاج الرشيق بجميع أبعاده وتوفير كافة المستلزمات اللازمة لذلك، بما في ذلك الموارد البشرية المؤهلة وتطويرها من خلال الدورات التدريبية المتخصصة.

### (العريفي والحر افشة، 2019)

هدفت دراسة العريف والحر افشة (2019) إلى استكشاف أثر المعايير الدولية لتقييم المشاريع على نجاح المشاريع في الشركات الإنشائية الهندسية الأردنية. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة مكونة من 52 سؤالاً. أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمعايير الدولية لتقييم المشاريع بأبعادها (الارتباط، الأثر، الكفاءة، الفاعلية، الاستدامة) على نجاح المشاريع بأبعادها (الجودة، الوقت، التكلفة، رضا الزبائن، المسؤولية الاجتماعية). وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات للمعايير الدولية لتقييم المشاريع لتعزيز نجاحها، وتدريب العاملين على هذه المعايير واستخدام التقنيات الحديثة في البناء لزيادة الجودة وتقليل الوقت والتكلفة.

### (مفلح و أبوحسين، 2019)

هدفت دراسة مفلاح وأبوحسين (2019) إلى استكشاف أثر استراتيجيات الريادة على أداء المشاريع في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة. أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الريادة بأبعادها (الإبداع، المخاطرة، المبادرة، التفرد) على أداء المشاريع بأبعادها (الإنتاج بالوقت المحدد، جودة العمليات، تكلفة أداء المشاريع). وأوصت الدراسة بالتركيز على الإبداع والمبادرة في الخدمات والأعمال من خلال استخدام التكنولوجيا المتطورة، وتطوير الموارد البشرية واستقطاب الكفاءات العلمية والفنية المتخصصة، لتعزيز أداء المشاريع في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

### (باقر وآخرون، 2020)

هدفت دراسة باقر وآخرون (2020) إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها (الفنية، اللوجيستية، المالية، الموارد البشرية، الاجتماعية والسياسية، البيئية) على إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، الوقت، المجال) في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت، من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة. أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها على إدارة المشاريع الهندسية، وكذلك تأثير الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط. وأوصت الدراسة بإنشاء أنظمة إلكترونية لمراقبة وتقييم المعدات والأدوات

المستخدمة، وتطوير برامج لتعقب المخاطر وربطها بالبرامج الإلكترونية لإدارة المشاريع، وبناء قاعدة معلومات تضم المخاطر التي تواجه المشاريع الهندسية.

### (الضيفري والشوارة، 2021)

هدفت دراسة الضيفري والشوارة (2021) إلى استكشاف أثر التأزر الاستراتيجي بأبعاده (تأزر المبيعات، التأزر التشغيلي، تأزر الاستثمار، التأزر الإداري) على أدوار إدارة المشاريع في شركة نفط الكويت، من خلال الدور الوسيط للتمكين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة. أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتأزر الاستراتيجي على أدوار إدارة المشاريع، وعلى التمكين كمتغير وسيط. وأوصت الدراسة بتعزيز عمليات التأزر الاستراتيجي في الشركة لتحقيق ميزة تنافسية وحصة سوقية أكبر، والاستفادة من عمليات التأزر الاستراتيجي لتحسين أداء المشاريع.

### (العبداللات والشوارة، 2021)

هدفت دراسة العبداللات والشوارة (2021) إلى التعرف على أثر الحاكمية الرشيدة بأبعادها (سيادة القانون، الشفافية، المساءلة، المشاركة، النزاهة، الإنصاف، الفاعلية، الكفاءة، الاستدامة) على إدارة المشاريع بأبعادها (إدارة الجودة، إدارة الجدول الزمني، إدارة النطاق، إدارة التكلفة، إدارة المخاطر، إدارة الموارد) في أمانة عمان الكبرى، من خلال التخطيط لإدارة الأزمات كمتغير معدل. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة. أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للحاكمية الرشيدة على إدارة المشاريع، وتأثير التخطيط لإدارة الأزمات على تحسين هذا الأثر. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق الحاكمية الرشيدة وتقييمها، والتوعية المستمرة للموظفين بأبعادها، ووضع استراتيجيات تضمن تقديم الخدمات بكفاءة وعدالة، وتعيين فرق متخصصة لإدارة الأزمات والمخاطر.

