

The Islamic University–Gaza
Research and Postgraduate Affairs
Faculty of Commerce
Master of Business Administration



الجامعة الإسلامية – غزة
شئون البحث العلمي والدراسات العليا
كلية التجارة
ماجستير إدارة الأعمال

دور العوامل التنظيمية والوظيفية في نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة

The Role of Organizational and Functional Factors in Success of Project Management of NGOs in The Gaza Strip

إعداد الباحث

عبدالله منصور احمد أبو الحسنى

إشراف

د. وائل حمدي الداية

د. خالد عبد دهليز

قُدِّمَ هَذَا الْبَحْثُ إِسْتِكْمَالاً لِمَتَطَلِبَاتِ الْحُصُولِ عَلَى دَرَجَةِ الْمَاجِسْتِيرِ
فِي إِدَارَةِ الْأَعْمَالِ بِكُلِّيَّةِ التِّجَارَةِ فِي الْجَامِعَةِ الْإِسْلَامِيَّةِ بِغَزَّةَ

أكتوبر 2016 / محرم 1438هـ

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

دور العوامل التنظيمية والوظيفية في نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة

The Role of Organizational and Functional Factors in Success of Project Management of NGOs in The Gaza Strip

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل الآخرين لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

I understand the nature of plagiarism, and I am aware of the University's policy on this.

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted by others elsewhere for any other degree or qualification.

Student's name:	عبد الله منصور أبو الحسنى	اسم الطالب:
Signature:		التوقيع:
Date:	2016/10/18م	التاريخ:



نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ عبدالله منصور أحمد أبو الحسن لنييل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

دور العوامل التنظيمية والوظيفية في نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة
The Role of Organizational and Functional Factors in Success of Project Management of NGOs in the Gaza Strip

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الثلاثاء 17 محرم 1438 هـ، الموافق 2016/10/18م الساعة التاسعة صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....
.....
.....
.....

د. خالد عبد دهليز مشرفاً و رئيساً
د. وائل حمدي الدايدة مشرفاً
د. أكرم اسماعيل سمور مناقشاً داخلياً
د. سامي نصر أبو شمالة مناقشاً خارجياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق ،،،

نائب الرئيس لشئون البحث العلمي والدراسات العليا

د. عبدالرؤوف علي المناعمة



ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور العوامل التنظيمية والوظيفية في نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، وذلك من خلال دراسة واقع إدارة المشاريع في هذه المنظمات، ودراسة عوامل نجاح أو فشل المشاريع فيها المتمثلة في العوامل التنظيمية وهي (دعم الإدارة العليا، هيكل المنظمة، دعم مدراء الأقسام، لجنة المتابعة)، والعوامل الوظيفية وهي (درجة الاستقلالية ووضوح دور المشروع)، وأثر تلك العوامل على نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل المشكلة، وتكون مجتمع الدراسة من المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة وعددها (868) منظمة، وقد تم استخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة، حيث تكونت العينة من 200 منظمة فاعلة، ولأجل جمع البيانات، تم تطوير استبانة حيث تم توزيع عدد (200) استبانة على مدراء ومنسقي وأعضاء فرق المشاريع العاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، وقد تم استرداد 173 استبانة بنسبة 86.5%.

أهم نتائج الدراسة هي:

أن العوامل التنظيمية والوظيفية لها تأثير إيجابي وهام على نجاح إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، وهذا التأثير ناجم فقط عن عنصر وضوح دور المشروع ومن ثم عنصر لجنة المتابعة، في حين أن تأثير باقي العناصر غير دال احصائياً، كما توصلت الدراسة الى ان هناك موافقة كبيرة واهتمام ملحوظ من قبل مديري ومنسقي المشاريع في المنظمات غير الحكومية بعناصر نجاح إدارة المشاريع في منظماتهم.

أهم توصيات الدراسة هي:

أوصت الدراسة بضرورة التأكيد على أهمية وضوح دور المشروع في المنظمات لما له من أثر كبير على نجاحه الى جانب تعزيز وتنمية دور لجان المتابعة على المشروع والتي لها اثر بالغ في نجاحه ايضاً، كما اوصت الدراسة بضرورة التأكيد على دعم الإدارة العليا لمدراء الأقسام والوحدات الوظيفية بكل ما استطاعت، لأجل توفير كل ما يلزم لأجل نجاح تنفيذ المشروعات في المنظمة، كما أوصت بزيادة الحرص على مواكبة الديناميكية السريعة والمتطورة في هيكلية المنظمة والمشاريع فيها، وذلك باتخاذ أحدث وأفضل الممارسات في مجال هيكلية المنظمة.

Abstract

This study aims at identifying the role of organizational and functional factors in the success of Non-Governmental Organizations (NGOs) projects' management in the Gaza Strip, through studying the current status of project management in these organizations studying the factors of success or failure of the projects represented in both the organizational factors, namely, (support of top management, organizational structure, departments managers support, the monitoring committee) and functional factors, namely, (the degree of autonomy and project role clarity) as well as the impact of these factors on the success of project management of the NGOs in the Gaza Strip.

The study used the descriptive and analytical approach to describe and analyze the problem. The study population of consisted of the non-governmental organizations operating in the Gaza Strip whose number is (868) organizations. (200) effective organizations were selected to be the sample of the study, according to predetermined conditions and standards. In order to collect data, a questionnaire was developed and distributed to (200 the managers, coordinators and team members of projects working in non-governmental organizations in the Gaza Strip. 173 questionnaires were recovered whose percentage was 86.5%.

The most important findings of the study:

Organizational and functional factors have a positive and significant impact on the success of the projects' management in NGOs in the Gaza Strip. This impact is attributed to only the project role clarity and then to the monitoring committee, while the impact of other factors was not statistically significant. The study also concluded that there is a big and noticeable interest from managers and project coordinators in NGOs to the critical success factors of project management in their organization.

The most important recommendations of the study:

The study recommended the need to emphasize the importance of the clarity of the project's role in organizations as it has a significant impact on its success, along with the promotion and development of the role of the monitoring committees on the project, which has a profound impact on his success. The study also emphasizes that there is a need for the senior management to provide maximum support to the heads of departments and functional units and to provide all that is needed for successful implementation of projects in the organization. The study also recommends keeping pace with the rapid and evolving dynamics in structuring the organization and projects by taking the latest and best practices in the field of restructuring the organization.



قال تعالى:

وَمَا يَكْمُرُ نَعْمًا فَرَادٍ

[النحل: 53]

الإهداء

إلى من غمرني بعطفه ورعايته ومساندته الدائمة، إلى سبب وجودي في الحياة بعد الله أبي الغالي
إلى نبع الحنان، من ضحت وصبرت لأجلي وغمرتني بالحب والمودة والدعاء أُمي الحنونة
إلى شريكة العمر وشقيقة الروح من صبرت وتحملت معي الكثير الكثير زوجتي العزيزة
إلى من ساندوني وأيدوني ووقفوا دوماً بجانبني في العسر واليسر إخوتي وأصدقائي الاحباب
إلى من شجعوني وحفزوني ولم يدخروا جهداً في دفعي نحو التقدم والنجاح حماي وحماتي العزيزين
إلى شموعات الحياة وأعلى من وهبتهم حياتي أبنائي طارق وأحمد ومنصور

إلى اساتذتي الافاضل الذين وضعوني على جادة الطريق نحو العلم والعمل والرقى

إلى طلبة العلم والباحثين ورواد الفكر والمعرفة

إلى أرواح الشهداء والجرحى والأسرى

إليكم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع ،،،

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على المعلم الأول، سيد الأولين والآخرين، سيدنا محمد (صلى الله عليه وسلم) وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد:

بداية لا يسعني إلا أن اشكر الله (عز وجل) الذي وفقني لإتمام هذا البحث، فله الحمد وجزيل الشكر على فضله وإنعامه علي، ثم الشكر موصول لأهل الفضل اعترافاً بفضلهم وتقديراً لجهدهم وسعيهم.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي ومشرفي الأول الدكتور الفاضل خالد دهليز، الذي ساندني ولم يأل جهداً في تقديم العون والمساعدة لي في هذه الرسالة، بداية من الفكرة وانتهاءً بخروج البحث على صورته النهائية، فله مني كل شكر وعرفان وتقدير، والشكر أيضاً موصول إلى أستاذي ومشرفي الثاني الدكتور الفاضل وائل الداية، الذي ساندني وأثرائني بتوجيهاته وملاحظاته البناءة في هذا البحث، فله مني كل شكر ومودة وتقدير.

