

تقييم دور وكفاءة إدارة المشاريع في المنظمات الصحية بالمملكة العربية السعودية

إعداد الباحثين /

محمد سالم مصيري ٢٢٢٠٠٠٥٤٠
اسيد عبدالعزيز ساعاتي ٢٢٢٠٠٠٢٤٦
فهد سويد العنزي ٢٢٢٠٠٠٩٢٤

إشراف الدكاترة /

الفیصل عبدالحمید

ولید سلیمان

سیرین زریق

شیماء شعلان

رنا عبدالرؤوف

العام الدراسي:

٢٠٢٣

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾

[سورة البقرة: ٣٢]

إهداء

انطلاقاً من قوله سبحانه وتعالى: ﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ﴾

أهدي هذا الجهد إلى:

إلى أساتذتي الأفاضل، فمنهم استقيتُ الحروف ، وتعلّمت كيف أنطق الكلمات، وأصوغ العبارات.

إلى أبي و أمي فلولاهما لما وُجدتُ في هذه الحياة ، ومنهما تعلّمت الصمود و حب العلم ، مهما كانت

الصعوبات .

إلى زوجتي الجميلة.....أهدي بحثي هذا تعبيراً مني عن خالص شكري وتقديري لجهودها خلال فترة

دراستي فقد كانت نعم الزوجة الداعمة.

إلى ابنائي أهدي بحثي هذا الى من حلت بركة وجهودهم في حياتي ومن ملأت ضحكاتهم الجميلة

عمري.

الباحث

شكر وتقدير

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان للدكاتره الأفاضل على ما قدموه لي من علم مستمر نافع، وعلى ما بذلوه من جهود متواصله ونصح وتوجيهات من بداية مرحلة البحث حتى إتمام هذه الرسالة، كما أتقدم بأسى عبارات الشكر و التقدير إلى والدي العزيزين اللذين غرسا في حب العلم من الصغر، وقدموا لي كل غالي ونفيس، وكان لهما الفضل بعد الله فيما وصلت إليه الآن.

الباحث

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى أن يتم التعرف على تقييم دور وكفاءة إدارة المشاريع في المنظمات الصحية، واتضح مشكلة الدراسة في أن المنظمات الصحية داخل المملكة العربية السعودية شهدت تطوراً في كافة أشكاله وذلك من حيث إدارة المشاريع الصحية، ولكن مع مرور الوقت بدأت المشاكل في الظهور أمام هذه المنظمات الصحية، حيث وجهت العديد من الانتقادات إلى المنظمات الصحية وذلك بسبب تدني إدارة هذه المنظمات والمشاريع الملتحقة بها، كما إشكالية الدراسة في التعرف على تقييم دور وكفاءة المشاريع في المنظمات الصحية وذلك من خلال استخدام المعايير الدولية لتقييم المشاريع " معيار الارتباط، الكفاءة، الفاعلية، الأثر ومعيار الاستدامة"، من أجل الانتقال من مرحلة الأحكام و التقييمات المجردة إلى مرحلة أخرى موضوعية تستند إلى المعرفة و البحث العلمي، وتتضح أهمية الدراسة في تشخيص الصعوبات التي تواجهها إدارة المشاريع الصحية، والكشف عن الصورة الواقعية في إدارة هذه المشاريع، ومن ثم تحديد طرق العلاج ووسائل التطوير، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي في هذه الدراسة، كما تم استخدام أداة الاستبيان من أجل الوصول إلى النتائج المطلوبة، وقد توصلت الدراسة إلى أن إحدى أولويات إدارة المشروع الطبي هي تحقيق نتائج المشاريع المخططة، مع مرونة الإدارة اليومية في التعامل مع الظروف المتغيرة من خلال الاستفادة من نظام المتابعة الفعال ومقارنة تكاليف مخرجات المشروع مع تكاليف المشروع، وأن إدارة المشاريع الطبية تساهم بشكل فعال في تحقيق الاسترخاء في المنظمة وتطوير القطاع المستهدف، كما أفادت الدراسة إلى أنه من الضروري أن تراعي إدارة المشاريع في المنظمات الطبية تعزيز معيار الارتباط، وأن يتم الاهتمام بشكل أكبر بمعيار الكفاءة من أجل تحقيق مخرجات المشاريع المخطط لها، وأن يتم التركيز على معيار الفاعلية من أجل تحقيق جميع أهداف المشاريع المخطط لها وتحقيق التنمية للفئات المستهدفة، بالإضافة إلى زيادة الاهتمام بمعيار الأثر من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

Abstract

This study aims to identify and evaluate the role and efficiency of project management in health organizations. The problem of the study became clear that health organizations within the Kingdom of Saudi Arabia have witnessed development in all its forms in terms of health project management, but with the passage of time problems began to appear in the face of this study. Health organizations, where many criticisms were directed at health organizations due to the poor management of these organizations and the projects affiliated with them, as well as the problem of the study in identifying the evaluation of the role and efficiency of projects in health organizations, through the use of international standards for evaluating projects "the standard of connection, efficiency, effectiveness, impact and sustainability criterion", in order to move from the stage of abstract judgments and evaluations to another objective stage based on knowledge and scientific research. The importance of the study becomes clear in diagnosing the difficulties faced by the management of health projects, revealing the realistic picture in the management of these projects, and then determining methods Treatment and means of development. The descriptive approach was relied upon in this study, and the questionnaire tool was used in order to reach the required results. The study concluded that one of the priorities of medical project management is to achieve the results of planned projects, with the flexibility of daily management in dealing with changing circumstances. By taking advantage of the effective follow-up system and comparing the costs of project outputs with the project costs, medical project management contributes effectively to achieving relaxation in the organization and developing the target sector. The study also indicated that it is necessary for project management in medical organizations to take into account strengthening the standard of engagement, and that Greater attention is paid to the efficiency criterion in order to achieve the outcomes of the planned projects, and focus is placed on the effectiveness criterion in order to achieve all the objectives of the planned projects and achieve development for the target groups, in addition to increasing attention to the impact criterion in order to achieve the general objectives of the organization.

فهرس المحتوى:

٣	إهداء.....
٤	شكر وتقدير.....
٥	المستخلص.....
٦	Abstract.....
٩	الفصل الأول الإطار العام للدراسة.....
١٠	المقدمة.....
١٢	مشكلة الدراسة.....
١٣	أهمية الدراسة.....
١٤	أهداف الدراسة.....
١٤	- تساؤلات الدراسة.....
١٥	المنهجية وطرق البحث.....
١٥	أدوات الدراسة (أدوات جمع البيانات).....
١٦	هيكلية البحث.....
١٨	حدود الدراسة (بشري، مكاني، زمني).....
١٩	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....
٢٠	المبحث الأول: ماهية المشروع وإدارة المشاريع.....
٢٠	المطلب الأول: تعريف المشروع وإدارة المشاريع.....
٢٢	المطلب الثاني: دورة حياة المشروع.....
٢٣	المطلب الثالث: مراحل المشاريع.....
٢٥	المطلب الرابع: مراحل بناء فريق إدارة المشروع.....
٢٨	المبحث الثاني: تقييم وكفاءة إدارة المشاريع.....
٢٩	المطلب الأول: تعريف تقييم المشاريع.....
٣٠	المطلب الثاني: أهداف التقييم.....
٣١	المطلب الثالث: مواقيت التقييم.....
٣٣	المبحث الثالث: معيار تقييم إدارة المشاريع الطبية.....
٣٤	المطلب الأول: معيار الارتباط بالملاءمة.....
٣٦	المطلب الثاني: معيار الكفاءة.....
٣٧	المطلب الثالث: معيار الفعالية.....
٣٨	المطلب الرابع: معيار التأثير.....
٤٠	المطلب الخامس: معيار الاستدامة.....

٤٣	الدراسات السابقة.....
٤٧	الفصل الثالث : منهجية الدراسة
٤٨	أولاً: منهج الدّراسة :
٤٨	ثانياً: أداة الدراسة الميدانية:.....
٤٩	ثالثاً: تقنين الاستبانة:
٥٠	رابعاً: مجتمع وعينة الدراسة:
٥٠	خامساً: الأساليب الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات:
٥٢	الفصل الرابع : نتائج الدراسة الميدانية وتفسيراتها
٥٣	نتائج الدراسة الميدانية وتفسيراتها:.....
٦٦	الفصل الخامس نتائج الدراسة والتوصيات
٦٧	أولاً: النتائج
٦٩	ثانياً: توصيات الدراسة.....
٧١	المراجع والمصادر
٧١	أولاً/ المصادر والمراجع باللغة العربية.....
٧٢	ثانياً: المصادر والمراجع باللغة الإنجليزية

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

المقدمة:

تعد الإدارة العامل الرئيسي لنجاح المنظمات المختلفة، أو حتى فشلها، سواء كانت اقتصادية أو صحية أو منظمات أخرى، لأنها تؤدي إلى تقدم المجتمع أو تخلفه، وهو مفتاح التقدم على المستوى العام للدولة كذلك؛ من أجل التنمية التي لا يمكن تحقيقها بدون توفير جميع العناصر الأخرى، مع العلم أن هذه الإدارة يجب أن تكون إدارة فعالة، مأخوذة من الوسائل العلمية المستخدمة لاتخاذ القرارات، وأداء وظائف إدارية متعددة كوسيلة لها، لأنها تسعى إلى تحقيق ذلك، بالإضافة إلى التطوير والإبداع والإدارة مع القدرة على تحريك المنظمة بكفاءة وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها؛ لذلك، فإن مهمتها الرئيسية هي تمكين المنظمة بكل عناصرها من تحقيق مستوى عال من الإنجاز، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وتوافر المواد (رضا، ٢٠١٢).

ويرتبط العمل الإداري ارتباطاً وثيقاً بالتنظيم والتخطيط، حيث يشكل التنظيم والتخطيط المحور الرئيسي والأساسي للعملية الإدارية، ومن أهم فوائد التخطيط في العملية الإدارية هي إظهار الأهداف بوضوح وتصور المستقبل بشكل واضح، وتعد العملية الإدارية سلسلة من بعض الخطوات المتصلة والتي تشمل على العديد من الخطوات المترابطة والمتكاملة، ويهدف العمل الإداري في المقام الأول إلى تبسيط إجراءات العمل وتنظيم احتياجات المنظمة أو المؤسسة بصورة منظمة، كما أن الإدارة تكمن أهميتها في اتساع حجم المنظمات واستخدام العديد من القوى العاملة وبرز العديد من المشاكل المختلفة مما جعل الإدارة أمراً في غاية الأهمية (حنان، ٢٠١٥).

يمثل مفهوم إدارة المشاريع جزءاً من المفهوم العام لمصطلح الإدارة ويشاركه هذا المفهوم، حيث أنه فن توجيه الموارد البشرية والمادية وتنسيقها خلال دورة حياة المشروع، من خلال استخدام التقنيات الحديثة لتحقيق أهداف وعوامل محددة بطريقة تمكن من إنجاز المشروع. وذلك بتنفيذ مضمون ما ورد فيه، ومراعاة الجودة والتوقيت والتكلفة (برعي، ٢٠١٨).

وتعتبر إدارة المشاريع علم وفن حديث ومتقدم، وليست مجرد قواعد ثابتة تناسب كافة المشاريع، وهي قواعد مرنة تنبثق من طبيعة عمل المشروع ، ولا شك أن لكل مشروع أهداف محددة يجب تحقيقها، وهنا تكمن أهمية تقييم المشاريع لقياس مدى تحقيقها، ولذلك نحتاج إلى تقييم المشاريع لاختبار مدى فاعليتها وكفاءتها في تطوير العملية الإنسانية والانتقال من المرحلة الحرجة والتقييمات المجردة إلى مرحلة موضوعية أخرى تعتمد على المعرفة والبحث العلمي (برعي، ٢٠١٨).

و يعرف تقييم المشروع على أنه عملية مرحلية لقياس مدى ارتباط المشروع بالاحتياجات التي تم تطويره من أجلها ومدى كفاءة المشروع وفعاليته، وكذلك أثره واستدامته، وذلك بهدف مراجعة تقييم المشروع الإنجازات التي حققتها، هنا المشروع مقابل ما تم التخطيط له (Bakhru, 2008).

ويعتبر قطاع المنظمات الصحية من أهم القطاعات التي لها دور كبير في تنمية المجتمع، وبرزت أهمية هذا القطاع بشكل خاص في أيام الأزمة الصحية الأخيرة (الكورونا-١٩) ولقد استطاعت المنظمات الصحية أن تلعب دوراً رائداً في الحفاظ على اللبنة الأساسية للمجتمع.

وقد برزت إدارة المشاريع في المنظمات الصحية داخل المملكة العربية السعودية كواحدة من أبرز مهارات العمل في عصرنا هذا لأن استخدامها يمكن أن يساعد في التحكم في التكاليف وتقليل المخاطر وتحسين النتائج، كما أنها تعد عملية التخطيط المنهجي والتنظيم ثم تنفيذ مجموعة من الخطوات المحددة مسبقاً من أجل تعظيم استخدام الموارد وتحقيق أهداف محددة، ويعمل قادة الرعاية الصحية بجد لتحسين وتطوير عملياتهم باستمرار من أجل تحسين رعاية المرضى وخفض التكاليف وتحسين تجربة المريض ورضاه بشكل عام، ومن خلال ذلك فإنني سوف أتناول في هذا البحث الحديث عن تقييم دور وكفاءة إدارة المشاريع في المنظمات الصحية بالمملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة

منذ تأسيس المملكة العربية السعودية، حظيت المنظمات الصحية باهتمام كبير من قبل الدولة، واستمر هذا الاهتمام إلى السنوات الحالية، ومن مؤشرات هذا الاهتمام ما يتعلق بالصحة من ميزانية الدولة، وقد شهدت المنظمات الصحية داخل المملكة العربية السعودية تطوراً في كافة أشكاله وذلك من حيث انتشار واستيعاب عدد المرضى، (حاتم، ٢٠٢١) ولكن مع مرور الوقت بدأت المشاكل في الظهور أمام هذه المنظمات الصحية، حيث وجهت العديد من الانتقادات إلى المنظمات الصحية وذلك بسبب تدني إدارة هذه المنظمات والمشاريع الملتحقة بها (حاتم، ٢٠٢١).