### (Bond-Barnard, 2018)

هدفت دراسة Bond-Barnard (2018) إلى التأكيد على أهمية مستويات عالية من الثقة والتعاون لزيادة احتمال نجاح إدارة المشاريع. قامت الدراسة بمسح دولي شمل 151 ممارساً للمشاريع لإثبات أهمية الثقة والتعاون في فرق المشاريع. أظهرت النتائج أن نجاح إدارة المشاريع يصبح أكثر احتمالاً مع تحسن درجة التعاون بين فرق المشاريع، مما يزيد من مستوى الثقة بين أعضاء الفريق. وبيّنت الدراسة أن العوامل الرئيسية لنجاح أداء المشروع وتكامل

المعرفة والابتكار هي القرب المادي، الالتزام، الصراع، التنسيق، العلاقات، والحوافز، والتوقعات، وتبادل المعرفة، والثقة. أوصت الدراسة بزيادة الثقة والتعاون في فرق المشاريع لتحسين نجاح المشاريع.

(Fraser-Arnott, 2018)

هدفت دراسة Fraser-Arnott (2018) إلى إدخال المكتبات فكرة الجمع بين أدوات وتقنيات إدارة المشاريع وإدارة التغيير لدعم نجاح مشاريعها. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج أن الجمع بين إدارة المشاريع وإدارة التغيير يساعد المحترفين في تنفيذ مشاريعهم بكفاءة وتحقيق أهدافها. أوصت الدراسة بضرورة تطوير كفاءات إدارة التغيير وإدارة المشاريع لدى أمناء المكتبات، وتقديم تفسيرات ومشورة حول كيفية الجمع بين المنهجيتين لتحسين نجاح المشاريع.

(Zuo et al., 2018)

هدفت دراسة Zuo et al (2018) إلى تحديد المهارات الناعمة لإدارة مشاريع البناء، ودراسة تأثير هذه المهارات على عوامل نجاح المشروع في صناعة البناء الفيتنامية. اعتمدت الدراسة على مسح استبائي شمل 108 من المتخصصين في إدارة المشاريع. أظهرت النتائج أن المهارات الناعمة لمديري المشاريع تساهم بشكل كبير في عوامل نجاح المشروع، مما يؤدي إلى نجاح المشروع بشكل عام. أوصت الدراسة بضرورة تحسين المهارات الناعمة للعاملين في إدارة المشاريع لتحقيق نجاح أكبر في مشاريع البناء.

(Shuaib, 2016)

هدفت دراسة Shuaib (2016) إلى التعرف على أداء إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية من خلال دراسة استطلاعية للتركيبات الأكثر تأثيراً على نجاح المشروع. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج أن أداء إدارة المشاريع بأبعادها (القيادة، طاقم العاملين، الإجراءات والسياسات، شراكات الموارد، دورة حياة المشروع، مؤشرات الأداء الرئيسية) تؤثر بشكل كبير على نجاح المشاريع في المملكة. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز هذه الأبعاد لأداء المشاريع، لما لها من تأثير إيجابي على نجاح المشاريع.

## الفجوة البحثية

تُعد الفجوة البحثية في دراسة أثر أداء المشروعات على نجاح المشاريع في المنظمات غير الحكومية مجالاً مهماً يتطلب المزيد من البحث والتحليل. على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت تأثير أداء المشاريع على

النجاح في القطاعات الحكومية والخاصة، إلا أن هناك نقصاً واضحاً في الدراسات التي تستهدف المنظمات غير الحكومية بشكل خاص. تتسم هذه المنظمات بخصائص فريدة مثل اعتمادها الكبير على التمويل الخارجي والعمل التطوعي، مما يجعلها تواجه تحديات مختلفة عن تلك التي تواجهها المنظمات الحكومية والخاصة. لذا، تتطلب هذه المنظمات استراتيجيات أداء خاصة لضمان نجاح مشاريعها وتحقيق أهدافها التنموية والاجتماعية.

### أوجه الشبه

عند مقارنة الدراسات المختلفة حول تأثير أداء المشروعات على نجاح المشاريع، نجد أن هناك عدة أوجه شبه تجمعها. أولاً، تتفق معظم الدراسات على أن هناك علاقة إيجابية بين تحسين أداء المشروع ونجاحه. ثانياً، تؤكد الدراسات على أهمية العوامل الداخلية مثل القيادة، إدارة الموارد، وتنسيق الفريق في تحقيق أداء عالي للمشاريع. ثالثاً، يتم التأكيد على أن نجاح المشاريع ليس فقط مرتبطاً بتحقيق الأهداف الزمنية والمالية، بل أيضاً بتحقيق الجودة المطلوبة ورضا المستفيدين.