كما أتقدم بالشكر إلى الأستاذين المناقشين الدكتور الفاضل أكرم سمور والدكتور الفاضل سامي أبو شمالة اللذين تفضلا مشكورين بقبول مناقشة الرسالة وإثرائها بالملاحظات القيمة.

كما لا أنسي أن اشكر الأساتذة المحكمين، الذين تفضلوا بتحكيم الاستبانة، وأثروها بالتعديلات الجوهرية القيمة، والشكر موصول أيضاً إلى والدي العزيز الأستاذ الشيخ منصور أبو الحسنى "أبو خالد"، الذي تفضل مشكوراً بتدقيق الرسالة لغوياً، وقد أخذت منه جهداً كبيراً في المراجعة، فله بالغ الشكر والاحترام والتقدير.

وختاماً أشكر كل من ساندني مادياً، ومعنوياً، ووقف معي، ورعاني بعلمه، ونصحه، وإرشاده.

الباحث

عبدالله أبو الحسنى

فهرس المحتويات

أ.....	إقرار
ح	ملخص الدراسة
ح	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
ح	آية قرآنية
ح	الإهداء
خ	شكر وتقدير
ز.....	فهرس المحتويات
ر.....	فهرس الجداول
ش.....	فهرس الأشكال والرسومات التوضيحية
ش.....	فهرس الملاحق
1	الفصل الأول: الاطار العام للدراسة
1.....	المقدمة
3.....	مشكلة الدراسة
4.....	أهمية الدراسة
5.....	أهداف الدراسة
6.....	متغيرات الدراسة
7.....	فرضيات الدراسة
7.....	حدود الدراسة
8.....	مصطلحات الدراسة
9.....	ملخص الفصل الأول وهيكلية الدراسة
11.....	الفصل الثاني: الاطار النظري للدراسة
12.....	المبحث الأول: تعريف عام بإدارة المشاريع
12.....	مقدمة
12.....	تعريف المشروع
13.....	أشكال المشروع
13.....	خصائص المشروع
14.....	دورة حياة المشروع
17.....	تعريف إدارة المشاريع
18.....	عمليات إدارة المشاريع
19.....	أهمية إدارة المشاريع
21.....	الفوائد المتوقعة من إدارة المشاريع

22	فاعلية إدارة المشاريع
23	المبحث الثاني: نجاح المشاريع في المنظمات
23	نجاح المشاريع
24	طرق تقدير نجاح المشاريع
25	عوامل نجاح المشاريع
29	ابعاد نجاح المشاريع
31	علاقة الدعم والمساندة التنظيمية بنجاح إدارة المشاريع
31	العوامل التنظيمية المؤثرة على نجاح إدارة المشاريع
31	دعم الإدارة العليا
34	الهيكل التنظيمي
42	دعم مدراء الأقسام
45	لجنة المتابعة
49	العوامل الوظيفية المؤثرة على نجاح إدارة المشاريع
49	درجة الاستقلالية
52	وضوح دور المشروع
54	المبحث الثالث: المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة
54	تمهيد
55	تعريف المنظمات غير الحكومية
56	أهمية المنظمات غير الحكومية في المجتمع
56	المنظمات غير الحكومية في فلسطين
58	الخدمات التي تقدمها المنظمات غير الحكومية
58	الصعوبات والتحديات التي تواجه المنظمات غير الحكومية في فلسطين
59	خصائص المنظمات غير الحكومية
60	تصنيف وتعداد المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة
61	مشاريع المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة
65	ملخص الفصل الثاني
67	الفصل الثالث: الدراسات السابقة
68	الدراسات المحلية
72	الدراسات العربية
74	الدراسات الأجنبية
80	ملخص الدراسات السابقة
82	التعليق على الدراسات السابقة وما يستفاد منها
82	ما يميز هذه الدراسة

84	الفصل الرابع: الطريقة والاجراءات
85	المقدمة
85	منهج الدراسة
86	مجتمع الدراسة
86	أداة الدراسة
88	خطوات بناء الاستبانة
88	صدق الاستبانة
96	ثبات الاستبانة
97	الأساليب الإحصائية المستخدمة
99	ملخص الفصل الرابع
100	الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
101	المقدمة
101	الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفق معلومات عن أفراد عينة الدراسة
106	الإجابة على أسئلة الدراسة (تحليل فقرات الاستبانة)
124	اختبار فرضيات الدراسة
142	الفصل السادس: النتائج والتوصيات
143	المقدمة
143	نتائج الدراسة
145	توصيات الدراسة
147	مقترحات لدراسات مستقبلية
148	المصادر والمراجع
149	المراجع العربية
152	المراجع الاجنبية
157	الملاحق

فهرس الجداول

جدول (2.1): ملخص عوامل نجاح المشاريع في الدراسات السابقة	28
جدول (2.2): تأثير الهياكل التنظيمية على المشروعات	42
جدول (2.3): تعداد المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة	60
جدول (2.4): تعداد المنظمات المحلية حسب نطاق العمل واجمالي المصروفات	62
جدول (2.5): تعداد المنظمات الاجنبية حسب نطاق العمل	63
جدول (3.1): ملخص الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة	81
جدول (4.1): درجات المقياس المستخدمة في الاستبانة	87
جدول (4.2): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال دعم الادارة العليا والدرجة الكلية للمجال	89
جدول (4.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال هيكل المنظمة والدرجة الكلية للمجال	90
جدول (4.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال دعم مدراء الأقسام والدرجة الكلية للمجال	84
جدول (4.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال لجنة المتابعة والدرجة الكلية للمجال	92
جدول (4.6): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال درجة الاستقلالية والدرجة الكلية للمجال	93
جدول (4.7): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال وضوح دور المشروع والدرجة الكلية للمجال ...	94
جدول (4.8): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال نجاح المشاريع والدرجة الكلية للمجال	95
جدول (4.9): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة	96
جدول (4.10): معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الإستبانة	97
جدول (4.11): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	98
جدول (5.1): توزيع أفراد العينة حسب المعلومات الشخصية	101
جدول (5.2): توزيع أفراد العينة حسب المعلومات الوظيفية	102
جدول (5.3): توزيع أفراد العينة حسب معلومات عن المنظمة	103
جدول (5.4): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لفقرات مجال دعم الادارة العليا .	107
جدول (5.5): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لفقرات مجال الهيكل التنظيمي ..	109
جدول (5.6): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لفقرات مجال دعم مدراء الأقسام	111
جدول (5.7): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لفقرات مجال لجنة المتابعة	113
جدول (5.8): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لجميع فقرات العوامل التنظيمية .	115
جدول (5.9): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لفقرات مجال درجة الاستقلالية .	117
جدول (5.10): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لفقرات مجال وضوح المشروع.	119
جدول (5.11): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لجميع فقرات العوامل الوظيفية	121
جدول (5.12): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لفقرات مجال نجاح المشاريع ..	122
جدول (5.13): معامل الارتباط بين العوامل التنظيمية والوظيفية وبين نجاح المشاريع في المنظمات	124
جدول (5.14): تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار - الفرضية الثانية	125