وهناك اتجاه سائد في المنظمات بأن عملية تقييم المشروع تتم بناء على طلب الممولين الذين لهم الحق في معرفة ما إذا كانت أموالهم تنفق بشكل صحيح، وما إذا كان هذا الإنفاق فعالاً ومجدياً، إلا أن السبب الأول الذي من أجله يتم إجراء التقييم يجب أن يكون لدى المنظمة والمشروع، حيث يعتبر التقييم أداة قيمة في الإشارة إلى مدى فعالية العمل في تحقيق الأهداف، وما إذا كان له تأثير ويعمل بكفاءة (باقر، ٢٠٢٠).

قد أظهرت نتائج دراسة (برعي، ٢٠١٨) الحاجة إلى أن يتم تقييم المشاريع بكفاءة وفاعلية لأن تقييم ذلك سيساعد على تحسين إدارة هذه المشاريع وسيساهم كذلك في الاختيار المناسب للمنظمات وكذلك الأفراد العاملين في المشروع مستقبلاً اعتماداً على أدائهم في مشاريع سابقة.

وبناءً على ذلك فإن مشكلة الدراسة تكمن في التعرف على تقييم دور وكفاءة المشاريع في المنظمات الصحية وذلك من خلال استخدام المعايير الدولية لتقييم المشاريع "معياري الارتباط، الكفاءة، الفاعلية، الأثر ومعياري الاستدامة"، من أجل الانتقال من مرحلة الأحكام و التقييمات المجردة إلى مرحلة أخرى موضوعية تستند إلى المعرفة و البحث العلمي، وتوضح مشكلة الدراسة في

التساؤل الأساسي الآتي: ما هو تقييم دور وكفاءة إدارة المشاريع في المنظمات الصحية؟

أهمية الدراسة

تتبلور أهمية الدراسة في النقاط التالية:

أ- الأهمية العلمية:

تتمثل هذه الأهمية في النقاط التالية:

- يعتبر موضوع الدراسة من الموضوعات المهمة الحديثة في ميدان كفاءة وإدارة المشاريع وذلك لتناولها للتقييم والكفاءة في إدارة المشاريع الصحية.
- تعتبر إدارة المشاريع من أهم العناصر الأساسية التي تعمل على تحويل الأهداف الرئيسية والثانوية إلى نتائج فعلية.
- محاولة تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة والاستفادة منها من أجل تطبيقها في المنظمات الصحية.

ب- الأهمية العملية:

يمكن إبراز هذه الأهمية فيما يلي:

- تساهم الدراسة في تحديد كفاءات مهارات إدارة المشاريع الصحية للارتقاء بمستوى الإبداع الإداري في المنظمات الصحية.
- تشخيص الصعوبات التي تواجهها إدارة المشاريع الصحية، والكشف عن الصورة الواقعية في إدارة هذه المشاريع، ومن ثم تحديد طرق العلاج ووسائل التطوير.
- مواكبة التغيرات التي تقوم بها وزارة الصحة من أجل الرقي بالصحة في كافة الجوانب المختلفة، وتماشيا مع رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.
- تفيد الدراسة في الوصول الى نتائج وتوصيات تساعد المنظمات الصحية في الاستفادة من إدارة المشاريع بالطريقة الصحيحة.

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى الوصول إلى الأهداف الآتية:

١. التعرف على متطلبات تطوير أداء إدارة المشاريع في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.
٢. التعرف على الأسس النظرية المتعلقة بإدارة المشاريع في المنظمات الصحية المعاصرة.
٣. الوقوف على مفهوم إدارة المشاريع في المنظمات الصحية وأهدافها وفلسفتها ومقوماتها والتقنيات الحديثة المستخدمة فيها ومتطلبات تطبيقه.
٤. تقييم دور وكفاءة المشاريع في المنظمات الصحية من خلال استخدام المعايير الدولية لتقييم المشاريع "مقياس الارتباط، الكفاءة، الفاعلية، الأثر ومقياس الاستدامة.
٥. التعرف على التحديات التي تواجه إدارة المشاريع في المنظمات الصحية في المملكة العربية السعودية.
٦. التعرف على كيفية تنمية إدارة المشاريع ومجالاتها وتطبيقاتها في المنظمات الصحية داخل المملكة العربية السعودية.

- تساؤلات الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات الأساسية الآتية:

١. ما هي متطلبات تطوير أداء إدارة المشاريع في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠؟
٢. ما هي الأسس النظرية المتعلقة بإدارة المشاريع في المنظمات الصحية المعاصرة؟

٣. ما هو مفهوم إدارة المشاريع في المنظمات الصحية وأهدافها وفلسفتها ومقوماتها والتقنيات الحديثة المستخدمة فيها ومتطلبات تطبيقه؟

٤. ما هو دور وكفاءة المشاريع في المنظمات الصحية من خلال استخدام المعايير الدولية لتقييم المشاريع "معيار الارتباط، الكفاءة، الفاعلية، الأثر ومعيار الاستدامة؟

٥. ما هي التحديات التي تواجه إدارة المشاريع في المنظمات الصحية في المملكة العربية السعودية؟

٦. ما هي كيفية تنمية إدارة المشاريع ومجالاتها وتطبيقاتها في المنظمات الصحية داخل المملكة العربية السعودية؟

المنهجية وطرق البحث

لتحقيق أهداف الدراسة سيتم استخدام المنهج الوصفي والذي عرفه (الأشعري، ٢٠١٧م: ١٢٩)، بأنه ذلك المنهج الذي يدرس الظواهر الطبيعية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية الراهنة دراسة كيفية توضيح خصائص الظاهرة، وكمية توضيح حجمها وتغيراتها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، وتم استخدام هذا المنهج لتحديد دور وكفاءة إدارة المشاريع في المنظمات الصحية.

أدوات الدراسة (أدوات جمع البيانات).

بعد أن تم الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث والاستعانة بالاطار النظري للبحث، سيقوم الباحث ببناء وتطوير الاستبانة أداة لجمع بيانات الدِّراسة؛ لمناسبتها لتحقيق أهداف الدِّراسة، والإجابة عن تساؤلاتها.

هيكلة الدراسة

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

المقدمة

مشكلة الدراسة

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

- تساؤلات الدراسة

المنهجية وطرق البحث

أدوات الدراسة (أدوات جمع البيانات).

حدود الدراسة (بشري، مكاني، زمني).

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: ماهية المشروع وإدارة المشاريع

المطلب الأول: تعريف المشروع وإدارة المشاريع

المطلب الثاني: دورة حياة المشروع

المطلب الثالث: مراحل المشاريع

المطلب الرابع: مراحل بناء فريق إدارة المشروع

المبحث الثاني: تقييم وكفاءة إدارة المشاريع

المطلب الأول: تعريف تقييم المشاريع

المطلب الثاني: أهداف التقييم

المطلب الثالث: مواقيت التقييم

المبحث الثالث: معيار تقييم إدارة المشاريع الطبية

المطلب الأول: معيار الارتباط الملاءمة

المطلب الثاني: معيار الكفاءة

المطلب الثالث: معيار الفعالية

المطلب الرابع: معيار التأثير

المطلب الخامس: معيار الاستدامة

الدراسات السابقة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيراتها

الفصل الخامس نتائج الدراسة والتوصيات

حدود الدراسة (بشري، مكاني، زماني).

✚ الحدود الموضوعية:

تقتصر الدراسة الحالية على معرفة وتقييم دور وكفاءة إدارة المشاريع في المنظمات الصحية.

✚ الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة الحالية على المنظمات الصحية داخل المملكة العربية السعودية.

✚ الحدود البشرية:

ستطبق الدراسة الحالية على مديري المشاريع في المنظمات الصحية.

✚ الحدود الزمانية:

ستطبق الدراسة الحالية في العام الدراسي للعام ١٤٤٥ هـ - ٢٠٢٣ م.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: ماهية المشروع وإدارة المشاريع

إدارة المشروع هي عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة الموارد البشرية والمادية من أجل أن يتم إكمال المشروع بنجاح، ويشمل ذلك تحديد أهداف المشروع ووضع خطة لتحقيقها، وإدارة المخاطر والتغييرات، وضمان تسليم المشروع في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية، كما أن إدارة المشاريع هي تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات اللازمة لتحقيق أهداف المشروع المحددة وفقاً للمعايير المتفق عليها، وتكمن أهمية إدارة المشروع في أنها تساعد على تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفعالية، من خلال التحكم في الموارد المتاحة، وإدارة المخاطر المحتملة، وضمان التزام جميع الأطراف المشاركة في المشروع، ومن خلال ذلك فإني سوف أتناول في هذا المبحث الحديث عن ماهية المشروع وإدارة المشاريع.

المطلب الأول: تعريف المشروع وإدارة المشاريع

أولاً: تعريف المشروع

يعرف Lewis (٢٠٠٢) المشروع بأنه تلك المهمة التي لها مهام متعددة ولها أسلوب محدد في الأداء والتكلفة والوقت والمتطلبات التي يتم تنفيذها مرة واحدة فقط.

ويرى Ziqi (٢٠١٢) أن المشروع يمثل حلاً مجدولاً لمشكلة محددة.

ويعرف Levine (٢٠٠٢) المشروع بأنه مجموعة من المهام التي يتعين إنجازها، ويتم تنفيذها خلال فترة زمنية محددة بهدف تحقيق أهداف محددة ضمن دورة منتظمة ذات بداية ونهاية محددة، وكذلك في إطار عمل محدد وفي إطار ميزانية وموارد خاصة.

ومن ناحية أخرى يرى (أحمد، ٢٠١٨) أن المشروع عبارة عن عملية أو نشاط مقيم وهو وقت يتم مرة واحدة من أجل تقديم منتج، وهناك تعارض بين كون المشروع شيء مؤقت لمرة واحدة

والعمليات الإدارية أو التشغيلية التي تتم بشكل دائم أو شبه دائم من أجل تقديم نفس المنتج أو الخدمة بشكل متكرر.

ويعرف المشروع بأنه مجموعة من الأنشطة التي يكون هدفها تحقيق أهداف معينة ومحددة لخدمة فئات محددة، كما يتم تعريف المشروع على أنه جهد مؤقت لتقديم خدمة أو منتج أو نتيجة مجاًناً (العبيدي، ٢٠١٩).

ويستنتج الباحث من خلال ما سبق أن المشروع عبارة عن عملية لها هدف وهو حل مشكلة للفئات المستهدفة وتكون لها بداية ونهاية وميزانية.

ثانياً: تعريف إدارة المشاريع:

عرف (الهندي، ٢٠٠٨) إدارة المشاريع بأنها تنظيم عملية التغيير من خلال التوظيف الأمثل للموارد المتاحة اللازمة لتحقيق هدف محدد ضمن إطار زمني معروف من خلال تنفيذ مجموعة من الأنشطة والفعاليات المخططة والمبرمجة والمنسقة.

بينما يعرفها لويس (٢٠٠٢) بأنها العملية التي تسهل عمل الوظائف الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والرقابة على جميع الأنشطة من أجل تحقيق أهداف المشروع.

ويعرف أحمد (٢٠١٨) إدارة المشاريع بأنها فن توجيه وتنسيق الموارد البشرية والمادية خلال عمر المشروع، من خلال استخدام التقنيات الحديثة، وتحقيق الأهداف المحددة، بما يمكن من إنجاز المشروع، من خلال تنفيذ محتوى ما ورد فيه، ومراعاة عوامل الجودة والتوقيت والتكلفة.

المطلب الثاني: دورة حياة المشروع

تُعرف دورة حياة المشروع بأنها المراحل التي تربط بداية المشروع ونهايته، ويتم تحديد الانتقال من مرحلة واحدة ضمن دورة حياة المشروع إلى مرحلة أخرى من خلال أحد أشكال التسليم، ويتم مراجعة تسليم كل مرحلة لتحديد مدى اكتمالها ودقتها، ومن ثم يتم الموافقة عليها قبل البدء بالعمل في المرحلة التالية، وتلجأ العديد من المنظمات إلى تعريف مجموعة محددة من دورات الحياة لاستخدامها في جميع مشاريعها، وإذا لم تكن هناك طريقة واحدة هي الأفضل لتحديد دورة حياة المشروع، فإن بعض المؤسسات لديها سياسات تطبق دورة حياة قياسية موحدة على جميع مشاريعها، بينما تسمح منظمات أخرى لفريق إدارة المشروع باختيار دورة الحياة الأكثر ملاءمة للمشروع، وتشارك معظم دورات حياة المشروع أيضًا في خصائص مشتركة، على النحو التالي: (برعي، ٢٠١٨).

❖ المراحل متتابعة بشكل عام.

❖ تبدأ مستويات التكلفة والعمالة منخفضة في البداية، وتصل إلى ذروتها خلال المراحل المتوسطة، ثم تنخفض بشكل حاد مع اقتراب المشروع من نهايته.

❖ يصل عدم اليقين إلى أعلى مستوياته في بداية المشروع، وبالتالي يرتفع خطر الفشل في تحقيق الأهداف إلى الحد الأقصى. ثم تبدأ الثقة واليقين في التحسن بشكل عام مع استمرار المشروع.

❖ قدرة أصحاب المصلحة على التأثير على خصائص المنتج النهائي والتكلفة النهائية تصل إلى ذروتها في البداية ثم تبدأ في الانخفاض مع استمرار المشروع.

المطلب الثالث: مراحل المشاريع

تمر جميع المشاريع بمختلف أنواعها بخمس مراحل ، على النحو التالي:

١. الإعداد (البداية): هي المرحلة الأولى من إدارة المشروع ودورة حياته، وفيها يتم تحديد الفرص أو مشاكل العمل للمشروع وتقييم خيارات الحل الممكنة، وكذلك المشروع والبيئة المحيطة به والمخرج النهائي، ضرورة المشروع والحاجة إليه، ويحتوي على عمليات دراسة المشروع في دراسة الجدوى، ودراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع (برعي، ٢٠١٨).

٢. التخطيط: وهي المرحلة التي تلي البداية، ولا يتم الدخول فيها إلا إذا ثبتت الحاجة للمشروع، وكانت جدواه الاقتصادية مبررة، وتعتبر مرحلة التخطيط أهم وأطول مرحلة، وتتضمن جميع المراحل التالية، ويتم فيه إعداد مجموعة من الخطط على النحو الآتي: (باقر، ٢٠٢٠).

أ. ملامح خطة العمل من حيث الأنشطة والمهام والعلاقات والتوقيت.

ب. خطة الموارد من حيث العمال والمعدات والمواد المطلوبة.

ج. الخطة المالية تشمل أيضاً (العمال، المعدات، المواد المطلوبة).

د. خطة الجودة من حيث أهداف الجودة، وضمان الجودة، وقياسات ضبط الجودة.