### أوجه الاختلاف

رغم وجود أوجه الشبه، إلا أن هناك اختلافات بارزة تتعلق بسياق الدراسة، نوع المنظمة، والعوامل المؤثرة. في المنظمات الحكومية والخاصة، غالباً ما يتم التركيز على الأداء المالي والتقني، بينما في المنظمات غير الحكومية، يتم التركيز بشكل أكبر على الأثر الاجتماعي والاستدامة. كما تختلف تحديات إدارة المشاريع بين هذه القطاعات؛ فبينما تواجه المنظمات الحكومية تحديات البيروقراطية والتمويل العام، تواجه المنظمات غير الحكومية تحديات التمويل المستدام والاعتماد على المتطوعين. بالإضافة إلى ذلك، تختلف الأدوات والتقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع بين القطاعات المختلفة، مما يتطلب من المنظمات غير الحكومية تبني تقنيات تتلاءم مع طبيعتها الفريدة.

## 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 أثار إيجابية وقيمة مضافة للمجتمع. فيتم توليد مشاريع ناجحة من خلال حسن اختيارها وتخطيطها وتنفيذها ومتابعتها من اجل الوصول الى الغايات المطلوبة (بن ناصر ويافي، 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).

### 2.2.3 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 بمنهجية 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 وفاعلية 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 مزيجًا خاصًا 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، وعند 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).

### 3.2.3 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 وفعالية.

- الطلب المتزايد على السلع والخدمات. إن تنفيذ الخطط الموضوعة للمشروع وتسليمه بكفاءة وفعالية 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 الموضوعة فإنه يجب على إدارة المشروع توفير كافة المتطلبات والمهارات المطلوبة وإدارتها من خلال خطة إدارة الموارد.

### 4.2.3 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 ستتراكم 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 تلي 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.

#### 5.2.3 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، بحسب إنشاء وثيقة بدء المشروع بحدود 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 لإنشاء 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.

## المبحث الثاني نجاح المشاريع

### 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 انه 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 يمثله راعي المشروع أو مجلس إدارة المشروع.

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

3. المستوى التشغيلي: والذي يمثله 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 الى 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.

### 7.2.3 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 وتسمى الإدارة بالإدارة التعاونية أو الإدارة الخيرية أو الإدارة

التطوعية

#### 4.1 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 وارتيمة، 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)

ويبين 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 عوامل نجاح المشروع الداخلية :

### 4.2.1 : 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 ممكنة. وبأنها النهج والأنشطة التي يتبعها المدراء في استخدام الموارد من أجل إضافة قيمة للزبون و تحقيق أهداف المنظمة.(العريفي والحرافشة، 2018)

#### 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 إسراع 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 والانتهاء مخططة من أجل إكمال أنشطة المشروع. (Mulugeta, S., 2018)

#### 4.2.3 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 الموضوعية 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 . ( طيب عبد السلام ، 2019)

#### 4.2.4 نطاق العمل :

يشير إلى كل الأعمال والعمليات المتعلقة بإنجاز المشروع وتحديد أي المهمات تتعلق بالمشروع، وأياً 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, 2019,

et al):

تجميع المتطلبات: هي أول عملية وتشمل تحديد متطلبات المشروع التي بتنفيذها تتحقق أهداف المشروع، وتتمثل 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، وأيضا 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 التغييرات التي تطرأ عليه ذلك من أجل ضمان معالجتها والقيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة، كما يتم الاستعانة بضبط النطاق للتحكم في كافة التغييرات الفعلية عند حدوثها ويتم دمجها مع باقي عمليات الضبط (Hilali, A., et al, 2019)

### 4.3 عوامل نجاح المشروع الخارجية

#### 4.3.1 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 ومجابهة 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 وفاعليتهم 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- 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 تنسب 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 الريح (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 الريح، وتمارس نشاطها عبر حدود الدول.

## 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 معيشتي 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 تمكنها 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)

استراتيجيات الجمعيات الخيرية لتحقيق أهدافها :

هنالك العديد من الاستراتيجيات التي تتبعها الجمعيات الخيرية لتحقيق التفاعل بينها وبين البيئات

المحيطة. (معيفي، 2022)

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 أو أعضاء 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.