129	جدول (5.15): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - الفئة العمرية
130	جدول (5.16): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس
131	جدول (5.17): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي
132	جدول (5.18): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المسمى الوظيفي
133	جدول (5.19): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخبرة في المنظمة
135	جدول (5.20): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخبرة في مجال المشاريع
136	جدول (5.21): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - عنوان المنظمة
138	جدول (5.22): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - عمر المنظمة
139	جدول (5.23): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - عدد العاملين في المنظمة
141	جدول (5.24): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - قيمة المشاريع المنجزة خلال العام الماضي

فهرس الأشكال والرسومات التوضيحية

شكل (1.1): نموذج الدراسة المقترح.....	6
شكل (2.1): دورة حياة المشروع	15
شكل (2.2): التنظيم الوظيفي في المنظمات.....	38
شكل (2.3): التنظيم القائم على المشروعات.....	39
شكل (2.4): التنظيم المصفوفي.....	41

فهرس الملاحق

ملحق رقم (1): أسماء محكمي الاستبانه.....	158
ملحق رقم (2): الاستبانه.....	159

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

تلعب الإدارة السلمية في هذا العصر دوراً هاماً ومركزياً في تحقيق أهداف المنظمات من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية، وحتى تستطيع المنظمات أن تستغل مصادرها ومواردها بالشكل الأمثل، فإنها بحاجة ماسة الى استخدام المشاريع في تنفيذ أنشطتها المختلفة لما لها من طرق وأساليب علمية حديثة تقود الى النجاح في تحقيق الأهداف.

ومع تعقد بيئة الأعمال سواء أكان ذلك على الصعيد المحلي، أم الإقليمي، أم الدولي، وفي ظل موجة العولمة التي اجتاحت العالم، والتطور التكنولوجي الهائل، وما ينتج عن ذلك من حدة المنافسة، فإن منظمات الأعمال تتسارع إلى تحسين جودة المنتجات، والخدمات، وخفض التكاليف، والدخول إلى أسواق جديدة، وهنا برزت إدارة المشاريع كحل أساسي ورئيسي في عمليات منظمات الأعمال، حتى أن منظمات الأعمال، سواء كانت كبيرة أو صغيرة، أصبحت تدرك أن انتهاز مدخل علمي يضمن فاعلية تخطيط وتنفيذ المشاريع وضبطها ورقابتها ، هو إحدى الكفايات الأساسية الضرورية للنجاح (حجازي، 2015م).

ولقد أدى النمو المتسارع وغير المسبوق في العالم إلى تصاعد الضغوط على الهيئات الحكومية ومؤسسات القطاع الأهلي والخاص، لتحقيق أهدافها الاستراتيجية بنجاح تام وخلال زمن أقل، مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات المتسارعة على المستويين المحلي والعالمي، ولكي تتمكن تلك الهيئات من تحقيق هذه الأهداف الاستراتيجية بأسلوب متكامل ومتناسق، لا بد من أن تقوم بتحليلها إلى غايات تكتيكية محددة بدقة، مع تحديد مسؤوليات تطبيق هذه التكتيكات وما يلزمها من زمن وتكلفة (سمان، 2006).

ولكي يتحقق النجاح لأي من هذه الغايات مهما كانت طبيعتها، ينبغي تحديد الوسائل الواجب اعتمادها بما يضمن تنسيق وتوحيد جهود جميع الأطراف المعنية، وللتعامل مع هذه الوسائل بأسلوب ناجح ومنطقي، يجب النظر إلى أي وسيلة على أنها مشروع قائم بحد ذاته يحتاج إلى إدارة ناجحة تكفل تحقيق الأهداف المنشودة خلال المدة المحددة، وبالكلفة المرصودة والجودة المطلوبة (دودين، 2012م).

وقد اكتسب مفهوم إدارة المشاريع زخماً كبيراً في عصرنا الحالي، حيث أفاد رواد وخبراء المال والأعمال أن إدارة المشاريع أصبحت ضرورة استراتيجية، فهي تزود الناس بمجموعة قوية من

الأدوات التي تساهم في تحسين قدرتهم على التخطيط، والتنفيذ، وإدارة أنشطتهم، لأجل تحقيق وإنجاز أهداف المنظمة المحددة (Larson & Gray, 2011).

فلقد شهدت العقود المنصرمة والمعاصرة نمواً ملحوظاً في استخدام إدارة المشاريع كوسيلة لتحقيق أهداف المنظمات، فإدارة المشاريع توفر قوة فعالة لتحسين قدرات المنظمة على التخطيط، والتنظيم، والتنفيذ، ومراقبة الأنشطة المختلفة فيها، بما في ذلك الاستغلال الأمثل لموارد وإمكانيات المنظمة (دودين، 2012م).

ووفق تعريف المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع (PMBOK) فإن إدارة المشاريع هي عبارة عن استعمال المعرفة، والمهارات، والأدوات، والأساليب اللازمة، حتى تقي أنشطة المشروع بمتطلباته، حيث يتم ذلك من خلال التطبيق والمدمج المناسب لعمليات إدارة المشروع المختلفة التي تم تجميعها بشكل منطقي وفق 5 مراحل وهي البدء، والتخطيط، والتنفيذ، والمراقبة والتحكم، والإقبال (PMI, 2013).

وفقاً لما تم ذكره، فإن إدارة المشاريع أصبحت اليوم هي مفتاح النجاح لأي مشروع في أي مؤسسة، وبالتالي يتوجب على هذه المؤسسات أن تكون على دراية كافية بمفاهيم هذا العلم، وضرورة التعرف على عناصره، وآلياته، وتقنياته العلمية والعملية.

وحيث إن قطاع المنظمات غير الحكومية يعتبر من أهم القطاعات التي لها دور رئيس في تنمية المجتمع الفلسطيني وسد حاجاته، وخصوصاً المجتمع الغزي في قطاع غزة، والذي يعاني من شح كبير في الخدمات الأساسية، والإغاثية، والتنمية، بسبب الحصار والإغلاقات، والحروب المتكررة، التي تطال البنية التحتية للقطاع، وتدمره بشكل كبير، وعليه فإن دور المنظمات غير الحكومية أصبح من الأدوار الأساسية والرئيسية في القطاع، إن لم يكن أهمها نظراً للخدمات المقدمة عبره نحو الآلاف من الأسر الفقيرة، والمتضررة، ومختلف فئات المجتمع الفلسطيني من نساء، وأطفال، ومسنين، وغيرهم.

فمن هنا تبرز أهمية تناول هذه المنظمات لمفهوم إدارة المشاريع على نحو علمي ومدرّس، بحيث تستفيد إلى أقصى درجة من تطبيقاتها، وأدواتها، والتي تمكنها من نجاح مشاريعها على الوجه المطلوب، وتعزيز تقديم خدماتها نحو الجمهور، وترسيخا لعلاقتها مع الممولين والمانحين بشكل عام.

مشكلة الدراسة:

تتبع مشكلة الدراسة من الأهمية، والدور الكبير الذي تلعبه المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، حيث إن المنظمات غير الحكومية أصبحت تشكل القطاع الهام والرئيسي التي يركز عليه في تلبية احتياجات المجتمع المدني في قطاع غزة، وكذلك تحقيق التنمية المستدامة فيه، وسد حاجات ذوي الحاجة والفقراء والمتضررين في القطاع.