هـ - خطة المخاطر التي توضح المخاطر المحتملة والإجراءات المطلوبة لتجنب تلك المخاطر و خطة

إدارة التكامل، والتي من خلالها يتم تحديد طريقة ضمان التكامل بين أجزاء المشروع.

ز. خطة إدارة النطاق يتم من خلالها تحديد الأطراف المشاركة في المشروع وتقسيم المشروع إلى

أجزاء مترابطة لضمان إنجازه (باقر، ٢٠٢٠).

ح. خطة الاتصالات والتي توضح المعلومات المطلوبة والتي سيتم إبلاغ الجهات المعنية بها لاحقاً.

ج. خطة التوريد والتي توضح المنتجات التي يجب تجهيزها من قبل الموردين الخارجيين، وخطط تنفيذ المشروع وإدارته.

خ. خطة لإدارة الوقت لضمان توزيع الأوقات بما يتناسب مع طبيعة العمل وكذلك تحديد الوقت الإجمالي للمشروع.

٣. تنفيذ المشروع: هذه هي المرحلة التي تعتمد على خطة تنفيذ المشروع الناتجة عن مرحلة التخطيط، حيث تتضمن عمليات التنسيق بين الأشخاص والموارد في ضوء خطة المشروع، وتسير هذه المرحلة بالتوازي مع المرحلة التالية وهي مرحلة المراقبة والمتابعة وتعتبر مرحلة لفظية تستهلك جزءا كبيرا من الميزانية. المشروع.

٤. مرحلة المتابعة والرقابة : وهي المرحلة التي تتداخل مع مرحلة التنفيذ ضمن مراحل إدارة المشروع، وتشمل تلك الأنشطة التي يتم تنفيذها من خلال مراقبة تنفيذ المشروع للتأكد من اكتشاف المشاكل المحتملة بشكل فوري واتخاذ الإجراءات التصحيحية يتم اتخاذها عند الضرورة في حالة الانحراف عن خطة إدارة المشروع، حيث تمتد عمليات المتابعة والرقابة على أن يشمل جميع جهود المشروع ككل ويتضمن تحديد التغييرات والمخاطر والأحداث، بالإضافة إلى مستويات الجودة والقياسات في حالة تحقيق مخرجات المشروع (Bakhru,2008).

٥. مرحلة الإغلاق (الاكتمال): هذه هي المرحلة الأخيرة من إدارة المشروع، وفيها يتم تقييم المخرجات النهائية، وإنهاء جميع أنشطة المشروع رسميًا، وإعداد المشروع للتسليم وإغلاقه، وكذلك وثائق المشروع يتم تسليمها، وإنهاء عقود الموردين أو إلغاؤها، وتحرير موارد المشروع، وإبلاغ أصحاب المصلحة بشأن الإغلاق والتقييم والعمل على المخرجات بعد التسليم حتى النهاية النهائية وتضمين الدروس المستفادة والاستفادة منها في المشاريع المستقبلية (باقر، ٢٠٢٠).

المطلب الرابع: مراحل بناء فريق إدارة المشروع

تمر عملية بناء الفريق بخمس مراحل أساسية: مرحلة التشكيل، مرحلة الصراع، مرحلة الإجماع، مرحلة الأداء، ومرحلة إنهاء العمل، وفيما يلي تفصيل لذلك على النحو الآتي:

١. مرحلة التكوين

وهي الخطوة الأولى في التحول من الفردية إلى الجماعية، حيث يتحول الفرد من فرد إلى عضو، ومن وحيد إلى متفاعل، ومن مستقل إلى مشارك، وهي مرحلة اختبار يكتشف فيها الفرد العلاقات المناسبة مع أعضاء الفريق، ويكتشف البيئة النفسية والاجتماعية للفريق، كما يسود في هذه المرحلة مزيج من مشاعر الفرح لكون الفرد عضواً في مجموعة، بالإضافة إلى التفاؤل بالقدرة على النجاح، وتوقع النتائج الممكنة، والفخر بالاختيارات، والقلق والخوف من الفشل، والشك في المهمة وبقية الأمور. ويظهر الأعضاء في هذه المرحلة سلوكاً عبارة عن مزيج من الأدب والمجاملة والتعامل الرسمي مع الآخرين، ومحاولة أن يتم فهم المهمة المطلوبة، وأن يتم تحديد طرق إنجازها، بالإضافة إلى تحديد السلوكيات المقبولة وغير المقبولة، وأن يتم البحث عن مصادر المعلومات، ومحاولة التعرف على المشاكل المحتملة وطرق مواجهتها والشكوى منها، وتشمل الصعوبات المتوقعة، سواء كانت حقيقية أو خيالية، بعض الضيق والاستياء والتردد (العيساوي، ٢٠٠٥).

ومن أجل أن يتم دعم الأفراد في هذه المرحلة، يمكن أن يتم توفير الإعداد الأولي والإعداد والمعلومات لتوضيح مهمة الفريق وأهدافه والمهمة المطلوبة ومعايير النجاح، وإبراز السلوك المرغوب وغير المقبول، وتدريب الأعضاء على أداء المهام مع التركيز على المهارات المفتقرة.

٢. مرحلة الصراع

تعد هذه المرحلة هي أصعب المراحل في بناء الفريق، حيث يبحث كل عضو عن مكانه ومكانته، وتبدو الأهداف صعبة أو غير قابلة للتحقيق، وقد ينفد صبر الأعضاء، فيتجادلون ويثورون ويعترضون ويعترضون ويقاومون، وينشأ الصراع بينهم، وقد يترك بعضهم الفريق. وقد يتراجع الفريق في هذه المرحلة ولا يحقق أي إنجازات.

وفي هذه المرحلة، هناك شعور بتضارب وجهات النظر والمقاومة والرفض والارتباك وعدم القدرة على التفكير السليم، وقد يشعرون بالارتياح عندما تكون هناك طاقة أمل بالنجاح.

كما أنه في هذه المرحلة يظهر الأعضاء سلوكاً يتسم بالنقاش والمناقشة والتحدي والمنافسة والصراع، واستخدام أساليب الدفاع النفسي مثل الإسقاط والتبرير والانسحاب والهجوم، كما يبدأون في التشكيك في الأهداف والمهام، ويميل بعضهم إلى التمرد وخسارة حياتهم، والسيطرة على الأعصاب، والدفاع القوي عن وجهة النظر الشخصية (العبيدي، ٢٠١٩).

ويمكن مساعدة الفريق في هذه المرحلة من خلال توضيح وتقديم المعلومات، وتحفيز وتأكيد قدراتهم على أداء المهمة، وشرح أمثلة للمهام المشابهة وكيفية إنجازها، وكذلك استخدام أساليب حل النزاعات مثل المصالحة والتجنب والتسوية، التكيف والتعاون والمشاركة.

٣. مرحلة التوافق

بعد الانتهاء من مرحلة الصراع، يقبل الأعضاء بعضهم البعض، والأدوار التي سيلعبونها، والفريق ككل، وتتميز هذه المرحلة بانخفاض حدة الصراع، وبدء التعاون، ومن ثم زيادته تدريجياً، وهي مرحلة وسطية تمهد للمرحلة التالية وهي مرحلة أداء المهام، ولذلك لا ينبغي أن تطول هذه المرحلة أو يتوقف الفريق، بل يجب أن يبدأ التعاون الفعلي والاتفاق بين الأعضاء للوصول إلى الهدف المشترك، و

في هذه المرحلة يتم وضع قواعد للعلاقات والمعاملات بين أعضاء الفريق، بحيث يصبح الهدف هو السند أو العقد غير المكتوب الذي يجمع الفريق.

ويشعر الأفراد في هذه المرحلة بقبول العضوية في الفريق، وقبول الهدف المشترك، والراحة النفسية في حل الصراعات، والالتزام والإصرار على التعاون والمشاركة، وسلوكهم في هذه المرحلة هو العمل على تسوية الخلافات وتبادل المعلومات والصراحة والتعبير عن المشاعر، وتكون العلاقات الاجتماعية والشخصية ممتعة ومريحة (حنان، ٢٠١٥).

ويمكن مساعدة الفريق من خلال تشجيع المشاركة بين الأفراد، وتنمية الالتزام الذاتي والشعور بالمسؤولية، وضمان وضوح الأهداف، وتوفير المعلومات اللازمة، والبدء في خطط العمل والجداول الزمنية، وتوفير التدريب اللازم.

٤. مرحلة الأداء

يبدأ الأعضاء في القيام بأدوارهم، وممارسة تخصصاتهم المهنية أو الوظيفية، كل في مجاله، وممارسة علاقات التعاون والترابط، ويتعرف كل عضو على دوره وتوقعات الآخرين، ويفهم كل عضو نقاط القوة والضعف لديه ونقاط الضعف لدى الآخرين، ويفكر أعضاء الفريق في طرق تحقيقها. ولزيادة الفعالية، يمارس القائد دوره كمرشد ومدرّب ومستشار، ويساعد الأعضاء على تقييم أدائهم، ويسود شعور بالرضا مع تقدم خطوات التقدم وخطواته (حنان، ٢٠١٥).

المبحث الثاني: تقويم وكفاءة إدارة المشاريع

شهدت فكرة التقييم تطوراً كبيراً عبر التاريخ، إذ كثيراً ما يطلب ممولي تلك المشاريع من المنظمات والجهات التي أنيطت بها مسؤولية ضمان إنجاز بعض المشاريع المخصصة لمساعدة الشرائح الاجتماعية ذات الدخل المنخفض، وأن تقوم بتقديم تقارير توضح وتبرر كيفية إنفاق الأموال المخصصة لإنجاز هذه المشاريع، وكانت هذه الجهات المذكورة تقتصر في كثير من الأحيان على تقديم تقارير تصف النشاط المنجز وبعض التفاصيل حول الخدمات المقدمة من خلال المشروع، ومع تقدم المعرفة الإنسانية وتطور العلوم وظهور الحاجة إلى معلومات أكثر دقة وشمولاً لتنفيذ المشاريع بسرعة وفعالية بدأ المهتمون بالتنمية في تحليل سجلات الأنشطة التي يقومون بها من خلال جمع المعلومات باستخدام النماذج.

ويعتقد معظم الأفراد أن التقييم نشاط عديم الفائدة، ويولد كمية كبيرة من البيانات المملة مع استنتاجات عديمة الفائدة، وكانت هذه هي مشكلة التقييم في السابق، حيث كانت نظريات تقييم المشاريع تعتمد على أساليب تعتمد فقط على التحصيل العلمي والدقة، وغالباً ما أدى هذا النهج إلى تعميمات واستنتاجات وتوصيات يتجنبها الناس، ونتيجة لذلك اتجهت تقارير التقييم إلى إنتاج برنامج واضح، بعيداً عن خيبات الأمل والشكوك بين مديري المشاريع حول أهمية التقييم، والتركيز على التقييم بشكل عام.

كما كان يعتقد أن التقييم هو الدليل الذي يوضح مدى نجاح المشروع أو فشله، وهذا يفترض النجاح والاتقان في تنفيذ المشاريع، وهذا ليس هو الحال، فالتقييم المستمر يوفر تغذية راجعة تساعد على التعديل المستمر والأهداف والإجراءات الصحيحة هي مفتاح النجاح (العبيدي، ٢٠١٨).

كما يرى آخرون أن التقييم عملية على درجة عالية من الندرة والتعقيد تحدث في وقت محدد وبطريقة محددة وتشمل دائماً خبراء خارجيين، كما يعتقدون أنه يجب عليهم أن يكونوا على دراية وفهم

للمصطلحات المتعلقة بالتقييم وهذا ليس ما هو مطلوب فعلياً، بل المطلوب معرفة ما يحتاجونه من معلومات من أجل اتخاذ القرارات الصحيحة حول قضايا المشروع واحتياجاته، ويجب أن يكونوا على استعداد تام لفهم ما يجري فعلياً في جميع مراحل التنفيذ (Carter, 2008).

المطلب الأول: تعريف تقييم المشاريع

تقييم المشاريع في المنظمات الصحية هو عملية تشاركية ومنهجية، تعتمد على التعلم الجماعي والمعرفة المنظمة، وتساهم في بناء القدرات، وتهدف إلى التحقق من أن مشاريع المنظمات الصحية تحقق أهدافها، والأهداف التي اعتمدها من أجل تحسين نوعية حياة الأشخاص المستهدفين بأقصى قدر من الكفاءة والفعالية.

ويُعرف تقييم المشروع على أنه اختبار منظم يقيس مدى التقدم والإنجاز في تحقيق نتائج المشروع، ولا يتم التقييم مرة واحدة فقط، بل يشمل عملية قياس الإنجازات المختلفة للأهداف عبر مراحل زمنية متعددة حتى الوصول إلى تحقيق نتائج المشروع (برنامج الأمم المتحدة للبيئة، ٢٠٠٥).

كما يُعرف تقييم المشاريع أيضاً حسب "دليل الاتحاد الأوروبي لإدارة المشاريع" بأنه قياس مدى تحقيق معايير التقييم المختلفة، مثل الكفاءة والفعالية والأثر والملاءمة والاستدامة في أهداف وأنشطة المشروع (PCM، 2004).

كما يمكن تعريف التقييم بأنه عملية قياس منهجي لمدى مدى ملاءمة وموضوعية المشروعات الجارية والمنجزة وأدائها ومدى نجاحها، حيث أنه أداة إدارية لتوجيه صنع القرار ومديري المشاريع حول ما إذا كان تخطيط المشروع وتنفيذه قد تم كما هو مخطط له (العبيدي، ٢٠١٨).

وعادة ما يقتصر على وقت محدد حسب توقيت التقييم، ويتم إجراء التقييم عادة لتحقيق هدف محدد وللإجابة على أسئلة محددة تزود صنع القرار ومديري المشاريع بالمعلومات حول النظريات

والفرضيات المستخدمة في التنفيذ وهل هي فعالة أم لا ولماذا؟ ولتكون قادرة على اتخاذ القرار الصحيح بشأن تعديل السياسات والإجراءات الجاري تنفيذها حالياً، والاستفادة منها مستقبلاً في تنفيذ مشاريع أخرى.

ويهدف التقييم بشكل عام إلى تحديد مدى ملاءمة المشروع فيما يتعلق بالأهداف المحددة، وفعاليتيه، وكفاءة إنجازه، ومدى تأثيره واستدامته (تقييم مجموعة الأدوات، صندوق الأمم المتحدة للسكان، ٢٠٠٧).