### 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 ميزانيتهم.

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

## المراجع

- 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.
- الحاج سالم، عطية. (2018). التخطيط للإتصال في المؤسسة وفق منهجية إدارة المشروع. مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، ع15 ، 55 - 68.
- 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. Arab ( 576-597 )  
ISSN: 2663 - 5798 (Journal for Scientific Publishing (AJSP)
- 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 ارييمة، 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.
- العبدلات، ديماء 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
- 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.
- 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.

- عمر، ثافكة قادر، حمد كاروان خالد وهمزة احمد هوشيار (2019) دور شركات الخدمات البترولية على إدارة المشاريع النفطية في مدينة أربيل. مجلة قه لاي زانست العلمية، 4(4)، 1070-1044  
Doi:10.25212/lfu.qzj.4.4.30
- محمد، أياد طاهر ودعامي، حسين (2019) فرصة التحول من إدارة المشاريع الى قيادة المشاريع على وفق خصائص القيادة المعاصرة بحث ميداني في أمانة بغداد. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 43، 77-58
- المفلح، 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.
- 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

of Project Cesarotti, Vittorio, Gubinelli, Silvia & Introna, Vito (2019). The evolution —  
changing PM. *Journal Modern PM*, 7(3), Management (PM): How Agile, Lean and Six Sigma are

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.
- 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
- 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
- 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.
- 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/jepm- 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.

## استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس اثر أداء المشروعات على نجاح المشاريع في المنظمات غير الحكومية دراسة تطبيقية على المنظمات الخيرية ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

### أولاً: البيانات الشخصية

☐ أنثى

☐ ذكر

1- النوع الاجتماعي

2- الفئة العمرية ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30-أقل من 40 سنة

☐ من 40 – أقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس

☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4- المسمي الوظيفي ☐ مدير ☐ مساعد مدير

☐ رئيس قسم

5- سنوات الخبرة ☐ أقل من 10 سنوات ☐ من 10-أقل من 15 سنة

☐ من 15 – أقل من 20 سنة ☐ من 20 سنة فأكثر

## ثانيا محاور الاستبيان

المحور الأول: إدارة المشاريع ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

| الرقم                                 | البعد                                                                           | أوافق بشدة | أوافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-------|------------|
| محور القيادة في إدارة المشاريع        |                                                                                 |            |       |       |       |            |
|                                       | يعتبر المشروع أداة لمعالجة جميع التغييرات التي تقودها الشركات داخل المنظمة      |            |       |       |       |            |
|                                       | يتم تلقي المساعدة في تحديد الشخص المناسب لإدارة المشروع                         |            |       |       |       |            |
|                                       | يتم تطوير ميزات ثقافة المشاريع                                                  |            |       |       |       |            |
|                                       | تعقد اجتماعات تركز على المشروع في منظمنا                                        |            |       |       |       |            |
|                                       | تتم مشاركة الأفكار "المعلومات الخاصة" بالمشروع بحرية من قبل الجميع.             |            |       |       |       |            |
|                                       | تعيق بيئة المشروع تطوير ثقافة المشروع                                           |            |       |       |       |            |
| طاقم العاملين في إدارة المشاريع       |                                                                                 |            |       |       |       |            |
|                                       | هناك إجراءات لزيادة القدرة من خلال تطوير أعضاء فريق المشروع                     |            |       |       |       |            |
|                                       | هناك إجراءات رسمية لتقييم موظفي إدارة المشروع                                   |            |       |       |       |            |
|                                       | يتم التوسع في التدريب على إدارة المشاريع في المنظمة                             |            |       |       |       |            |
|                                       | يتم استخدام العمليات "الإجراءات الرسمية" مما يساعد على إدارة المشروع بشكل أفضل. |            |       |       |       |            |
|                                       | توجد إجراءات رسمية لاختيار الأشخاص للعمل في فرق المشروع                         |            |       |       |       |            |
| الإجراءات والسياسات في إدارة المشاريع |                                                                                 |            |       |       |       |            |