وقد اكتسبت هذه المنظمات أهميتها من تردي الأوضاع الإنسانية، والاقتصادية لسكان قطاع غزة بسبب الحصار المفروض على القطاع منذ عام 2007م، والحروب المستمرة على القطاع أعوام 2008م، و2012م، و2014م، والتي عطلت بشكل كبير عجلة القطاع الخاص، وتسببت في نقص كبير في تلبية حاجات المجتمع المدني الأساسية، والتنمية، والاجتماعية، والإنسانية، إضافة الى ازدياد أعداد ذوي الحاجة في المجتمع الغزي، وازدياد نسبة البطالة، وانعدام الفرص، وقلة الدخل، الأمر الذي أدى إلى بروز دور هذه المنظمات بسبب حاجة الناس إليها، واعتمادهم عليها بشكل كبير في حياتهم.

فلقد أعلن مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية التابع للأمم المتحدة في الأراضي الفلسطينية المحتلة (OCHA) في تقريره الصادر في شهر أغسطس لعام 2016، أن 70% من السكان في قطاع غزة يعتمدون اليوم على المساعدة الإنسانية لتلبية احتياجاتهم الأساسية، وأن 47% من سكان القطاع يعانون من انعدام الأمن الغذائي، إضافة الى وصول معدل البطالة في قطاع غزة إلى 42%، حيث تعتبر هذه النسبة أعلى من أي مكان في العالم وفقاً للبنك الدولي، كذلك فإن حوالي 65,000 أسرة فلسطينية ما زالوا مهجرين من بيوتهم بسبب الحرب الأخيرة على قطاع غزة لعام 2014م ولم يستطيعوا العودة الى منازلهم. (OCHA, 2016).

ونتيجة لذلك، فقد تأسست الكثير من المنظمات الأهلية والخيرية في القطاع، حيث إنه وفق دليل وزارة الداخلية للمنظمات الأهلية في قطاع غزة لعام 2014م، قد وصل عدد المنظمات الأهلية في قطاع غزة إلى 868 منظمة أهلية وأجنبية، حيث ازدادت اعداد هذه المنظمات للسعي لتلبية حاجات المجتمع الأساسية.

ومع هذا التزايد الكبير في أعداد المنظمات، فإن هذه المنظمات بحاجة ماسة الى ضرورة جدوى ونجاح مشاريعها المقدمة للمستفيدين حتى تحقق رسالتها الهادفة الى خدمة المجتمع وتلبية حاجاته الأساسية، ولكي تنجح هذه المؤسسات فإنه من الضرورة بمكان أن تنجح المشاريع المقدمة عبرها، حيث إن نجاح المشاريع هو المقياس الحقيقي لنجاح هذه المؤسسات في تقديم خدماتها بشكل سليم، وحتى تنجح هذه المشاريع فإنها بحاجة إلى إدارة عليمه سليمة، بحيث يتم

دراساتها والتخطيط لها وتنفيذها وفق الأصول العلمية الحديثة، إضافة إلى ضرورة التعرف على عوامل نجاح وفشل المشاريع والعمل على تحسينها أو تجنبها. وعليه فإن المشكلة الأساسية لهذه الدراسة تتلخص في السؤال التالي: إلى أي مدى تساهم العوامل التنظيمية والوظيفية في نجاح إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة؟

وينبثق عن هذا السؤال التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مستوى شعور العاملين في المنظمات غير الحكومية بدعم الإدارة العليا؟
2. ما مدى مناسبة الهيكل التنظيمي للمنظمات غير الحكومية لمدى تنفيذ المشاريع فيها؟
3. ما الدور الذي تلعبه لجنة المتابعة للمشروعات التي تنفذها المنظمات غير الحكومية؟
4. ما مدى شعور العاملون بالدعم من قبل الأقسام الوظيفية للمشروعات في المنظمات غير الحكومية؟
5. إلى أي مدى يتمتع العاملين في مشاريع المنظمات غير الحكومية بالاستقلالية في العمل؟
6. إلى أي مدى تتمتع المشروعات بالوضوح والبيان؟
7. ما هي العوامل التي تقود إلى نجاح إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة؟

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في جانبين وهما:

1. أهمية عملية:

- اكتسبت الدراسة أهميتها من خلال الاهتمام المتزايد من قبل المجتمع الغزي بعمل وخدمات المنظمات غير الحكومية، واعتماده بشكل كبير على الخدمات والإغاثات المقدمة عبرها، الأمر الذي استدعى ضرورة اهتمام هذه المنظمات بإدارة مشاريعها بشكل يضمن استمرارية وجودة تقديم الخدمة على المدى البعيد.
- تعاضد دور المنظمات غير الحكومية بشكل كبير في السنوات القليلة الماضية، بسبب سوء الأحوال الاقتصادية والاجتماعية في قطاع غزة بسبب الحصار، والحروب المتكررة، إضافة إلى الانقسام والوضع السياسي المعقد في المنطقة، والذي يحتم عليها ضرورة ملء هذا الدور الرئيسي في تنمية وإغاثة المجتمع.

- تتمثل أهمية الدراسة بالنسبة للمجتمع في كونها تسلط الضوء على العنصر الجوهري والأساسي لنجاح المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، وذلك من خلال دراسة عناصر نجاح مشاريع هذه المؤسسات مساهمةً في تطوير وتقويم أدائها المؤسسي، بما يمنحها المزيد من القوى والفاعلية في تقديم كل ما هو أفضل لجمهور عملائها، مع المحافظة على أهداف مموليتها وأمن موظفيها، وما ينعكس من خلال ذلك على رفاهية وازدهار المجتمع ككل.

2. أهمية علمية:

- تزود الدراسة المعنيين من المؤسسات والمنظمات غير الحكومية بإرشادات لمعرفة عوامل نجاح إدارة المشاريع وتعزيزها، الأمر الذي يساهم في نجاح مشاريعها بشكل مميز.
- تضيف هذه الدراسة إلى المكتبة العربية دراسة تطبيقية متخصصة في مجال إدارة المشاريع، وهذا عمل يغني المكتبة بالبحوث التطبيقية الجديدة وخصوصاً باللغة العربية.
- تتناول الدراسة موضوعاً مهماً للباحثين في مجال إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية والتعرف على فرص وعوامل نجاحها.
- كما وأن هناك أهمية لهذه الرسالة بالنسبة للباحث نفسه، تتمثل في كونها تساعد على تطوير الأداء الخاص بمؤسسته، حيث أنه يعمل في إحدى المؤسسات الفاعلة في قطاع غزة.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف تتلخص فيما يلي:

- دراسة واقع إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، والتعرف على فرص نجاحها أو فشلها.
- التعرف على العوامل التنظيمية والوظيفية السائدة في المنظمات غير الحكومية، ودراسة أثرها على نجاح مشاريع هذا المنظمات.
- لفت وتوجيه الأنظار نحو جوانب القصور في إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية وكيفية علاجها وإصلاحها.
- تعزيز الاهتمام والوعي نحو مفهوم إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية بضرورة تطبيق الأسس العلمية الحديثة في إدارتها.