ويعرف باقر (٢٠٢٠) التقييم بأنه مجموعة من العمليات التي نقوم بها لمقارنة النتائج الفعلية للمشروع وأهدافه، وهذه طريقة للمساعدة في اتخاذ القرارات المستقبلية التي من شأنها تحسين التخطيط في المستقبل.

ومما سبق يستنتج الباحث أن تقييم المشروع هو عملية قياس مدى الإنجاز في تحقيق معايير التقييم "الارتباط والكفاءة والفعالية والأثر والاستدامة" على مستوى الفئات المستهدفة والإدارة والعاملين والشركاء والمجتمع.

المطلب الثاني: أهداف التقييم

من خلال الدراسات المتعددة يمكن استنتاج عدد من الأهداف المباشرة لعملية تقييم المشاريع ومنها ما أشارت إليه الوكالة اليابانية للتعاون (JICA)، وكذلك منظمة الأمم المتحدة في أن للتقييم هدف أساسي هو أن يتم توفير ما يلزم من معلومات لاتخاذ قرارات صحيحة بشأن العمليات، وهناك العديد من الأخرى لتقييم المشاريع والتي تشمل على الآتي:

١. توفير عملية تعلم جماعية والمساهمة في التكوين المعرفي فيما يتعلق بما يصلح وما لا يصلح وأسباب ذلك.

٢. التحقق أو تحسين جودة أداء إدارة المشروع.

٣. تحديد الاستراتيجيات الناجحة بهدف توسيعها وتكرارها.

٤. تعديل الاستراتيجيات غير الناجحة.

٥. إتاحة الفرصة للجهات المعنية لإبداء رأيها في مخرجات المشاريع وجودتها.

كما تهدف المنظمات من خلال عملية تقييم مشاريعها إلى تلبية رغبات ممولي هذه المشاريع وإقناعهم بملاءمة وفعالية هذه المشاريع من أجل الحفاظ على استمرار التمويل لهذه المنظمات (كراوفورد، ٢٠٠٣).

وبشكل عام، يهدف التقييم إلى تحديد مدى ملاءمة أي مشروع وكفاءته وفعاليته وتأثيره واستدامته، ومن المتوقع أن يؤدي إلى تحسين عملية صنع القرار ويؤدي إلى نتائج أفضل واستخدام أكثر كفاءة للموارد (UNFPA، ٢٠٠٧).

المطلب الثالث: مواقيت التقييم

حددت الوكالة اليابانية للتعاون الدولي (٢٠٠٤) ثلاثة توقيتات للتقييم، بناءً على المرحلة التي

يتم إجراؤه فيها. هذه المواعيد وهي:

- التقييم المسبق

ويتم ذلك قبل تنفيذ المشروع، حيث نقوم بدراسة ضرورة تنفيذ المشروع وتوضيح تفاصيله ونتائجه المتوقعة، ومدى ملاءمة المشروع وقيمه، بالإضافة إلى وضع مؤشرات التقييم لقياس أثر المشروع في التقييمات اللاحقة، ويعتبر التخطيط المسبق وصفاً لما هو متوقع وممكن، وتحليله، ووضع السيناريوهات، والوصول إلى صيغة للتعامل مع كل من هذه السيناريوهات، وذلك من خلال تشخيص

الأفكار الممكنة والمتوقعة بدقة وعلى نطاق واسع بطريقة مفيدة وقابلة للتطبيق، فهو يساعد على ربط القرارات غير المؤكدة التي نتخذها اليوم بما يمكن أن يحدث بعد ذلك. الأحداث كأثر لهذا القرار في المستقبل (ماذا لو؟)، حيث تساعد هذه الإمكانيات المخططين الاستراتيجيين والمؤثرين في المنظمة على مواجهة التوقعات المستقبلية والاستعداد لها (Wilso and McGee, 2005).

التقييم النصفى أو التقييم المتزامن: حيث يتم إجراؤه في منتصف فترة تنفيذ المشروع، حيث يهدف هذا التقييم إلى فحص إنجازات المشروع وتنفيذه من خلال التركيز على الكفاءة والأهمية بناءً على النتائج، بالإضافة إلى مراجعة خطة العمل وتعديلها حسب النتائج، حيث تساعد نتائج التقييم الجهات المعنية على اتخاذ القرارات ومتابعة الأداء.

التقييم اللاحق: ويتم بعد فترة من الزمن بعد الانتهاء من تنفيذ المشروع، ويركز على الكفاءة والفعالية والأثر والاستدامة، بناءً على نتائج التقييم، ويهدف هذا التقييم إلى أن يتم استخلاص الدروس المستفادة والتوصيات للجهات المعنية بتخطيط وتنفيذ المشاريع المستقبلية بشكل أكثر كفاءة وفعالية، ونلاحظ مما سبق أن هذه التقييمات لا تحل محل بعضها البعض، وقد تضطر بعض المشاريع إلى استخدام التقييمات الثلاثة، كل حسب وقته (الوكالة اليابانية للتعاون الدولي، ٢٠٠٤).

المبحث الثالث: معيار تقسيم إدارة المشاريع الطبية

إن لكل مشروع مقترح أهداف متعددة، والمعيار الذي يستخدم لقياس هدف معين قد لا يكون مناسباً لقياس هدف آخر، ومن هنا تأتي أهمية اختيار المعيار المناسب مع هدف إنشاء المشروع، وبالتالي فإنه يمكن القول أن المعايير التي تستخدم لتقييم المشاريع العامة قد لا تكون مناسبة لتقييم المشاريع الخاصة، كما أن المعايير المستخدمة في تقييم المشاريع الربحية تختلف عن تلك المستخدمة في تقييم المشاريع غير الربحية.

وبشكل عام، إن نجاح أي مشروع يعتمد على ثلاثة معايير أساسية: التكلفة، الوقت، والجودة، والمشروع الناجح هو الذي تتوفر فيه هذه المعايير الثلاثة حسب الخطة المعدة للمشروع، وقد يختلف الاهتمام بكل معيار من هذه المعايير حسب طبيعة المشروع وأهميته وهدفه العام.

ففي المشاريع الاستثمارية الطبية الخاصة فهي تلك التي تهدف إلى تحقيق الربح فإن أهم معايير التقييم هو معيار التكلفة، وهو أن نجاح المشروع يتحدد من فشله وذلك بزيادة ربح المشروع من خلال تحقيق أقل تكلفة ممكنة.

أما بالنسبة للمشاريع غير الربحية فإن نجاح المشروع يرتبط بمدى قدرة مخرجات المشروع على تحقيق الأهداف العامة للمشروع ومدى إمكانية استخدام هذه المخرجات لتحقيق هدف المشروع، ويأتي ذلك من خلال الاهتمام أولاً بمعيار الجودة في المشاريع، وقد يكون المعيار الزمني أيضاً هو العامل الأساسي لنجاح أو فشل المشروع، وهذا في المشاريع التي ترتبط أهدافها العامة بفترة زمنية محددة، بحيث ولا يمكن تحقيق هدف المشروع خارج هذا الإطار الزمني، وقد يكون هناك العديد من المعايير المستخدمة في عملية تقييم المشروع، كل منها يقيس شيئاً محدداً، وتقتصر بعض الدراسات على قياس بعض هذه المعايير في الحكم على نجاح مشاريعها، بينما تنوع دراسات أخرى المعايير المستخدمة في عملية التقييم لتشمل جميع جوانب عملية التقييم.

المطلب الأول: معيار الارتباط الملاءمة

يفحص معيار الملاءمة تقييم مدى ملاءمة النتائج فيما يتعلق بالاحتياجات والسياسات والأولويات للمجموعات المستهدفة بالمشروع (الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، ٢٠٠٤)، ويتم تعريف معيار الملاءمة على أنه درجة استمرار صلاحية وأهمية المخرجات أو النتائج أو الأهداف للسياق كما تم التخطيط له في الأصل، أو كما تم تعديله لاحقًا بسبب الظروف المتغيرة في السياق المباشر لذلك المشروع، أو في بيئته الخارجية، ويركز هذا المعيار على تقييم الارتباط بين الخطط وخلفية المشروع، واحتياجات المستفيدين، واستراتيجيات المشروع وصياغة الخطط المطلوبة (ICA, 2004).

ويشرح دليل الاتحاد الأوروبي لإدارة المشاريع (PCM، 2004) ويعكس تحليل الارتباط مدى

معالجة تصميم المشروع بشكل مناسب وفعال للقضايا التالية:

- تحديد الفئات المستهدفة والشركاء.
- التعرف على المشاكل الحقيقية للفئات المستهدفة وتحديد احتياجاتها من خلال المشاركة.
- تحليل الدروس المستفادة من التجارب السابقة.
- تصميم المشروع بحيث يحل مشاكل الفئات المستهدفة ويلبي احتياجاتهم.
- تحليل المخاطر الخارجية التي من المحتمل أن يتم مواجهتها أثناء تنفيذ المشروع.
- وضع مصفوفة إطار منطقي لكل مشروع، تتضمن الهدف العام، والغايات المحددة، والمخرجات، والأنشطة، والمدخلات، والميزانية، والمؤشرات، ومصادر التحقق، والفرضيات.
- وضع ترتيبات للتنسيق والتواصل مع الشركاء.
- إنشاء نظام مناسب وفعال للرصد والتقييم (PCM، 2004).

أما بالنسبة لوكالة التعاون اليابانية (JICA, 2004)، فإن تحليل الارتباط يعكس القضايا

التالية:

- يسير المشروع وفقا لاحتياجات الدولة أو المنطقة أو المجتمع المستهدف.
 - يسير المشروع حسب احتياجات الفئة المستهدفة.
 - يتوافق المشروع مع السياسة التنموية للدولة الشريكة.
 - يتوافق المشروع مع سياسة المساعدات للدولة المستهدفة من حيث تنفيذ برامج محددة.
 - يعتبر المشروع مناسباً لأنه يمثل استراتيجية لخلق تأثير مناسب في الجوانب التنموية للمجال المستهدف والقطاعات المستهدفة في الدول الشريكة.
 - كانت عملية اختيار المجموعة المستهدفة مناسبة.
 - وجود آثار جانبية للمشروع خارج نطاق الفئة المستهدفة.
 - يتم توزيع الفوائد والفوائد الناجمة عن التأثير وعبء التكاليف بشكل عادل.
 - تتمتع الدولة المانحة بميزة تنافسية من حيث التكنولوجيا (JICA, 2004)
- مما سبق يتضح للباحث أن معيار الملاءمة يقيس مدى ملاءمة المشروع للمنظمات غير الحكومية والممولين والفئات المستهدفة، وأنه في هذا المعيار يجب على إدارة المشروع اختيار الهدف المناسب.

المطلب الثاني: معيار الكفاءة

يقيس معيار الكفاءة تصنيف كفاءة المشروع، ويقدر النتائج التي تم تحقيقها فيما يتعلق بالنفقات والموارد المستخدمة في المشروع خلال فترة زمنية محددة، ويتم تعريف معيار الكفاءة على أنه مقياس لكيفية استخدام المدخلات مثل الموارد المالية والبشرية والفنية والمادية، بطريقة اقتصادية وأمثل للحصول على المخرجات (جاىكا، ٢٠٠٤).

كما يوضح معيار الكفاءة مدى تحويل موارد المدخلات أثناء تنفيذ الأنشطة إلى مخرجات مستهدفة نوعيا وكميا وفي الوقت المحدد، وينص دليل إدارة مشاريع الاتحاد الأوروبي (PCM، 2004) على أن تحليل الكفاءة سيتناول ما يلي:

- ❖ مدى تحقيق المخرجات المخططة باستخدام مؤشرات القياس المدرجة في الإطار الأساس المنطقي للمشروع.
- ❖ جودة الإدارة اليومية، بما في ذلك إدارة الميزانية والموظفين والمعلومات والمخاطر (مدى المرونة في التعامل مع الظروف المتغيرة والتنسيق مع الشركاء واحترام المواعيد النهائية).
- ❖ تكاليف مخرجات المشروع مقارنة بالتدخلات الأخرى وتبرير التكاليف بالفوائد.
- ❖ نوعية المتابعة (موجوده أم لا) وهل يتم استخدامها.
- ❖ هل تم تحقيق نتائج غير مخطط لها؟

أما بالنسبة لوكالة التعاون اليابانية (JICA, 2004)، فإن تحليل الكفاءة يعكس القضايا التالية:

- ❖ المؤشرات المستخدمة لقياس المخرجات تعبر عن معناها بدقة.
- ❖ أن تكون أهداف المخرجات مناسبة ومناسبة.
- ❖ وسائل الحصول على مؤشرات المخرجات المناسبة.

- ❖ كفاءة الأنشطة المخططة تحقق المخرجات.
 - ❖ المدخلات من حيث الكمية والنوعية والتنوع مناسبة لتنفيذ الأنشطة والفعاليات.
 - ❖ فهم الافتراضات الهامة من الأنشطة إلى المخرجات بدقة.
 - ❖ اختيار توقيت المدخلات بشكل مناسب.
 - ❖ يمكن لنتائج المشروع أن تبرر التكلفة التي يمكن استثمارها في هذا المشروع بالمقارنة مع مشاريع مماثلة.
 - ❖ الهدف من المشروع يبرر التكلفة المستثمرة فيه مقارنة بالمشاريع المماثلة.
- ويستنتج الباحث أن معيار الكفاءة هو تعبير عن الاستغلال الأمثل للموارد المادية والمالية والبشرية وأن يتم تحقيق المخرجات المخططة بأقل جهد ووقت وتكلفة.

المطلب الثالث: معيار الفعالية

حيث يركز معيار الفعالية على تقييم مدى تحقيق النواتج أو مدى تحقيقها وما إذا كانت، ومن المرجح أن يساهم المشروع في النتائج والتأثيرات المحددة (الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، ٢٠٠٤)، وقياس معيار الفعالية مدى تحقيق المشروع للنتائج والمخرجات والنتائج المخطط لها والأهداف، وتعكس الفعالية مدى استغلال مخرجات المشروع وتحقيق أهدافه المحددة (PCM, 2004)، ويوضح دليل إدارة مشاريع الاتحاد الأوروبي (PCM, 2004) أن تحليل الفعالية يركز على القضايا التالية:

- ❖ مدى تحقيق الأهداف المحددة المخططة باستخدام مؤشرات القياس الموجودة في الإطار المنطقي للمشروع.

- ❖ مدى تحقيق التغيير والتطوير والفوائد المخططة للفئات المستهدفة.
- ❖ هل كانت الافتراضات والمخاطر المحتملة صحيحة حسب تصميم المشروع وهل كانت

كذلك؟

❖ هناك مخاطر جديدة ظهرت أثناء تنفيذ المشروع.