|                                  |  |  |  |                                                                                                                                      |  |
|----------------------------------|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|                                  |  |  |  | تعتبر إدارة المشاريع ناجحة إذا ما تم تطويرها كممارسة رسمية                                                                           |  |
|                                  |  |  |  | يشمل تنفيذ سياسة واستراتيجية إدارة المشاريع تغييراً تنظيمياً كبيراً من خلال التعرف على العقبات التي تعترض على التعبير والتغلب عليها. |  |
|                                  |  |  |  | يتم العمل على تعزيز فوائد إدارة المشاريع                                                                                             |  |
|                                  |  |  |  | هناك إجراءات لإعادة تعريف الوظائف                                                                                                    |  |
|                                  |  |  |  | هناك توجه لتقليل من البيروقراطية                                                                                                     |  |
|                                  |  |  |  | يتم اتباع سياسة مشاركة الموظف في صنع القرار                                                                                          |  |
|                                  |  |  |  | تتبع المنظمة سياسة تمكين الموظفين                                                                                                    |  |
| شراكات الموارد في إدارة المشاريع |  |  |  |                                                                                                                                      |  |
|                                  |  |  |  | توجد شراكة مفتوحة ثنائية الاتجاه مع العملاء خلال خطة المشروع                                                                         |  |
|                                  |  |  |  | تسعي المنظمة للوصول لشراكة مفتوحة ثنائية الاتجاه مع الموردين خلال خطة المشروع                                                        |  |
|                                  |  |  |  | يتم مشاركة أصحاب المصلحة في المشروع بشكل رسمي في تنفيذ المشروع                                                                       |  |
| محور دورة حياة المشروع           |  |  |  |                                                                                                                                      |  |
|                                  |  |  |  | يتم العمل على اختيار المشروع وتحديد الأولويات                                                                                        |  |
|                                  |  |  |  | هناك وصف دقيق ومحدد للفوائد والأهداف                                                                                                 |  |
|                                  |  |  |  | يتم العمل على تخطيط الوقت التكلفة ونطاق العمل                                                                                        |  |
|                                  |  |  |  | توجد إجراءات متبعة لإدارة المخاطر                                                                                                    |  |
|                                  |  |  |  | يتم العمل على مراقبة وتوجيه المشروع                                                                                                  |  |

|                        |  |  |  |  |                                                                                                               |  |
|------------------------|--|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|                        |  |  |  |  | تجري عمليات مراجعة ومراقبة الأداء بشكل منتظم                                                                  |  |
|                        |  |  |  |  | يتم استخدام نموذج للعمليات المرتبطة بالأعمال المهمة طوال دورة حياة المشروع                                    |  |
|                        |  |  |  |  | هناك إجراءات مكتوبة تغطي جميع مراحل حياة المشروع بما في ذلك مراحل قبل وبعد تنفيذ                              |  |
|                        |  |  |  |  | يتم تحديد الإجراءات والمعايير وقياسها كاستجابة للمتطلبات المتغيرة                                             |  |
| مؤشرات الأداء الرئيسية |  |  |  |  |                                                                                                               |  |
|                        |  |  |  |  | يتم تطوير طريقة فعالة لقياس مجموعة واسعة من مؤشرات الأداء الرئيسية بهدف زيادة القدرة التطبيقية                |  |
|                        |  |  |  |  | يتم العمل على تطوير وتحسين الطرق والإجراءات التي يتم من خلالها إدارة ما يهم المنظمة من مؤشرات الأداء الرئيسية |  |
|                        |  |  |  |  | هناك طرق لإدارة أهداف المشروع وربطها مع النتائج في مرحلة ما بعد التنفيذ                                       |  |
|                        |  |  |  |  | توجد إجراءات لقياس تصورات وتوقعات أصحاب المنفعة                                                               |  |

## المحور الثاني: نجاح المشاريع ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك: دراسة

(الحوامدة والمكاوي، 2022) - دراسة (قنديل وبني حمدان، 2022) -

| الرقم    | البعد                                                                                                        | أوافق بشدة | أوافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-------|------------|
| الملائمة |                                                                                                              |            |       |       |       |            |
|          | تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات قبل تصميم المشاريع                                                            |            |       |       |       |            |
|          | يلبي تصميم المشاريع احتياجات الفئات المستهدفة                                                                |            |       |       |       |            |
|          | يتم تحديد الفئة المستهدفة بشكل مناسب من حيث (الهدف، الحجم، توزيع الجنس .... الخ)                             |            |       |       |       |            |
|          | يراعي تحليل مخاطر البيئة الخارجية التي يحتمل مواجهتها أثناء تنفيذ المشاريع (سياسية، اقتصادية، اجتماعية)      |            |       |       |       |            |
|          | توجد علاقة واضحة بين الاحتياجات التي تم تحديدها وبين أهداف الممول                                            |            |       |       |       |            |
| الكفاءة  |                                                                                                              |            |       |       |       |            |
|          | تتوفر موارد مالية وبشرية ومعدات تقنية ملائمة لتنفيذ أنشطة المشروع المخطط لها                                 |            |       |       |       |            |
|          | يتم تحقيق مخرجات المشاريع المخطط لها                                                                         |            |       |       |       |            |
|          | تمتلك المنظمة نظام مالي فعال يحكم نفقات المشروع وفقا لبنود الموازنة                                          |            |       |       |       |            |
|          | يقوم الموظفون بالمشروع بتنفيذ الأعمال المكلفين بأدائها بجودة عالية خلال الوقت المحدد وضمن التكاليف والموازنة |            |       |       |       |            |
|          | يتم مقارنة تكاليف مخرجات المشاريع بتكاليف مشاريع مشابهه أخرى                                                 |            |       |       |       |            |