متغيرات الدراسة:

بناءً على الدراسات السابقة، وفي ضوء ما توصل إليه الباحثون حول عوامل نجاح إدارة المشاريع وأثرها على نجاح المؤسسات والمنظمات المختلفة، واستناداً إلى دراسة (Mishra, 2011) (Dangayach & Mittal, 2011)، فإن الدراسة تركز حول دراسة العوامل التنظيمية والوظيفية، وأثرها في نجاح إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

وعليه فإنه سيكون المتغير التابع في هذه الدراسة هو:

نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة

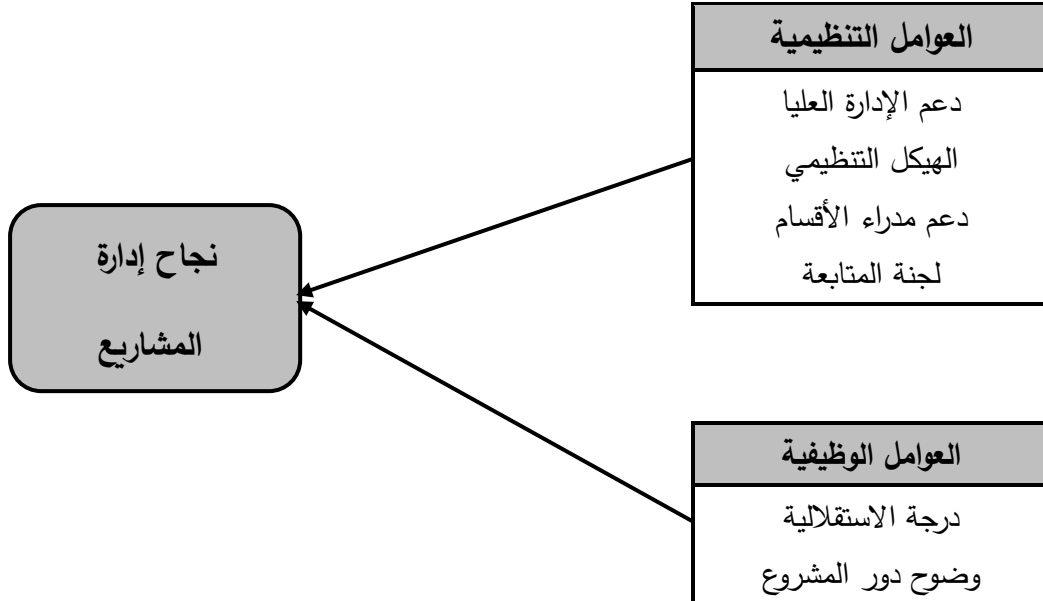
أما المتغيرات المستقلة فهي مجموعة عوامل النجاح التي تعزى للمنظمة وهي:

1. المتغيرات التنظيمية:

- دعم الإدارة العليا
- الهيكل التنظيمي
- دعم مدراء الأقسام
- لجنة المتابعة

2. المتغيرات الوظيفية:

- درجة الاستقلالية
- وضوح دور المشروع



شكل (1.1): نموذج الدراسة المقترح

جاء بواسطة الباحث بناءً على دراسة (Mishra et al., 2011)

فرضيات الدراسة:

تقوم الدراسة على العديد من الفرضيات المتمثلة فيما يلي:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دالة ($\alpha \leq 0.05$) بين العوامل التنظيمية والعوامل الوظيفية، وبين نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

الفرضية الثانية: تؤثر العوامل التنظيمية والعوامل الوظيفية تأثيراً ذا دلالة إحصائية، وبدرجات متفاوتة عند مستوى دالة ($\alpha \leq 0.05$) على نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة.

الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول عوامل نجاح إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية، تعزى إلى المتغيرات الشخصية المتمثلة في (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة في المنظمة، سنوات الخبرة في المشاريع).

الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول عوامل نجاح إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية، تعزى إلى خصائص المنظمات غير الحكومية المتمثلة في (عنوان المنظمة، مجال العمل، عمرها الزمني، عدد العاملين، قيمة المشاريع المنجزة).

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- ❖ تم تطبيق الدراسة في قطاع غزة فقط دون تطبيقها في الضفة الغربية او باقي الأراضي الفلسطينية بسبب سياسات الاحتلال الإسرائيلي والحصار المفروض على القطاع.
- ❖ تم الزيادة في حجم العينة الدراسة بسبب امتناع العديد من المنظمات الأجنبية العاملة في قطاع غزة من تعبئة الاستبانة بسبب سياساتها الخاصة، حيث تم اختصار عينة الدراسة على المنظمات الاهلية العاملة في قطاع غزة وبعض المنظمات الأجنبية.
- ❖ تم تحديد المنظمات غير الحكومية الفاعلة فقط في قطاع غزة بسبب وجود العديد من المنظمات المسجلة وغير فاعلة في القطاع.

مصطلحات الدراسة:

- ❖ **المشروع:** عبارة عن مجموعة من العمليات، أو النشاطات تربطها علاقات محددة ومعروفة، تنفذ بزمان محدد، بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف (العباسي وبرهان، 2013م).
- ❖ **إدارة المشاريع:** هي التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة على مصادر الشركة أو المنظمة، لأجل هدف قصير المدى نسبياً، قد أنشئ لاستكمال أهداف وغايات محددة (Kerzner, 2013).
- ❖ **نجاح المشروع:** يعزى إلى قياس الأداء الحالي للمشروع في ضوء تحقيق الأهداف الكلية للمشروع (De Wit, 1988).
- ❖ **نجاح إدارة المشروع:** يعزى إلى قياس الأداء الحالي للمشروع باستخدام مقاييس الأداء التقليدية، وهي التكلفة والوقت والجودة (De Wit, 1988).
- ❖ **معايير نجاح المشاريع:** هي المعايير التي يتم من خلالها الحكم على نجاح أو فشل المشروع، وعادة تكون مرتبطة بثلاثي التكلفة والوقت والجودة (Baccarini, 1999).
- ❖ **عوامل نجاح المشاريع:** وهي العوامل المؤثرة في النظام الإداري للمشروع، والتي تقود بشكل مباشر أو غير مباشر إلى نجاح المشروع أو العمل بشكل عام (Baccarini, 1999).
- ❖ **دعم الإدارة العليا:** هي الرابط والمنسق الرئيسي بين مختلف أقسام ودوائر المنظمة، والذي من دوره أن يدعم فرق العمل في المشاريع، ويساهم في حل النزاعات والمشاكل التي قد تعترض سير تنفيذ المشاريع في المنظمة (Bai & Sarkis, 2013).
- ❖ **الهيكل التنظيمي:** هو الطريقة التي تخصص بها المسؤولية والسلطة في المنظمة، وتوضح فيها إجراءات العمل خلال أعضاء المنظمة (Gernain, 1996).
- ❖ **المدرء الوظيفيون:** هم مدرء الوظائف في المنظمة الأم التي يتبع لها المشروع، مثل المدير المالي ومدير الإنتاج ومدير الموارد البشرية (خير الدين، 2014م).
- ❖ **متابعة المشروع:** هي تقييم وإصلاح أعمال المرؤوسين من أجل ضمان تحقيق خطط المشروع (أبو سمرة، 2010م).
- ❖ **درجة الاستقلالية:** هي الخيار أو الحرية الفطرية في الوظيفة لأداء العديد من الأعمال أو المهمات (Brey, 1999).

- ❖ **وضوح دور المشروع:** هو أن يتمتع الفرد في فريق المشروع بفهم كامل لمهام عمله ولديه معلومات كافية عن دوره في فريق العمل (Bray & Brawley, 2002).
- ❖ **المنظمات الأهلية:** هيئة ذات شخصية اعتبارية مستقلة لا تهدف لتحقيق ربح من مزاوله نشاطها، وإنما تهدف إلى تحقيق أهداف اجتماعية، أو عملية، أو اقتصادية تنموية (الجديلي، 2005م).

ملخص الفصل الأول وهيكلية الدراسة:

تناول الباحث في مقدمة الفصل تمهيد وتقديم لأهمية ونشأة مفهوم إدارة المشاريع وأهميتها في نجاح المنظمات وتعزيز مكانتها التنافسية، ثم تم التعريف بدور المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة ودورها الرئيسي في المجتمع المحلي، الأمر الذي أدى إلى بروز مشكلة الدراسة وتبلورها حول ضرورة الاهتمام بالعناصر التنظيمية والوظيفية، وقياس دورها وأثرها في نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، ثم تم بيان أهداف وأهمية الدراسة في المجتمع المحلي والعمل المؤسسي والخيري في القطاع. ولأجل قياس دور هذه العوامل تم تصميم نموذج بالمتغيرات التابعة والمستقلة، لقياس الأثر والعلاقة بين هذه المتغيرات، بناءً على فرضيات تم إعدادها، وفي الختام تم سرد تعريف موجز لمصطلحات الدراسة.