❖ هل نشأت المشاكل نتيجة لعدم مراعاة القضايا الشاملة مثل النوع الاجتماعي؟ والفقر

أثناء التنفيذ.

أما بالنسبة لوكالة التعاون اليابانية (JICA, 2004)، فإن تحليل الفعالية يعكس هذه القضايا

التالي :

❖ ذكر هدف المشروع بوضوح.

❖ مؤشرات قياس الهدف تعبر بدقة عن الأهداف.

❖ طرق الحصول على المؤشرات المناسبة لقياس الأهداف.

❖ مع الانتهاء من المشروع، سيتم تحقيق الهدف العام للمشروع.

❖ كفاءة نتائج المشروع (حسب الخطة) في تحقيق أهداف المشروع.

❖ فهم الافتراضات الهامة من مخرجات المشروع إلى هدف المشروع بشكل صحيح.

❖ وجود أي عوامل تعيق تحقيق أهداف المشروع.

ويتضح للباحث مما سبق أن معيار الفعالية يقيس مدى القرب من تحقيق الأهداف، وما هي

العوامل مما قد يعيق تحقيق هذه الأهداف.

المطلب الرابع: معيار التأثير

يفحص معيار التأثير الأثر طويل المدى للمشروع، وسيكون التنفيذ والأداء ناجحين إذا توفرت

المدخلات اللازمة لتنفيذ الأنشطة المخططة وتحقيق المخرجات المتوقعة في الوقت المناسب (الوكالة

الأمريكية للتنمية الدولية، ٢٠٠٤)، ويتم تعريف معيار التأثير على أنه التأثيرات الإيجابية والسلبية

طويلة المدى على المنظمة، بشكل مباشر أو غير مباشر، وسواء كانت مقصودة أو غير مقصودة. وقد

تكون هذه التأثيرات اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية أو مؤسسية أو بيئية أو تكنولوجية أو من أنواع أخرى، حيث يتم تحليل الهدف العام كأثر متوقع بالإضافة إلى التأثيرات الإيجابية والسلبية غير المتوقعة (JICA, 2004) والتأثير هو مدى امتداد الفوائد التي تتلقاها المجموعات المستهدفة إلى أعداد أكبر من الأشخاص في المجتمع أو المنطقة. يعكس التأثير أيضًا مساهمة المشروع في تطوير القطاع ذي الصلة. يوضح دليل إدارة مشروعات الاتحاد الأوروبي أن تحليل الأثر يركز على الجوانب التالية ((: (PCM, 2004):

- مدى تحقيق الهدف العام ومساهمة المشروع في تحقيق هذا الهدف.
- مدى الأثر الاقتصادي للمشروع على الموظفين ومقدمي الخدمات وموردي المواد الضرورية للعمل (الأثاث والمعدات والقرطاسية).
- مدى مساهمة المشروع في تنمية القطاع المستهدف فيما يتعلق بتنمية الموارد البشرية وقصص النجاح والدروس المستفادة والوسائل والحلول الإبداعية.
- أما بالنسبة لوكالة التعاون اليابانية (جايجا، ٢٠٠٤)، فإن تحليل الأثر يعكس القضايا التالية:
- المؤشرات المستخدمة لقياس الهدف العام تعبر بدقة عن معناه.
- أن تكون المؤشرات والأهداف الفرعية للهدف العام مناسبة في ضوء البيانات الأساسية.
- الأساليب المناسبة والملائمة للحصول على المؤشرات الخاصة بالهدف العام.
- هناك توقعات بأن الهدف العام سوف يتحقق كنتيجة وأثر للمشروع.
- توجد علاقة منطقية بين الهدف العام للمشروع وأمور التطوير.
- فهم الافتراضات الهامة من الأهداف الفرعية إلى الهدف العام للمشروع بدقة.

- هناك عوامل يمكن أن تعيق تحقيق الهدف العام للمشروع.
- افتراض حدوث أي آثار أخرى للمشروع بخلاف هدفه العام.
- استخدام أي اعتبارات للتخفيف من الآثار السلبية المتعلقة بالجوانب الاجتماعية أو السياسية أو الثقافية أو الاقتصادية أو البيئية أو التكنولوجية.
- وجود تأثيرات مختلفة (إيجابية أو سلبية) نتيجة الاختلافات في الجنس أو المجموعات العرقية أو الطبقات الاجتماعية .
- ويستنتج الباحث أن معيار التأثير يقيس مدى تحقيق الهدف العام للمشروع والمنظمة على مستوى الفئات المستهدفة والمجتمع على المدى الطويل.

المطلب الخامس: معيار الاستدامة

يتم تحقيق معيار استدامة المشروع من خلال تقدير مدى استمرار نتائجه، أو احتمال استمرارها وانتهاء المشروع وتوقف الموارد (الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، ٢٠٠٤)، ويتم تعريف معيار الاستدامة على أنه استمرارية نتائج المشروع بعد اكتماله، وهناك نوعان من الاستدامة:

الأول هو الاستدامة الثابتة، وهي التدفق المستمر لنفس الفوائد التي يجلبها المشروع المكتمل إلى النهاية والفئات المستهدفة نفسها، والثانية هي الاستدامة الديناميكية، إذ تهتم بالاستخدام أو التكيف، وتعتمد نتائج المشروع على سياق مختلف أو بيئة متغيرة للمجموعات أو المجموعات المستهدفة، وبالتالي فإن الاستدامة تعكس قدرة المشروع على الاستمرار والبقاء (JICA, 2004)، ويعكس معيار الاستدامة ما إذا كانت الفوائد التي ستعود على الفئات المستهدفة ستستمر بعد انتهاء التمويل.

ويوضح دليل إدارة مشاريع الاتحاد الأوروبي (PCM، 2004) أن تحليل الاستدامة يركز على

الأمر من النواحي التالية:-

❖ مدى ملكية الشركاء لأهداف المشروع وإنجازاته وهل تم التنسيق معهم طوال فترة التنفيذ المشروع.

❖ مدى كفاية ميزانية المشروع لتحقيق نتائج المشروع وأهدافه.

❖ مدى توافق أنشطة المشروع مع العوامل الاجتماعية والثقافية.

❖ مدى مراعاة القضايا الشاملة مثل العدالة بين الجنسين والحكم الرشيد.

❖ مدى القدرة على إدارة التكنولوجيا المتاحة دون الحاجة إلى مساعدة خارجية.

❖ مدى الاستدامة المؤسسية، والتي تعكس مستوى التزام الشركاء، وكذلك تكامل المشروع ضمن هيكلها.

❖ مدى الاستدامة المالية والتي تعكس قدرة الفئات المستهدفة على تحمل تكلفة الخدمات تقدم بعد انتهاء التمويل.

أما بالنسبة لوكالة التعاون اليابانية (جاياكا، ٢٠٠٤)، فإن تحليل الاستدامة يعكس القضايا التالية:

❖ تستمر سياسة المنح (المساعدات) نفسها بعد انتهاء التعاون مع الشركاء.

❖ إعداد التعليمات واللوائح القانونية الخاصة بالمنحة.

❖ بالنسبة للمشاريع التي تستهدف مواقع تجريبية (عينة تجريبية لموقع محدد للاختبار هدف)

ويتم بذل جهود حقيقية لتعميم التجربة في جميع أنحاء المنطقة بعد ذلك.

❖ تتمتع المؤسسة الشريكة بالكفاءة والطاقة التنظيمية لتنفيذ الأنشطة وبالتالي تحقيق الأثر.

❖ الشعور بملكية المشروع يتحقق فعلياً لدى الجهة المنفذة منذ اللحظة التي تسبق البدء مع المشروع.

❖ ميزانية المشروع مضمونة ومؤمنة (بما في ذلك النفقات التشغيلية).

❖ مدى نجاح الاعتبارات المتعلقة بالموازنة من قبل الدولة المستهدفة (تنفيذ المشروع).

❖ إمكانية زيادة الميزانية المطلوبة مستقبلاً أثناء تنفيذ المشروع.

❖ أن تكون أساليب استخدام التكنولوجيا في المشروع مقبولة.

❖ خطة مناسبة لإدارة وصيانة المعدات المستخدمة في المشروع.

❖ يحتوي المشروع على آلية لنشر وتعميم المشروع.

❖ بالنسبة للمشاريع التي تستهدف المواقع التجريبية (الاختبارية)، يتم استخدام التكنولوجيا

كأحد العناصر التي يمكن نشرها على مواقع أخرى.

❖ إمكانية إعاقة التأثير (المنفعة) المستمر بسبب الاعتبارات البيئية.

❖ أي عوامل يمكن أن تمنع استدامة المشروع.

ومما سبق يتبين للباحث أن معيار الاستدامة يقيس استدامة المشروع بعد اكتماله، ويركز على:

هناك نوعان من الاستدامة. الأول هو الاستدامة المؤسسية، والتي تعكس مستوى التزام المنظمة

بالاستمرارية المشاريع ودمجها في هيكلها، والثاني هو الاستدامة المالية التي تعكس قدرة الفئات

المستهدفة وتحمل تكلفة الخدمات المقدمة بعد انتهاء التمويل.

الدراسات السابقة

بعد الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة، لم يحصل الباحث على دراسة مباشرة لموضوع الدراسة، وفيما يلي أقرب الدراسات إلى موضوع الدراسة:

❖ دراسة العزاوي، ضياء شكر محمود (٢٠٢٢) بعنوان قياس مستوى معايير نجاح إدارة

المشاريع: دراسة استطلاعية في مصنع المحاليل الوريدية في محافظة نينوى.

هدفت الدراسة إلى وصف وتشخيص معايير نجاح إدارة المشاريع في مصنع المحاليل الوريدية في محافظة نينوى، وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي (التحليلي)، في التعامل مع المعطيات النظرية والميدانية في المنظمة المبحوثة، فيما تمثل مجتمع البحث بجميع العاملين في المنظمة المبحوثة، وبمختلف المستويات الإدارية، والبالغ عددهم (٩٩) فرداً، تم اختيارهم بأسلوب الحصر الشامل، وزعت عليهم الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن المنظمة المبحوثة تتميز بمستويات عالية من الإجراءات السليمة لنجاح إدارة المشاريع والتي أثبتتها نسبة الاتفاق العالية للمستجيبين، وهذا يدل على وجود خطط وسياسات واضحة لإدارة المنظمة ذات جودة عالية يتم تنفيذها بصورة دورية، واختتم البحث بمجموعة من المقترحات للمنظمة عينة البحث أهمها: ضرورة تخصيص جزء من ميزانية المشروع لغرض الاهتمام بإعداد الكوادر الهندسية المسؤولة عن إدارة المشروع وبما يضمن انجاز المشروع ضمن الحدود المتفق عليها (الوقت والكلفة) وضمن المواصفات المحددة (الجودة).

❖ دراسة باقر، وفاء جاسم علي عباس (٢٠٢٠) بعنوان أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع

الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة.

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها: إدارة المخاطر الفنية، إدارة المخاطر اللوجيستية، إدارة المخاطر المالية، إدارة مخاطر الموارد البشرية، إدارة المخاطر الاجتماعية والسياسية وإدارة المخاطر البيئية على إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها: التكلفة، الجودة، الوقت والمجال، من خلال الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ومن أجل تحليل بيانات الدراسة تم استخدام الإحصاء الوصفي المتمثل بالتكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، كما تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، بالإضافة إلى استخدام برنامج نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لتحليل واختبار الفرضيات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة على إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها مجتمعة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة في الثقافة المنظمة. ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة المنظمة في إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها مجتمعة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت. كما تبين وجود أثر جزئي ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بدلالة أبعادها مجتمعة إدارة المشاريع الهندسية بدلالة أبعادها مجتمعة عبر الثقافة المنظمة كمتغير وسيط في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت. في ضوء نتائج الدراسة الحالية، وأوصت الباحثة بإنشاء أنظمة إلكترونية لمراقبة وتقييم المعدات والأدوات المستخدمة في المشروع وربطها مع إدارة ضبط الجودة لضمان الالتزام الدائم للمواصفات والمقاييس المتبعة.

❖ دراسة موسى، محمد صبحي محمود (٢٠٢٠) بعنوان: أثر تبني التوجه الريادي في إدارة الأزمات

في المشاريع الصغيرة والمتوسطة

هدفت هذه الدراسة للتعرف على التوجه الريادي بأبعاده (الإبداع، الاستباقية، تبني المخاطرة)، وأثرها على إدارة الأزمات بأبعادها (الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الضرر) في المشاريع المتوسطة والصغيرة، وتكون مجتمع الدراسة من المشاريع المتوسطة والصغيرة في مدينة الملك عبد الله الثاني الصناعية والبالغ عددها (٢٣٠) مشروعاً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، كما تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٥٠) مشروعاً، أما وحدة المعاينة فتكونت من العاملين في الإدارة العليا والوسطى والبالغ عددهم (٢٧٠) وزعت عليهم استبانة الدراسة، استرجع منها (٢٧٠) استبانة، واستبعد منها (١٣) استبانة غير صالحة للتحليل وتبقى (٢٥٧) استبانة صالحة للتحليل، وبعد تحليل البيانات، واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واستخدام العديد من الأساليب الإحصائية ومنها: تحليل الانحدار البسيط. أظهرت نتائج الدراسة أن هنالك أثراً ذا دلالة للتوجه الريادي بأبعاده على إدارة الأزمات بأبعادها في المشاريع المتوسطة والصغيرة، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الريادي بأبعاده على الإنذار المبكر في المشاريع المتوسطة والصغيرة، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الريادي بأبعاده على الاستعداد والوقاية في المشاريع المتوسطة والصغيرة، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الريادي بأبعاده على احتواء الضرر في المشاريع المتوسطة والصغيرة. وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة أوصى الباحث بجملة من التوصيات ومنها: توصي الدراسة المشاريع الصغيرة والمتوسطة بأهمية الاستمرار بالتعرف على مفهوم التوجه الريادي حيث إن أبعاد التوجه الريادي من المفاهيم المؤثرة على الشركات، والتي يمكن أن تقف عائقاً أمام نموها أو حتى بقائها.

❖ دراسة برعي، حسين بن محمد (٢٠١٨) بعنوان: محددات تعثر المشاريع الصحية: دراسة

تطبيقية على مجمع الملك عبدالله الطبي بجدة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على (المحددات الإدارية - المحددات التعاقدية - المحددات الفنية -

المحددات المالية) المؤثرة في تعثر المشاريع الصحية بمجمع الملك عبدالله الطبي بجدة. استخدم الباحث

المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة. تكون

مجتمع الدراسة من جميع موظفي إدارة المشاريع وموظفي الإدارة العليا والمتوسطة بمجمع الملك

عبدالله الطبي بجدة بالمملكة العربية السعودية. تكون مجتمع الدراسة من ما يقرب من ١٥٠ موظف.

وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل ٩٤ استبانة. توصلت الدراسة إلى أن تقدير عينة الدراسة

للمحددات الإدارية المؤثرة في تعثر المشروعات الصحية جاء بمتوسط حسابي ٣,٩٣، تقدير عينة

الدراسة للمحددات التعاقدية المؤثرة في تعثر المشروعات الصحية جاء بمتوسط حسابي ٣,٩٨، تقدير

عينة الدراسة للمحددات الفنية المؤثرة في تعثر المشروعات الصحية جاء بمتوسط حسابي ٣,٩٤،

وتقدير عينة الدراسة للمحددات المالية المؤثرة في تعثر المشروعات الصحية جاء بمتوسط

حسابي ٣,٩٥. كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير للمحددات الإدارية والتعاقدية والفنية والمالية على

تعثر المشاريع الصحية بمجمع الملك عبدالله الطبي بجدة. وأوصت الدراسة بتأسيس وحدة خاصة

بإدارة المشاريع الصحية بالمجمع تتولى الإشراف على تصميم وتنفيذ المشروعات الصحية وكذلك تتولى

مسئولية اختيار المقاولين والتعاقد مع الإستشاريين من خلال وضع معايير محددة يتم الإلتزام بها. كما

أوصت الدراسة بوضع المعايير اللازمة للتأكد من مقدرة المقاول الأساسي والمقاول من الباطن على تنفيذ

المشاريع وتنفيذ الإلتزامات التعاقدية وإعطاء الوقت الكافي للتسعير والمنافسة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

أولاً: منهج الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة سيتم استخدام المنهج الوصفي والذي عرفه (الأشعري، ٢٠١٧م: ١٢٩)، بأنه ذلك المنهج الذي يدرس الظواهر الطبيعية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية الراهنة دراسة كيفية توضح خصائص الظاهرة، وكمية توضح حجمها وتغيراتها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى"، وتم استخدام هذا المنهج لتحديد دور وكفاءة إدارة المشاريع في المنظمات الصحية.

ثانياً: أداة الدراسة الميدانية:

استخدمت الدراسة الاستبانة، ومقياس ليكرت (Likert) خماسي الأبعاد .

جدول (١) وصف محاور الاستبانة

م	المحور	عدد العبارات	اجمالي الاستبانة
١	المحور الأول: الارتباط	٨	٣٠
٢	لمحور الثاني: الكفاءة	٦	
٣	المحور الثالث: الفاعلية	٥	
٤	المحور الرابع: الأثر	٤	
٥	المحور الخامس: الاستدامة	٧	
	مجموع	٣٠	

ثالثاً: تقنين الاستبانة:

قام الباحث بعدد من الإجراءات تتمثل في:

- ❖ حساب صدق أداة الدراسة: بعرضها على عدد من المحكمين من الخبراء والمتخصصين.
- ❖ صدق الاتساق الداخلي للأداة: من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون، وأشارت النتائج إلى أن جميع عبارات المحاور الخمسة جاءت مرتبطة بالمحور الذي تنتمي له بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستويي الدلالة (٠.٠٥) و (٠.٠١)، وهو ما يؤكد الاتساق الداخلي لعبارات أداة الدراسة بالنسبة للمحاور الخمسة.
- ❖ حساب ثبات أداة الدراسة: ويوضح الجدول التالي قيم ثبات كل محور من محاور الاستبانة الحالية:

جدول (٢) ثبات أداة الدراسة بطريقة الفا كرونباخ

م	المحاور	عدد العبارات	درجة الصدق الذاتي	معامل ألفا كرونباخ للثبات
١	المحور الأول:	٨	٠.٨٥٤	٠.٧٣١
٢	المحور الثاني:	٦	٠.٨٦١	٠.٧٤٣
٣	المحور الثالث:	٥	٠.٨٥٦	٠.٧٣٤
٤	المحور الرابع:	٤	٠.٨٥٠	٠.٧٢٣
٥	المحور الخامس:	٧	٠.٨٨٣	٠.٧٨٠
اجمالي الاستبانة		٣٠	٠.٨٧٦	٠.٧٦٧

مستوى الصدق مرتفع

رابعاً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة الحالية في العاملين في المنظمات الصحية، وقد بلغ الحد الأدنى من العينة المطلوبة (٣٤٨.٩٧ = ٣٤٩ مفردة).

الجنس	العدد	النسبة المئوية	الدرجة العلمية	العدد	النسبة المئوية	الحالة الاجتماعية	العدد	النسبة المئوية
ذكر	٢٠٠	٥٧.٣%	بكالوريوس	٢٤٨	٧١.١%	متزوج	٣٠٣	٨٦.٨%
أنثى	١٤٩	٤٢.٧%	ماجستير	١٠١	٢٨.٩%	مطلقين	٢٦	٧.٤%
الإجمالي	٣٤٩	١٠٠%	الإجمالي	٣٤٩	١٠٠%	أعزب	١٤	٤.٠%

جدول (٣) وصف العينة بحسب (الجنس- العمر- الحالة الاجتماعية – الدرجة العلمية)

خامساً: الأساليب الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات:

تم إعداد استبانة الدراسة بطريقة تحقق أهدافها ويسهل معها إدخال متغيرات الدراسة للحاسوب حتى يتسنى تحليلها بواسطة برنامج SPSS. تم التعامل مع البيانات بمستوى دلالة (٠.٠٥) و (٠.٠١) لوصف وتحليل بيانات الدراسة، كما تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة (٢٥) حيث تم استخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية لوصف اتجاهات مفردات الدراسة نحو متغيرات الدراسة، استعان الباحث بمقياس ليكرت الخماسي للوقوف على شكل آراء العينة.

واستخدم الباحث عدد من الأساليب الكمية والإحصائية المناسبة وفقاً لطبيعة تساؤلات الدراسة ومستوى قياس المتغيرات الكلية للدراسة، وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) النسخة (٢٥) والأساليب التي استخدمت هي:

❖ أساليب الإحصاء الوصفي: (التكرارات- الوزن النسبي للعبارات - الدرجة المعيارية المشاهدة لكل محور وللاستبانة ككل - القوة النسبية للمحور والاستبانة ككل- النسبة المئوية للعبارات -الانحراف المعياري - معامل ارتباط بيرسون - استخدام معامل ألفا كرونباخ).

٣. أساليب الإحصاء الاستدلالي: اختبار (ت): واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova).

الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيراتها

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيراتها:

ويوضحها الباحث في النقاط الآتية:

(أ) نتائج الدراسة المتعلقة بالهدف الذي تناول: تقييم دور وكفاءة المشاريع في المنظمات الصحية من

خلال استخدام المعايير الدولية لتقييم المشاريع " معيار الارتباط، الكفاءة، الفاعلية، الأثر

ومعيار الاستدامة..، ويمكن توضيح ذلك في:

جدول (٤) النتائج الإجمالية لمحاو الاستبانة

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	القوة النسبية	الدرجة المعيارية المشاهدة	عدد العبارات	المحور	م
٣	بدرجة مرتفعة	١٠.٨٦٢	$=16/58.6246$ ٣.٦٦	$..٧٣=2792/2.46.$	٢.٤٦.	٨	المحور الأول	١
٥	بدرجة مرتفعة	٦.٣٢٥	$=7/24.1089$ ٣.٤٤	$..٦٩=12215/8414$	٨٤١٤	٦	المحور الثاني	٢
٤	بدرجة مرتفعة	٥.٢١٢٣	$3.62=6/21.7192$	$..٧٢=1.47/758.$	٧٥٨.	٥	المحور الثالث	٣
٢	بدرجة مرتفعة	٧.١٠٥.	$=9/35.9599$ ٣.٩٩	$=157.5/1255.$..٨.	١٢٥٥.	٤	المحور الرابع	٤
١	بدرجة مرتفعة	٩.٢٠٢٤	$=11/44.2951$ ٤.٠٢	$=19195/15459$..٨١	١٥٤٥٩	٧	المحور الخامس	٥
—	بدرجة مرتفعة	٢٦.٩١٥٣٧	$=49/184.707$ ٣.٧٧	$..٧٥=855.5/64463$	٦٤٤٦٣	٣٠	اجمالي الاستبانة	

(ب) نتائج الدراسة المتعلقة بالمحور الأول:

المحور الأول: الارتباط

جدول رقم (٥)

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي الموزون	الاستجابات					العبارة		
				بدرجة مرتفعة جداً	منخفضة	بدرجة متوسطة	بدرجة مرتفعة	بدرجة مرتفعة جداً			
٨	بدرجة مرتفعة	١.٢٢٦٦	٣.٦٩	٣٠	٢١	٨٨	٩٦	١١٤	ك	يتم تحديد الفئات المستهدفة للمشاريع بدقة	١
				٨.٦	٦.٠	٢٦.٢	٢٧.٥	٣٢.٧	%		
٩	بدرجة مرتفعة	١.١٧٥٩٣	٣.٦٠	٢٤	٣٤	٩٠	١٠.٨	٩٣	ك	يتم التعرف على الاحتياجات الحقيقية للفئات المستهدفة	٢
				٦.٩	٩.٧	٢٦.٨	٣٠.٩	٢٦.٦	%		
٤	بدرجة مرتفعة	١.١٦٨٨	٣.٧٨	٢٣	١٩	٨٩	٩٨	١٢٠	ك	تصميم المشاريع يلبي احتياجات الفئات المستهدفة	٣
				٦.٦	٥.٤	٢٥.٥	٢٨.١	٣٤.٤	%		
٢	بدرجة مرتفعة	١.٠٨٠٥	٣.٨٥	١٤	٢١	٨٥	١١٠	١١٨	ك	إدارة المشاريع يلبي احتياجات الفئات المستهدفة	٤
				٤	٦	٢٤.٦	٣١.٥	٣٣.٩	%		
١	بدرجة مرتفعة	٠.٩٥٤١٩	٤.١٩	٧	١٣	٥٤	١٠.٨	١٦٧	ك	يتم وضع مصفوفة الإطار المنطقي للمشاريع.	٥
				٢	٣.٧	١٥.٥	٣٠.٩	٤٧.٩	%		
١١	بدرجة مرتفعة	١.٠٥٤٢٨	٣.٥٣	١٦	٢٩	١٢٩	١٠.٢	٧٣	ك	تتبع إدارة المشاريع تحليل المخاطر الخارجية التي يحتمل مواجهتها أثناء تنفيذ المشاريع	٦
				٤.٦	٨.٣	٣٧	٢٩.٢	٢٠.٩	%		
١٣	بدرجة مرتفعة	١.٢١١٦٩	٣.٤٩	٢٦	٤٧	١٠٠	٨٩	٨٧	ك	تتبع إدارة المشاريع وضع ترتيبات للتنسيق مع الشركاء	٧
				٧.٤	١٣.٥	٢٨.٧	٢٥.٥	٢٤.٩	%		

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي الموزون	الاستجابات					العبارة		
				بدرجة مرتفعة جدا	بدرجة مرتفعة	بدرجة متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا			
٦	جميعهم يوافقون	١.١٢٧٣٧	٣.٧٥	١١٤	٩٥	٩٤	٣٠	١٥	ك	تراعى إدارة المشاريع تحليل الدروس المستفادة من الخبر السابقة	٨
				٣٢.٧	٢٧.٥	٢٦.٩	٨.٦	٤.٣	%		

يُظهر الجدول أن عبارات (المحور الأول الارتباط) من حيث درجة الموافقة على توافرها في الواقع جاءت بمتوسط حسابي موزون يتراوح ما بين (٤.١٩ – ٣.٤٤)، وبمستوى (بدرجة مرتفعة) وقد يعزى ذلك كله إلى أن الارتباط يتم من خلاله تحديد الاحتياجات الحقيقية للفئات المستهدفة، وتحديد الفئات المستهدفة بشكل دقيق، ومراعاة آليات التنسيق والمتابعة مع الشركاء من أجل وضع تصميم يلبي هذه الاحتياجات، من خلال تحليل الدروس المستفادة من التجارب السابقة وتحليل المخاطر الخارجية التي يحتمل مواجهتها أثناء تنفيذ المشاريع، ومن ثم وضع مصفوفة الإطار والمنطق للمشاريع.

المحور الثاني: الكفاءة

جدول رقم (٦)

م	العبارة	الاستجابات					المتوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
		بدرجة مرتفعة جدا	بدرجة مرتفعة	بدرجة متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا				
١	يتم تحقيق مخرجات المشاريع المخطط لها	٦٨	٩٩	٩١	٥١	٤٠	١.٢٩	١.٢٥٨٣٢	جميعهم يوافقون	٧
		١٩.٥	٢٨.٤	٢٦.١	١٤.٦	١١.٥				
٢	يوجد مرونة للإدارة اليومية في التعامل مع الظروف المتغيرة.	٧٢	١٠.٩	٨٨	٤٩	٣١	١.٤٠	١.٢١٣٢٢	متوسطة	٤
		٢٠.٦	٣١.٢	٢٥.٢	١٤	٨.٩				

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي الموزون	الاستجابات					العبارة	م
				بدرجة	بدرجة	بدرجة	بدرجة	بدرجة		
				مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا		
٥	متوسطة	١.٢١٤٦٥	٣٩	٢٧	٥٤	١٠.٢	٨٦	٨٠	ك	٣
				٧.٧	١٥.٥	٢٩.٢	٢٤.٦	٢٢.٩	%	يتم مقارنة تكاليف مخرجات المشاريع بتكاليف مشاريع مشابهة أخرى
٣	بدرجة	١.١٧٨٠١	٤١	٢٢	٥٩	٩٣	١٠.١	٧٤	ك	٤
	مرتفعة			٦.٣	١٦.٩	٢٦.٦	٢٨.٩	٢١.٢	%	يتم تبرير التكاليف بالفوائد من المشاريع
٦	متوسطة	١.٢١٣٠٣	٣٤	٣٠	٥٥	١٠.٦	٧٩	٧٩	ك	٥
				٨.٦	١٥.٨	٣٠.٤	٢٢.٦	٢٢.٦	%	نظام المتابعة فعال و يتم الاستفادة منه
١	بدرجة	١.٠٩٢٩٥	٦٨	١٥	٣٠	١٠.١	١٠.٨	٩٥	ك	٦
	مرتفعة			٤.٣	٨.٦	٢٨.٩	٣٠.٩	٢٧.٢	%	تم تحقيق نتائج غير مخطط لها.
				٤.٣	١٤.٩	٢٦.٩	٢٨.٤	٢٥.٥	%	

يُظهر الجدول السابق أن عبارات (المحور الثاني: الكفاءة) من حيث درجة الموافقة على توافرها في الواقع جاءت بمتوسط حسابي موزون يتراوح ما بين (٣.٢٩ – ٣.٦٨)، وبمستوى استجابة تتراوح بين (متوسط) و(مرتفعة) حيث بينت النتائج أن من أولويات إدارة المشاريع تحقيق مخرجات المشاريع المخطط لها وذلك في ظل وجود مرونة للإدارة اليومية في التعامل مع الظروف المتغيرة من خلال الاستفادة من نظام المتابعة الفعال ومقارنة تكاليف مخرجات المشاريع بتكاليف مشاريع مشابهة أخرى و تبرير التكاليف بالفوائد من المشاريع من أجل تقليل ظهور نتائج غير مخطط لها.