|                 |  |  |  |  |                                                                                                                   |  |
|-----------------|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|                 |  |  |  |  | يتم تبرير التكاليف بالفوائد من المشاريع                                                                           |  |
| معييار الفاعلية |  |  |  |  |                                                                                                                   |  |
|                 |  |  |  |  | تكون أهداف المشاريع محددة زمنيا وقابلة للقياس                                                                     |  |
|                 |  |  |  |  | تطوير المؤشرات المناسبة لقياس مدي تحقق أهداف المشاريع                                                             |  |
|                 |  |  |  |  | يتم تحقيق أهداف المشاريع المخطط لها                                                                               |  |
|                 |  |  |  |  | يتم تحقيق نتائج غير مخطط لها                                                                                      |  |
|                 |  |  |  |  | تضع إدارة المشروع أهدافها لتكون متوافقة مع أهداف الفئة المستهدفة                                                  |  |
|                 |  |  |  |  | تجنب ظهور مخاطر جديدة أثناء تنفيذ المشاريع                                                                        |  |
| معييار الأثر    |  |  |  |  |                                                                                                                   |  |
|                 |  |  |  |  | تساهم المشاريع في تحقيق أهداف المنظمة العامة                                                                      |  |
|                 |  |  |  |  | تحقق المشاريع الهدف المرجو منها على المدي البعيد                                                                  |  |
|                 |  |  |  |  | يوجد أثر اقتصادي للمشاريع على الموظفين ومقدمي الخدمات                                                             |  |
|                 |  |  |  |  | تساهم المشاريع في تغيير توجهات وأفكار الفئة المستهدفة                                                             |  |
|                 |  |  |  |  | يتم تقييم أثر المشاريع بعد انتهائها بوقت مناسب                                                                    |  |
|                 |  |  |  |  | تساهم المشاريع في تعزيز مشاركة الفئة المستهدفة في مختلف المجالات الحياتية (اقتصاديا، اجتماعياً سياسياً، .... الخ) |  |
|                 |  |  |  |  | تحدث المشاريع أثر إيجابي في حياة الفئات المستهدفة والمجتمع بشكل عام.                                              |  |
|                 |  |  |  |  | يوجد المشاريع أثار مختلفة نتيجة الاختلاف في الجنس أو الطبقات الاجتماعية                                           |  |

|                  |  |  |  |  |                                                                                                                                   |  |
|------------------|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|                  |  |  |  |  | تساهم المشاريع في تطوير القطاع<br>المستهدف                                                                                        |  |
| معييار الاستدامة |  |  |  |  |                                                                                                                                   |  |
|                  |  |  |  |  | يتبنى الشركاء أهداف وإنجازات<br>المشاريع                                                                                          |  |
|                  |  |  |  |  | يتوفر في المنظمة معيار الاستدامة<br>والذي يعكس مستوى التزام المنظمة<br>باستمرار المشاريع                                          |  |
|                  |  |  |  |  | يتم اقتراح أنشطة لا تحتاج لمصدر<br>تمويل مستمر عند تصميم المشروع                                                                  |  |
|                  |  |  |  |  | يوجد تناغم بين أنشطة المشاريع<br>والعوامل الاجتماعية والثقافية                                                                    |  |
|                  |  |  |  |  | هناك كفاية لموازنة المشروع لتحقيق<br>المخرجات والأهداف                                                                            |  |
|                  |  |  |  |  | تسعي المنظمة لتحقيق الاستدامة<br>المالية والتي تعكس قدرة الفئات<br>المستهدفة على تحمل تكلفة الخدمات<br>المقدمة بعد انتهاء التمويل |  |