وفيما يلي تفصيل لهيكليّة الدراسة:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة، ويشمل تفصيل لمشكلة وأهداف وأهمية الدراسة بالإضافة إلى المتغيرات والفرضيات ومصطلحات الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة، وينقسم إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: تعريف عام بإدارة المشاريع، ويشمل تعريفاً لإدارة المشاريع وبيان أهميتها ومراحلها وخصائص المشروعات وفعاليتها ودورة حياتها.

المبحث الثاني: نجاح المشاريع في المنظمات، ويشمل تعريفاً بنجاح المشاريع وبيان عوامل ومعايير نجاح المشاريع، ويستعرض تعريفاً شاملاً حول العناصر التنظيمية والوظيفية ودورها في نجاح المشاريع في المنظمات.

المبحث الثالث: المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، ويستعرض المبحث تفصيلاً وشرحاً لمفهوم المنظمات غير الحكومية، ودورها، وفعاليتها، وأهميتها في المجتمع المحلي، مع بيان أعدادها وتصنيف المشاريع والمجالات فيها.

الفصل الثالث: الدراسات السابقة، ويستعرض الفصل الدراسات السابقة التي كتبت حول موضوع الدراسة من الدراسات المحلية، والعربية، والأجنبية، ومن ثم ملخصها والتعليق عليها، وما يميز الدراسة الحالية عنها.

الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات، ويشرح الفصل المنهجية التي استخدمت لجمع وتحليل البيانات، من آلية جمع البيانات، وطرق تحليلها، وتطوير الاستبانة، وفحص صدقها وثباتها واتساقها.

الفصل الخامس: مناقشة الفرضيات واختبارها وتفسيرها، ويناقش الفصل استعراض الفرضيات، وتحليلها إحصائياً، ومناقشتها والتعليق عليها من قبل الباحث، ووضع تبريرات للنتائج المستعرضة عبرها، والعلاقات الناجمة عن المتغيرات.

الفصل السادس: النتائج والتوصيات، وفيه يستعرض الباحث النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وكذلك التوصيات التي توصي بها، بالإضافة إلى اقتراح دراسات مستقبلية للباحثين المستقبليين.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول

تعريف عام بإدارة المشاريع

مقدمة:

تعتبر إدارة المشاريع من المفاهيم والمصطلحات العلمية الحديثة التي أضحت من الركائز الأساسية لأي عمل، سواء كان حكومياً، أو أهلياً، أو خاصاً، حيث إنها تشكل ركيزة أساسية لنجاح أي مشروع، بسبب ما تحتوي من إجراءات ومعايير وأنظمة تساهم بشكل كبير في نجاح المشاريع وتحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة.

وقد تبلورت فكرة ومفهوم المشروع في الوقت الحاضر كنتاج ما أفرزته بيئة الأعمال والصناعات المختلفة التي تتسم بالتغيير والحاجة الدائمة لتطوير أسواق ومنتجات جديدة، وهذه بدورها تتطلب أنماطاً تنظيمية جديدة، وكانت دوماً المشروعات هي الأداة الإدارية الشافية لمثل هذه الأنماط، وقد أخذت إدارة المشروعات النصيب الأوفر من الاهتمام في الشركات وخاصة تلك التي تبحث عن تقنيات جديدة لإدارة المشروعات بشكل ملحوظ ومتزايد حتى تتلاءم مع معطيات البيئة المتغيرة (العلي، 2009م).

وللتعرف على إدارة المشاريع يتوجب أن نتعرف على المشروع أولاً حتى يتسنى لنا معرفة ماهية المشاريع وطبيعتها ومفهومها ومن بعد التعرف على طرق إدارتها وعوامل نجاحها، حيث إن هناك فرقاً بين المشروع وإدارة المشروع، ولمعرفة الفرق بين هذين المفهومين فإنه يلزم تعريف كل مفهوم على حدة حتى يتسنى لنا التعرف بدقة على مدلول كل مفهوم منها.

تعريف المشروع:

يُعرف المشروع وفق دليل المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع (PMBOK) على أنه مسعى مؤقت يتخذ لإنشاء منتج فريد أو خدمة فريدة أو نتيجة متفردة (PMI, 2013). ويُعرف المشروع كذلك على أنه تحقيق لهدف محدد، وهو سلسلة الأنشطة والمهام التي تستهلك الموارد، هذه الأنشطة يجب أن تتم في إطار مجموعة من المواصفات المحددة ولديها تاريخ بداية وانتهاء (Munns & Bjeirmi, 1996).

بينما يعرف Lewis (2002م) المشروع بأنه وظيفة متعددة المهام لها طريقة أداء وتكلفة ووقت ومتطلبات محددة يتم تنفيذها لمرة واحدة فقط، في حين يذكر Levine (2002م) أن المشروع

هو مجموعة من المهام، يتم تنفيذها خلال فترة زمنية محددة بهدف تحقيق أهداف معينة ضمن دورة منتظمة لها بداية ونهاية محددتان وكذلك في إطار ميزانية وموارد خاصة. وفي تعريف آخر للمشروع ذكر Wysocki (2011م) أن المشروع هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة الفريدة والمعقدة والمتصلة ولديها هدف واحد، وهذا الهدف يجب أن يُنجز في وقت محدد وموازنة محددة ووفقاً لمواصفات محددة. والمشروع حسب ما عرفه العباسي وبرهان (2013م)، هو عبارة عن مجموعة من العمليات أو النشاطات تربطها علاقات محددة ومعروفة تنفذ بزمان محدد بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف.

مما سبق يتضح أن المشروع هو عبارة عن مجموعة من المهام المحددة ذات هدف محدد تتطلب موارد مختلفة يقوم بها مجموعة من الأفراد أو الشركات ويهدف إلى تقديم خدمة أو منتج خلال فترة زمنية محددة.

أشكال وأنماط المشروع:

يمكن أن يكون شكل المشروع مما يلي:

- منتجاً مكوناً لسلعة أخرى أو تحسيناً لسلعة أو سلعة نهائية في حد ذاتها.
- خدمة أو قدرة على أداء خدمة (على سبيل المثال، وظيفة تجارية تدعم الإنتاج أو التوزيع).
- تحسيناً تم في المنتج الموجود بالفعل أو خطوط الخدمات القائمة (على سبيل المثال: مشروع ستة سيكما أقيم للحد من الخل).
- نتيجة كمخرج أو وثيقة (على سبيل المثال: مشروع بحثي يطور معرفة يمكن استخدامها لتحديد ما إذا كان هناك اتجاه ما قائم أو عملية جديدة سوف تعود بالفائدة على المجتمع) (PMI, 2013).

خصائص المشروع:

يتصف المشروع بالكثير من الخصائص والصفات التي تم ذكرها في أكثر من بحث وأكثر من كتاب، حيث تمحورت جميعها مع اختلافها حول حدود الزمن والجودة والتكلفة التي تعتبر من المعايير الرئيسية التي يقاس بها نجاح أو فشل المشروع، وفيما يلي بعض الخصائص التي يتصف بها المشروع (العباسي وبرهان، 2013م):

- فريد من نوعه.
- له دورة حياة ببداية ونهاية محددتين.
- له إطار عمل مقسم إلى نشاطات معرفة.
- يهدف إلى تحقيق أغراض محددة.
- له موازنة محددة.
- يستخدم موارد متعددة.
- وجود هدف محدد (Larson & Gray, 2011).
- مشاركة الأقسام المتعددة والمهنيين في تنفيذ أنشطة المشروع (Larson & Gray, 2011).