المحور الثالث: الفاعلية

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي الموزون	الاستجابات					العبارة	م	
				منخفض جدا	منخفضة	متوسطة	بدرجة مرتفعة	بدرجة مرتفعة جدا			
٦	متوسطة	٢٩٩٦	٣.٣٣	٣٩	٥٨	٧٩	٩٣	٨٠	ك	يتم تحقيق أهداف المشاريع المخطط لها	١
				١١.٢	١٦.٦	٢٢.٦	٢٦.٦	٢٢.٩	%		
٥	بدرجة مرتفعة	٢٤٤٢	٣.٤١	٣٤	٤٢	١٠١	٨٩	٨٣	ك	مدى تحقيق التنمية المخطط لها للفئات المستهدفة	٢
				٩.٧	١٢	٢٨.٩	٢٥.٥	٢٣.٨	%		
٤	بدرجة مرتفعة	٢١٩٢	٣.٦٨	٢٦	٣٣	٧٦	١٠٤	١١٠	ك	مدى صحة الفرضيات المخطط لها حسب تصميم المش	٣
				٧.٤	٩.٥	٢١.٨	٢٩.٨	٣١.٥	%		
١	بدرجة مرتفعة	١٠٩١	٣.٨٠	١٨	٢٢	٨٠	١١٨	١١١	ك	مدى تجنب ظهور مخاطر جديدة أثناء تنفيذ المشاريع	٤
				٥.٢	٦.٣	٢٢.٩	٣٣.٨	٣١.٨	%		
٢	بدرجة مرتفعة	١١٥٢	٣.٧٥	١٧	٢٦	٩٠	١٠٩	١٠٧	ك	مدى تجنب وظهور مشاكل نظرا لعدم الأخذ بعين الاعتبار قضايا متقاطعة مثل (النوع الاجتماعي والفقر) خلال الت	٥
				٤.٩	٧.٤	٢٥.٨	٣١.٢	٣٠.٧	%		
				٤.٦	٨.٦	٢٧.٢	٢٩.٢	٣٠.٤	%		

جدول رقم (٧)

يُظهر الجدول أن عبارات (المحور الثالث: الفاعلية) من حيث درجة الموافقة على توافرها في الواقع جاءت بمتوسط حسابي موزون يتراوح ما بين (٣.٨٠ – ٣.٣٣)، وبمستوى استجابة تتراوح بين (متوسطة) و(بدرجة مرتفعة) حيث أشارت النتائج أن إدارة المشاريع تراعي تحقيق أهداف المشاريع المخطط لها وتحقيق التنمية المخطط لها للفئات المستهدفة وذلك

يرجع إلى صحة الفرضيات المخطط لها حسب تصميم المشاريع إلا أنه تظهر مخاطر جديدة أثناء تنفيذ المشاريع لعدم الأخذ بعين الاعتبار قضايا متقاطعة خلال التنفيذ .

المحور الرابع: الأثر:

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي الموزون	الاستجابات					العبارة	م	
				بدرجة جدا	بدرجة نخفض	بدرجة نخفض	بدرجة مرتفع	بدرجة مرتفع جدا			
٨	بدرجة مرتفعة	١.١٤٨٢٦	٣.٨٥	١٨	٢٥	٧٥	١٠.٢	١٢٩	ك	مدى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة الصحية	١
	٥.٢			٧.٢	٢١.٥	٢٩.٢	٣٧	%			
٧	بدرجة مرتفعة	١.٠٨٦٢١	٣.٩١	١٦	١٦	٧٧	١١٢	١٢٨	ك	تساهم إدارة المشاريع الصحية في تحقيق هذه الأهداف	٢
	٤.٦			٤.٦	٢٢.١	٣٢.١	٣٦.٧	%			
٩	بدرجة مرتفعة	١.٢٤٠٥٩	٣.٧٢	٢٨	٢٨	٧٧	٩٥	١٢١	ك	تساهم إدارة المشاريع الصحية الجيدة في تطوير القطاع المستهدف	٣
	٨			٨	٢٢.١	٢٧.٢	٣٤.٧	%			
٢	بدرجة مرتفعة	٠.٨١٤٨٥	٤.٠٩		١	٩٨	١١٨	١٣٢	ك	إدارة المشاريع تتأثر نتيجة الاختلاف في الجنس أو الجماعات العرقية أو الطبقات الاجتماعية .	٤
				٠.٣	٢٨.١	٣٣.٨	٣٧.٨	%			
	٣.٧			٤.٦	١٦.٩	٣٣.٥	٤١.٣	%			

جدول رقم (٨)

تبين أن عبارات (المحور الرابع: الفاعلية) من حيث درجة الموافقة على أهمية الوعي بها جاءت بمتوسط حسابي موزون يتراوح ما بين (٣.٩١ - ٤.١٨)، وبمستوى استجابة (بدرجة مرتفعة)، حيث أشارت النتائج أن

المشاريع تساهم بشكل فعال في تحقيق اهداف المنظمة وتطوير القطاع المستهدف لارتباط أهداف المشاريع بأهداف المنظمات ، مع وجود أثر اقتصادي على الموظفين ومقدمي الخدمات ومزودي البنود اللازمة للعمل، وظهور آثار مختلفة (إيجابية أو سلبية) نتيجة الاختلاف في الجنس أو الجماعات العرقية أو الطبقات الاجتماعية

المحور الخامس: الاستدامة

جدول رقم (٩)

م	العبارة	الاستجابات					الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
		أو وافق بشدة	أو وافق	محايداً	أرفض بشدة	أرفض			
١	مدى امتلاك الشركاء لأهداف وانجازات المشاريع .	ك	١٣٤	١٠٥	٨٩	٦	١٥	٣.٩٦	١٠
		%	٣٨.٤	٣٠.١	٢٥.٥	١.٧	٤.٣		
٢	يتم التنسيق مع الشركاء طوال فترة التنفيذ.	ك	١٥٧	١٠٠	٧٨	٢	١٢	٤.١١	٢
		%	٤٥	٢٨.٧	٢٢.٣	٦	٣.٤		
٣	مدى كفاية موازنة المشاريع لتحقيق المخرجات والأهداف.	ك	١٣٦	١١١	٨٢	٧	١٣	٤.٠٠	٧
		%	٣٩	٣١.٨	٢٣.٥	٢	٣.٧		
٤	مدى تناغم أنشطة المشاريع مع العوامل الاجتماعية والثقافية	ك	١٤٥	١٠١	٨٥	٤	١٤	٤.٠٢	٦
		%	٤١.٥	٢٨.٩	٢٤.٤	١.١	٤		
٥	القدرة على إدارة التكنولوجيا المتوفرة بدون الحاجة لمساعدة خارجية.	ك	١٥٩	٩٥	٧٨	٦	١١	٤.١٠	٣
		%	٤٥.٦	٢٧.٢	٢٢.٣	١.٧	٣.٢		
٦	مدى الاستدامة المؤسسية والتي تعكس مستوى التزام المؤسسة باستمرار المشاريع و دمجها ضمن هيكليتها	ك	١٧٥	٨١	٧٧	٦	١٠	٤.١٦	١
		%	٥٠.١	٢٣.٢	٢٢.١	١.٧	٢.٩		

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	لتوسط الحسابي الموزن	الاستجابات					العبارة	م	
				أوافق بشدة	أوافق	محايد	أرفض بشدة	أرفض			
٥	بدرجة مرتفعة	١.٠٤٥٤٥	٤.٠٦	١٢	١١	٧٤	٩٦	١٥٦	ك	مدى الاستدامة المالية والتي تعكس قدرة الفئات المستهدفة على تحمل تكلفة الخدمات المقدمة بعد انتهاء التمويل.	٧
				٣.٤	٣.٢	٢١.٢	٢٧.٥	٤٤.٧	%		
				٣.٧	٢.٣	٢٢.٦	٢٣.٢	٤٨.١	%		

جاءت عبارات (المحور الخامس: الاستدامة) من حيث درجة الموافقة جاءت بمتوسط حسابي موزون يتراوح ما بين (٣.٧٩ – ٤.١٦)، وبمستوى استجابة (أوافق)، حيث أفادت النتائج أن إدارة المشاريع تهتم بالتنسيق مع الشركاء طوال فترة التنفيذ من أجل نجاح المشاريع والتغلب على الصعاب والمشاكل التي قد تظهر ، ويوجد تناغم بين أنشطة المشاريع والعوامل الاجتماعية والثقافية، وفي العادة تكون موازنة المشاريع كفاية لتحقيق المخرجات والأهداف و ، لدى إدارة المشاريع القدرة على إدارة التكنولوجيا المتوفرة بدون الحاجة لمساعدة خارجية.

ج. عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الآتي: تعرف هل هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) فأقل، فيما يتعلق بمحاور أداة الدراسة، تعزى لمتغيرات (الجنس/ والعمر/ الدرجة العلمية، الحالة الاجتماعية) وغيرها من المتغيرات المستقلة الثانوية الأخرى، وهو الذي يمكن تناوله فيما يلي:

١. الفروق بين محاور الدراسة وفقاً لمتغير النوع: جدول (١٠)

المحور	النوع	العدد	توسط الحساب	انحراف المعياري	مستوى دلالة المحسوبة	الدلالة
المحور الأول	ذكر	٢٠٠	٥٨.٤٢	١٠.٩٨	-٠.٤٠٧	٠.٦٨٤
	أنثى	١٤٩	٥٨.٨٩	١٠.٧٢		
المحور الثاني	ذكر	٢٠٠	٢٣.٨٧	٦.٧١	-٨١٧.٠	
	أنثى	١٤٩	٢٤.٤٢	٥.٧٧		
المحور الثالث	ذكر	٢٠٠	٢١.٦٤	٥.٠٨	-٣٢٨.٠	٠.٧٤٣
	أنثى	١٤٩	٢١.٨٢	٥.٣٨		
المحور الرابع	ذكر	٢٠٠	٣٥.٧٤	٧.٤٧	-٦٦٩.٠	٠.٥٠٤
	أنثى	١٤٩	٣٦.٢٥	٦.٥٨		
المحور الخامس	ذكر	٢٠٠	٤٤.٢١	٩.٢١	-١٨٨.٠	٠.٨٥١
	أنثى	١٤٩	٤٤.٤٠	٩.٢١		
اجمالي الاستبانة	ذكر	٢٠٠	١٨٣.٨٨	٢٦.٦٢	-٦٦١.٠	٠.٥٠٩
	أنثى	١٤٩	١٨٥.١٨	٢٧.٣٤		

يشير الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول أي من محاور الاستبانة وكذلك المجموع الكلي للاستبانة، بحسب متغير النوع؛ حيث تراوحت قيم التاء في المحاور الخمسة وإجمالي الاستبانة بين (٠.٣٢٨) وعند مستوى دلالة إحصائية قدره (٠.٧٤٣)، وبين (٠.٦٦١) وعند مستوى دلالة إحصائية قدره (٠.٥٠٩) وهي مستويات دلالة إحصائية أكبر من (٠.٠٥)؛ وقد يعزى ذلك إلى تجانس المجموعتين (الذكور والإناث) واتفاق الآراء من الذكور والإناث حول الاستبانة ومحاورها ككل.

٢. دلالة الفروق بين متوسطات المجموعتين حول محاور الدراسة وفقاً لمتغير الدرجة العلمية: جدول (١١)

المحور	الدرجة العلمية	العدد	متوسط الحساب	الانحراف المعياري	قيمة التاء	الدلالة
المحور الأول:	بكالوريوس	٢٤٨	٥٩.٤١	١٠.٩٣	٢.١٥٣	٠.٠٣٢
	ماجستير	١٠١	٥٦.٦٧	١٠.٤٩		
المحور الثاني	بكالوريوس	٢٤٨	٢٤.٤٨	٦.٣٨	١.٧٥٩	٠.٠٧٩
	ماجستير	١٠١	٢٣.١٧	٦.١٠		
المحور الثالث	بكالوريوس	٢٤٨	٢٢.١٥	٥.١٠	٢.٤٥٥	٠.٠٠١
	ماجستير	١٠١	٢٠.٦٥	٥.٣٥		
المحور الرابع	بكالوريوس	٢٤٨	٣٦.٤١	٦.٨٤	١.٨٦٦	٠.٠٦
	ماجستير	١٠١	٣٤.٨٥	٧.٦٢		
المحور الخامس	بكالوريوس	٢٤٨	٤٤.٤٠	٩.٠١	٣٦٥	٠.٧٢٢
	ماجستير	١٠١	٤٤.١	٩.٧٠		
اجمالي الاستبانة	بكالوريوس	٢٤٨	١٨٦.٨٧	٢٧.٢١	٢.٣٧٧	٠.٠٠١
	ماجستير	١٠١	١٧٩.٣٧			

يشير الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول (إجمالي الاستبانة بحسب متغير الدرجة العلمية؛ حيث بلغت قيمة التاء فيما يخص الاستبانة ككل (٢.٣٧٧) عند مستوى معنوية دال إحصائياً قدره (٠.٠٠١) كذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٠١) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول (المحور الثالث) حيث بلغت قيمة التاء (٢.٤٥٥) عند مستوى معنوية دالاً إحصائياً قدره (٠.٠٠١) (٠.٠٠١).