دورة حياة المشروع:

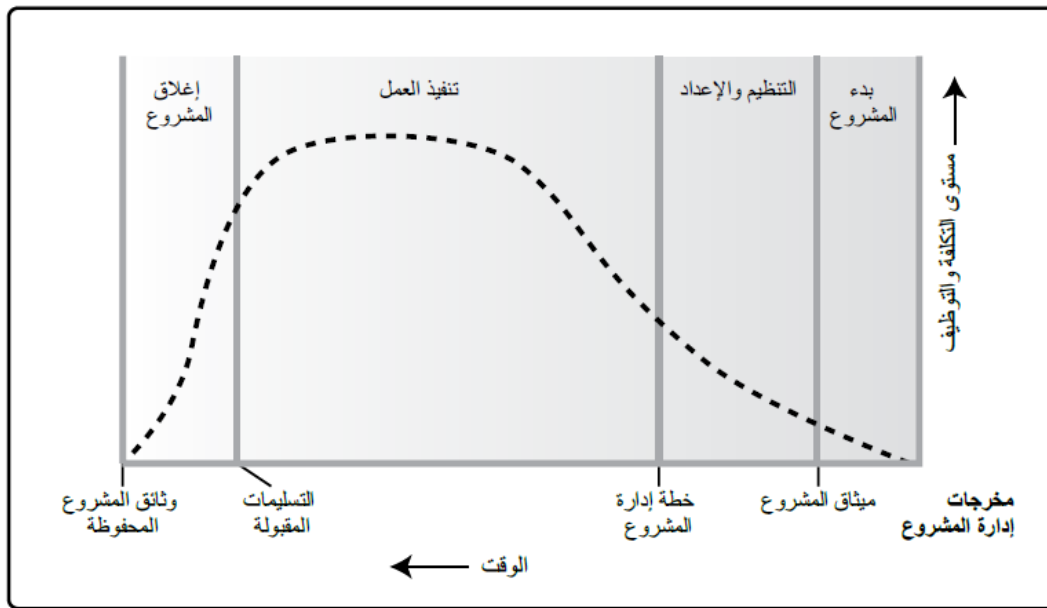
للوصول إلى فهم أعمق وأدق حول طبيعة عمل المشروع ومراحلها، فإنه جدير بالذكر أن يتم عرض تفصيل لدورة حياة المشروع، حيث إن بعض مدراء المشاريع وجد أنه من المفيد استخدام دورة حياة المشروع باعتبارها حجر الزاوية لإدارة المشاريع (Larson & Gray, 2011).

ودورة حياة المشروع هي عبارة عن سلسلة من المراحل التي يمر بها المشروع من بدايته إلى نهايته، حيث تكون المراحل بصفة عامة تسلسلية وتتحدد أسماؤها وأرقامها حسب احتياجات الإدارة والضبط للمنظمة أو المنظمات المشتركة في المشروع، وطبيعة المشروع نفسه، ومجال تطبيقه، ويمكن تجزئة المراحل حسب الأهداف الوظيفية، أو الجزئية، أو النتائج، أو التسليمات الوسيطة، أو المعالم المحددة داخل نطاق العمل بشكل عام، أو توافر الموارد المالية، وبصفة عامة تكون المراحل محددة بالوقت، وذات بداية ونهاية أو نقطة تحكم (PMI, 2013).

تنقسم معظم المشاريع إلى مراحل، وجميع المشاريع كبيرة أو صغيرة يكون لها هيكل مماثل لدورة حياة المشروع التي تتكون بشكل عام من قطاعات العمل التي تسمح لإدارة أسهل، والتخطيط، والسيطرة على العمل، في حين تتكون بعض المشاريع من مرحلة واحدة والبعض الآخر قد تكون لها مراحل عدة، فعدد مراحل المشروع يعتمد بشكل أساسي على درجة تعقيد المشروع والصناعة، وهذه المراحل تمثل دورة حياة المشروع التي تعتبر متشابهة ومماثلة لجميع المشاريع بغض النظر عن حجمها أو درجة تعقيدها (Richman, 2011).

ودورة حياة المشروع تتميز أن لها فترة محددة وأن هناك تغيرات متوقعة في مستوى الجهد والتركيز ستحدث على مدى عمر المشروع، وعادة ما تمر دورة حياة المشروع بأربعة مراحل رئيسية تتمثل في (PMI, 2013; Larson & Gray, 2011):

1. مرحلة التعريف وبداية المشروع
 2. مرحلة التخطيط والإعداد والتنظيم
 3. مرحلة مباشرة الأعمال والتنفيذ
 4. مرحلة التسليم وإغلاق المشروع
- حيث تبدأ مرحلة التعريف من لحظة إعطاء الضوء الأخضر لبداية المشروع، حيث تبدأ الجهود ببطء، ومن ثم تصل إلى القمة وذروة الإنجاز، ومن ثم تهبط إلى المرحلة الأخيرة وهي تسليم المشروع للزبون أو إنهاء المشروع كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل (2.1): دورة حياة المشروع

المصدر: (PMI, 2013)

وفيما يلي تفصيل لمراحل دورة حياة المشروع:

1. مرحلة التعريف وبداية المشروع:

وهذه المرحلة تتضمن ولادة فكرة المشروع وعمل دراسة الجدوى وهو ما يسمى بعملية اختيار المشروع وإعداد جداول وموازنات أولية تساعد في عملية الاختيار، وقد يتم في هذه المرحلة تعيين مدير المشروع (خير الدين، 2014م).

وبشكل مختصر فإن هذه المرحلة تحتوي على ما يلي (Larson & Gray, 2011):

- وضع مواصفات المشروع.
- تحديد أهداف المشروع.
- تكوين فرق العمل.
- تحديد المهام والمسؤوليات.

2. مرحلة التخطيط:

تزداد الجهود في المشروع ويتم وضع وتطوير الخطط التي تحدد:

- ما يتطلبه المشروع.
- متى سيتم جدولة مهامه.
- من المستفيدون من المشروع.
- ما مستوى الجودة المطلوب.
- ما الموازنة اللازمة للتنفيذ (Larson & Gray, 2011).

3. مرحلة التنفيذ:

في هذه المرحلة يتم تنفيذ معظم أنشطة المشروع ويتم إنتاج المنتج أو الخدمة النهائية للمشروع، ويتم استخدام معايير الوقت والتكلفة والمواصفات لقياس ومراقبة الأداء في المشروع (Larson & Gray, 2011).

وهذه المرحلة تتضمن إعداد خطة المشروع وجدولة المشروع وموازنة المشروع النهائية، ثم تعيين فريق العمل بالمشروع والمباشرة بتنفيذ خطوات المشروع على أرض الواقع وإنجاز تقدم فعلي ملموس، ثم القيام بعمليات المراقبة والمتابعة وتقييم الأداء للتأكد من أن الأمور تسير كما خطط لها (خير الدين، 2014م).

4. مرحلة التسليم وإغلاق المشروع:

وتتضمن هذه المرحلة التدقيق على المشروع بهدف التأكد من أن مواصفات وخصائص المشروع مطابقة للشروط المتفق عليها، ثم تسليم المشروع للجهة المستفيدة وتدريب المستخدمين على المشروع، وتسليم الوثائق المطلوبة، ومن ثم إعداد التقرير النهائي للمشروع (خير الدين، 2014م).

وتشمل المرحلة ثلاثة أنشطة رئيسة، وهي تسليم منتج المشروع إلى الزبون أو المستهلك، حيث يمكن أن تشمل هذه المرحلة تدريب الزبائن على استخدام المنتج، وإعادة تخصيص موارد المشروع بحيث يحتوي هذا النشاط على توزيع مواد ومصادر المشروع المنتهي إلى مشاريع أخرى، وأخيراً مراجعة ما بعد المشروع وهذا النشاط لا يحتوي فقط على تقييم الأداء وإنما أيضاً على النقاط الدروس المستفادة (Larson & Gray, 2011).