٣. الفروق بين محاور الدراسة وفقاً لمتغير العمر: جدول (١٢)

المحور	التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	قيمة الفاء	الدلالة
المحور الأول:	بين المجموعات	١٢٧.٢٧٤	٢	٦٣.٦٣٧	٠.٥٣٨	٠.٥٨٤
	داخل المجموعات	٤٠٩٣٦.٥٥٦	٣٤٦	١١٨.٣١٤		
	المجموع	٤١٠٦٣.٨٢٨	٣٤٨	—		
المحور الثاني:	بين المجموعات	٤٠.٣٩٠	٢	٢٠.١٩٥	٠.٥٠٣	٠.٦٠٥
	داخل المجموعات	١٣٨٨٥.٤٧٢	٣٤٦	٤٠.١٣١		
	المجموع	١٣٩٢٥.٨٦٢	٣٤٨			
المحور الثالث:	بين المجموعات	١٤.٦٥٩	٢	٧.٣٣٠	٠.٢٦٩	٠.٧٦٥
	داخل المجموعات	٩٤٣٩.٨٢٢	٣٤٦	٢٧.٢٨٣		
	المجموع	٩٤٥٤.٤٨١	٣٤٨			
المحور الرابع:	بين المجموعات	٣٥٨٧٥	٢	١٧.٩٣٦	٠.٣٥٤	٠.٧٠٢
	داخل المجموعات	١٧٥٣١.٥٦٧	٣٤٦	٥٠.٦٦٩		
	المجموع	١٧٥٦٤.٤٣٨	٣٤٨			
المحور الخامس:	بين المجموعات	٢٤٧.٥٠٠	٢	١٢٣.٧٥٠	١.٤٦٥	٠.٢٣٢
	داخل المجموعات	٢٩٢٢٣.١٠٢	٣٤٦	٨٤.٤٦٠		
	المجموع	٢٩٤٧٠.٦٠٢	٣٤٨			
جمالي الاستبيان	بين المجموعات	٨٦٥.٥٥٧	٢	٤٣٢.٧٧٩	٠.٥٩٦	٠.٥٥٢
	داخل المجموعات	٢٥١٢٣٨.٦٣٢	٣٤٦	٧٢٦.١٢٣		
	المجموع	٢٥٢١١٠.٤.١٨٩	٣٤٨			

يشير الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول (إجمالي محاور الاستبيان وكذلك المجموع الكلي للاستبيان) بحسب متغير العمر؛ حيث تراوحت قيم الفاء بين (٠.٥٠٣) بمستوى معنوية غير دال إحصائياً قدره (٠.٦٠٥)، وبين (١.٤٦٥) بمستوى معنوية غير دال إحصائياً قدره (٠.٢٣٢) وهي درجة أكبر من (٠.٠٥)؛ وقد يعزى ذلك إلى أن التباين بين الفئات أو داخلها غير دال إحصائياً نظراً لتجانس فئات العمر الثلاث فيما بينها، وهو ما أكدته اختبار التجانس

٦- الفروق بين محاور الدراسة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية: ويمكن توضيح ذلك في:

جدول (١٣) الحالة الاجتماعية

المحور	التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	قيمة الفاء	الدلالة
المحور الأول:	بين المجموعات	٥٦.٦٧٧	٣	١٨.٨٩٢	٠.١٥٩	٠.٩٢٤
	داخل المجموعات	٤١٠.٧.١٥١	٣٤٥	١١٨.٨٦١		
	المجموع	٤١.٦٣.٨٢٨	٣٤٨	—		
المحور الثاني:	بين المجموعات	٥٠.٢٦٥	٣	١٦.٧٥٥	٠.٤١٧	٠.٧٤١
	داخل المجموعات	١٣٨٧٥	٣٤٥	٤٠.٢١٩		
	المجموع	١٣٩٢٥.٨٦٢	٣٤٨	—		
المحور الثالث:	بين المجموعات	١٢٤.٠١٣	٣	٤١.٣٣٨	١.٥٢٨	٠.٢٠٧
	داخل المجموعات	٩٣٣.٠٤٦٨	٣٤٥	٢٧.٠٤٥		
	المجموع	٩٤٥٤.٤٨١	٣٤٨	—		
المحور الرابع:	بين المجموعات	٤٠.٨.٥٣٩	٣	١٣٦.١٨٠	٢.٧٣٨	٠.٠٤٣
	داخل المجموعات	١٧١٥٨.٨٩٩	٣٤٥	٤٩.٧٣٦		
	المجموع	١٧٥٦٧.٤٣٨	٣٤٨	—		
المحور الخامس:	بين المجموعات	٨٤.٧٤	٣	٢٨.٠٢٥	٠.٣٢٩	٠.٨٠٤
	داخل المجموعات	٢٩٣٨٦.٥٢٨	٣٤٥	٨٥.١٧٨		

		—	٣٤٨	٢٩٤٧٠.٦	المجموع	
		٦٢٢.٩٤٣	٣	١٨٦٨.٢٨	بين المجموعات	
٠.٤٦٣	٠.٨٥٩	٧٢٥.٣٢٠	٣٤٥	٢٥٠.٢٣٥.٣	داخل المجموعات	جمالي الاستب
		—	٣٤٨	٢٥٢١٠.٤.١	المجموع	

يشير الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد العينة بحسب متغير الحالة الاجتماعية حول المحور الرابع فقط حيث بلغت قيمة الفاء (٢.٧٣٨) في حين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول باقي محاور الاستبانة (الأول والثاني والثالث والخامس) وكذلك المجموع الكلي للاستبيان. وفيما يتعلق بالمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين متوسطات المجموعات تبعا لمتغير السنة الدراسية يمكن توضيحه في ثنيا الجدول التالي:

الفصل الخامس نتائج الدراسة والتوصيات

أولاً: النتائج

من خلال نتائج الدراسة الميدانية تبين الآتي:

١ - أظهرت النتائج أنه تم التعرف على معيار الارتباط بناء على الاحتياجات الحقيقية للفئات المستهدفة وتحديد الفئات المستهدفة بشكل دقيق ومراعاة آليات التنسيق المتابعة مع الشركاء لتطوير تصميم يلبي هذه الاحتياجات من خلال تحليل الدروس المستفادة من التجارب السابقة وتحليل المخاطر الخارجية التي من المحتمل مواجهتها أثناء إدارة المشاريع الطبية ومن ثم وضع مصفوفة الإطار المنطقي لإدارة المشاريع.

٢ - أظهرت النتائج أن إحدى أولويات إدارة المشروع الطبي هي تحقيق نتائج المشاريع المخططة، مع مرونة الإدارة اليومية في التعامل مع الظروف المتغيرة من خلال الاستفادة من نظام المتابعة الفعال ومقارنة تكاليف مخرجات المشروع مع تكاليف المشروع.

٣ - تشير النتائج إلى أن إدارة المشروع تأخذ في الاعتبار تحقيق الأهداف المشاريع المخططة وتحقيق التنمية المخططة للفئات المستهدفة يرجع إلى صلاحيتها وتستند الافتراضات المخططة إلى تصميم المشروع، ولكن تظهر مخاطر جديدة أثناء تنفيذ المشروع لعدم مراعاة القضايا الشاملة أثناء التنفيذ.

٤ - أظهرت النتائج أن إدارة المشاريع الطبية تساهم بشكل فعال في تحقيق الاسترخاء في المنظمة وتطوير القطاع المستهدف.

٥ - وضحت النتائج أهمية اهتمام إدارة المشاريع الطبية بالتنسيق مع الشركاء طوال فترة التنفيذ لإنجاح المشاريع وتذليل الصعوبات والمشاكل التي قد تطرأ، ولا بد أن يكون هناك انسجام بين أنشطة المشروع والعوامل الاجتماعية والثقافية.

- ٦- وضحت الدراسة ضرورة أن يكون هناك توازن ما بين المشاريع الطبية لتحقيق المخرجات والأهداف، وأن تكون إدارة المشاريع لديها القدرة على إدارة التكنولوجيا دون الحاجة إلى مساعدة خارجية، وأن تكون إدارة المشروع لديها القدرة على أخذ ذلك في الاعتبار القضايا الشاملة.
- ٧- تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات التقييم تُنسب المشاريع في المنظمات الصحية إلى نوع الجنس لكل مجال من مجالات الدراسة.
- ٨- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة فيما يتعلق بتقييم المشاريع في المنظمات الصحية فيتم تحديده حسب متغير العمر لكل مجال من مجالات الدراسة.
- ٩- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة أما فيما يتعلق بتقييم المشاريع في المنظمات الطبية فيتم تحديده حسب متغير المؤهل العلمي لكل مجال من مجالات الدراسة.
- ١٠- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول المحك وترجع الفعالية إلى سنوات الخبرة المتغيرة. أما بالنسبة لبقية المعايير فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول هذه المجالات ترجع إلى سنوات الخبرة المتغيرة.
- ١١- أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول المحك وتعزى الفعالية إلى متغير عنوان المنظمة. أما بالنسبة لبقية المعايير فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة.

ثانياً: توصيات الدراسة

توصي الدراسة بالآتي:

١. من الضروري لإدارة المشاريع الطبية أن تراعي بشكل أفضل معيار الارتباط من خلال التحديد الدقيق للفئات المستهدفة وتحديد الاحتياجات الحقيقية للفئات المستهدفة، وأن يتم تصميم المشاريع لتلبية احتياجات جمهور الفئات المستهدفة، وذلك من خلال وضع مصفوفة إطارية منطقية للمشاريع، مع الأخذ في الاعتبار تحليل المخاطر الخارجية التي من الممكن مواجهتها أثناء تنفيذ المشاريع، ويجب الحرص على وضع ترتيبات للتنسيق مع الشركاء، وتحليل المخاطر ولا بد من أخذ الدروس المستفادة من التجارب السابقة بعين الاعتبار، حتى نصل إلى درجة عالية جداً من الارتباط. ٢

٢. الاهتمام بشكل أكبر بمعيار الكفاءة من خلال تعزيز تحقيق نتائج المشروع المخطط لها، وزيادة مرونة الإدارة اليومية في التعامل مع الظروف المتغيرة، ومقارنة تكاليف نتائج المشروع مع تكاليف المشاريع الأخرى المماثلة، وتبرير التكاليف بفوائدها المشاريع وتصميم نظام فعال لإعداد التقارير ويتم استخدامه لتجنب تحقيق نتائج غير مخطط لها، لأن تقييم المشاريع بكفاءة سيساعد على تحسين إدارة هذه المشاريع.

٣. أن يتم التركيز على معيار الفعالية لتحقيق كافة أهداف المشاريع المخطط لها وتحقيق التنمية للفئات المستهدفة.

٤. أن يتم زيادة الاهتمام بمعيار التأثير لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة الصحية، وزيادة الأثر الاقتصادي للمشاريع الطبية من خلال زيادة الآثار الإيجابية للمشاريع وتقليل الآثار السلبية.

٥. ضرورة متابعة آخر التطورات فيما يتعلق بتقييم المشاريع الطبية مع ضرورة الاهتمام بتقييم المشاريع حتى تصبح ثقافة في المنظمة وليس بناء على طلب محدد.

٦. ضرورة الاستمرار في تدريب الكوادر العاملة في إدارة المشاريع الطبية على تقييم المشاريع وأن تقوم المنظمة بتخصيص جزء من موازنة المشاريع للتقييم.

المراجع والمصادر

أولاً/ المصادر والمراجع باللغة العربية

١. برعي، حسين بن محمد (٢٠١٨) محددات تعثر المشاريع الصحية: دراسة تطبيقية على مجمع الملك عبدالله الطبي بجدة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج ٤١، ع ١٤.
٢. باقر، وفاء جاسم علي عباس (٢٠٢٠) أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
٣. موسى، محمد صبحي محمود (٢٠٢٠) أثر تبني التوجه الريادي في إدارة الأزمات في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، جامعة عمان العربية، الأردن.
٤. رضا، علي. (٢٠١٢). الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
٥. حنان ، رزيق .(٢٠١٥).القيادة الإدارية ودورها في تنمية الإبداع بالمؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم النسيير بالبويرة.
٦. حاتم بن علي الشهري. (٢٠٢١). مدى رضا المراجعين عن الخدمات الصحية المقدمة بمراكز الرعاية الصحية الأولية بمدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة، مج ٤١، ع ٣.
٧. أحمد يوسف.(٢٠١٨). إدارة المشاريع المعاصرة"، الطبعة العربية، دار اليازوري لمنشر، عمان.
٨. لعبيدي، أمل(٢٠١٩): "أثر العوامل الاستراتيجيه في تحسين فاعلية تقييم الأداء الإداري للمشاريع"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية بالدنمارك.
٩. الهندي، فادي(٢٠٠٨): دورة تدريبية (تخطيط وتصميم المشاريع)، شبكة المنظمات الأهلية، غزة.

١٠. العيساوي، كاظم (٢٠٠٥): "الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات"، دار المناهج للنشر والتوزيع- عمان.

١١. الفرا، ماجد (٢٠٠٩): "التفكير الاستراتيجي لدى المنظمات الأهلية في قطاع غزة"،

١٢. دراسة مقدمة لمؤتمر واقع المنظمات الأهلية: أفاق وتحديات، غزة.

١٣. قصراوي، سناء (٢٠٠٩): واقع الحكم والإدارة في المنظمات والهيئات الأهلية الفلسطينية، معهد السياسات العامة، رام الله.

١٤. قنديل، أماني (٢٠٠٧): "تقييم منظمات المجتمع المدني العربي"، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية

ثانياً: المصادر والمراجع باللغة الانجليزية

1. Bakhru, Anjali & M. Grant, Robert, 2008, "Creating Organizational Capability in New Businesses: Building Sets of Complementary Capabilities, Journal of Managerial Sciences, Vol
2. Lewis, J (2002): "Fundamentals of project management: developing core competencies to help outperform the competition in the United States of America."
3. Ziqi, L (2012): "International R & D project evaluation by multinational corporations in the electronics IT industry of Singapore", R & D management 31, 3.
4. Levine, H (2002): "Practical project management : tips, tactics, and tools", Published by John Wiley & Sons, Inc., New York.
5. Carter, M (2008): Basic Guide to Program Evaluation available on <http://www.managementhelp.org>.

6. European Commission, PCM (2004): "Project cycle management guidelines ", Aid Delivery Methods.
7. UNFPA (2007): "Project Manager's Planning Monitoring & Evaluation toolkit"
8. Japan International Cooperation Agency JICA , (2004): Guidelines for Project Evaluation Practical Method for Project Evaluating, Department office of evaluation planning coordination.. 1, No 2.