تعريف إدارة المشاريع:

تعرف إدارة المشاريع وفق التعريف الأشهر الذي قدمه المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع على أنها تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتلبية متطلبات المشروع (PMI, 2013).

وفي تعريف آخر ذكر Cleland & Ireland (1994م) أنها عبارة عن سلسلة من الأنشطة المتجسدة في عملية إنجاز أنشطة المشروع من خلال العمل مع فريق عمل المشروع والوجهات المعنية الأخرى لتحقيق أهداف المشروع ضمن الجدول الزمني المحدد والتكلفة المحددة.

وتعرف إدارة المشاريع على أنها فن توجيه الموارد البشرية والمادية وتنسيقها خلال حياة المشروع من خلال استخدام التقنيات الحديثة لتحقيق الأهداف المحددة بالطريقة التي تمكّن من إنجاز المشروع، وذلك بتنفيذ مضمون ما جاء فيه ومراعاة عوامل الجودة والتكلفة حيث إن عناصر ومكونات المشروع هي المجال والزمن والتكلفة.

وإدارة المشاريع تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على مصادر الشركة أو المنظمة لأجل هدف قصير المدى نسبياً قد أنشئ لاستكمال أهداف وغايات محددة (Kerzner, 2013).

وهي عبارة عن تسهيل عمليات التخطيط والجدولة والمراقبة لجميع الأنشطة التي يجب أن تؤدي لتحقيق أهداف المشروع، فالمشروع الناجح هو المشروع الذي ينتج ما هو متوقع منه وبما يلبي احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة (Lewis, 2005).

وقد ذكر Richman (2011م) أن إدارة المشاريع تتكون من المعرفة والمعارات والطرق والآليات والأدوات المستخدمة في تخطيط وتنظيم عمل المشروع، فهي عبارة عن قاعدة للتخطيط الفعال والجدولة واستخدام المصادر واتخاذ القرار وإدارة ومراجعة الخطط.

فهدف إدارة المشاريع هو التأكد من أن المشاريع تحقق الأهداف المخطط لها وفق الزمن والتكلفة والمجال المحدد، حيث أصبحت إدارة المشاريع الحديثة تشكل حلاً رئيسياً لعمليات

الأعمال في المنظمات، فالمنظمات الصغيرة والكبيرة اليوم تدرك أن المنهج المنظم لتخطيط وإدارة المشاريع هو كفاءة جوهرية وضرورية لنجاح المشاريع (Richman, 2011). وفي تعريف عملي لإدارة المشاريع أوضح Wysocki (2011م) أن إدارة المشاريع هي مجموعة من الأدوات والنماذج والعمليات المصممة للإجابة عن ستة أسئلة وهي:

- ما الموقف العملي الذي يعالجه المشروع؟
 - ما الأعمال التي تتطلبها المشروع؟
 - ما دور مدير المشروع؟
 - ما الإجراءات والآليات التي سيستخدمها مدير المشروع لإدارة المشروع؟
 - ما الآليات والإجراءات التي تضمن التنفيذ السليم للأنشطة في المشروع؟
- ونستخلص مما سبق أن إدارة المشاريع عبارة عن عملية استغلال الموارد المتاحة للمشاريع بكفاءة وفعالية من خلال استخدام الوظائف الإدارية المختلفة لتحقيق أهداف المشاريع بتنفيذ الأنشطة المختلفة للمشاريع بكفاءة وفعالية عالية.

عمليات إدارة المشاريع:

يتم إنجاز إدارة المشروعات من خلال التطبيق والدمج المناسبين لعدد 47 عملية من عمليات إدارة المشروعات المجموعة جمعاً منطقياً التي تم تصنيفها إلى خمس مجموعات من مجموعات العمليات، وهذه المجموعات الخمس هي: (البداية - التخطيط - التنفيذ - المراقبة والتحكم - الإنهاء)

وعادة ما تشمل إدارة المشروع، على سبيل المثال لا الحصر، ما يلي (PMI, 2013):

- تحديد النطاق.
- التعامل مع احتياجات المعنيين ومخاوفهم وتوقعاتهم المختلفة في تخطيط المشروع وتنفيذه.
- إعداد الاتصالات والحفاظ عليها وتنفيذها بين المعنيين النشيطين والفاعلين والمتعاونين بطبيعتهم.
- توجيه المعنيين نحو تلبية متطلبات المشروع وإنشاء تسليمات المشروع.
- موازنة القيود التنافسية للمشروع، والتي تشمل، على سبيل المثال لا الحصر، كل من (النطاق - الجودة - الجدول الزمني - الموازنة - الموارد - المخاطر).

وتتضمن إدارة المشاريع تطبيق المعارف والمهارات والأدوات والتقنيات على نشاطات المشروع لتحقيق احتياجات المهتمين بالمشروع وما هو متوقَّع من المشروع، حيث يقوم مدير المشروع بتوجيه من الإدارة بالاستفادة الكاملة من الموارد المتوفرة للمشروع بما فيها الموارد البشرية وذلك لتحقيق الغاية من المشروع المحدد وبمستوى الجودة المتوقعة ضمن الزمن المحدد وفي إطار التكلفة المحددة (PMI, 2013).

أهمية إدارة المشاريع:

تزداد الحاجة إلى إدارة المشاريع في عالمنا المعاصر مع تعاقب السنوات، وأصبحت السرعة والجودة وضبط الكلفة تحظى بأهمية متزايدة في القطاعات الحكومية والخاصة وغير الربحية، والسبب في ذلك يرجع إلى أن إدارة المشاريع تسمح للمديرين أن يقوموا بتخطيط مبادرات استراتيجية وتنفيذها تعمل على توليد مصادر دخل جديدة.

ومن المهم أن نتذكر أن استخدام أدوات إدارة المشاريع يساعد على تقليص الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ المشروع، وخفض النفقات، كما أنه يضمن جودة المنتجات، ويعمل على زيادة الربحية. كذلك فإن إدارة المشاريع تساعد على زيادة حجم مبيعات السلع والخدمات من خلال إكسابها الميزة التنافسية التي تميزها عن مثيلاتها، حيث تعتبر إدارة المشاريع اليوم من أهم الأساليب والطرق التي تستخدم من أجل ضمان نجاح المنظمة، خاصة وأن السوق العالمي والتجارة الإلكترونية تدفعان المنظمات نحو إحداث التغيير (حجازي، 2015م).

ولقد تنامي الاهتمام في إدارة المشاريع بشكل كبير خلال السنوات القليلة الماضية من خلال الأكاديميين والباحثين الذين أكثروا من البحث والتفحص في هذا المجال، فقد أكدوا أن إدارة المشاريع أكثر من مجرد بدعة عابرة، وإنما هي تطبيقات ومفاهيم توفر للمنظمات وسيلة لتكون فاعلة ومؤثرة، وقادرة على المنافسة في البيئات المتحولة والمعقدة والتي لا يمكن التنبؤ بها (Ika, 2009).

إن المنظمات في العصر الحالي تسعى إلى الوصول لأحدث التقنيات وأفضل الممارسات المستخدمة في إدارة الأعمال لأجل تطوير وتحسين جودة الخدمات والمنتجات المقدمة عبرها، والمحافظة على نفسها وعلى موقعها الاستراتيجي أمام المنافسين في السوق. لأجل هذا الغرض فإن منظمات الأعمال بدأت تعتمد بشكل كبير على تنفيذ أنشطتها على شكل مشاريع والتي لها فائدة كبيرة في رفع مستوى الأداء في المنظمة وتحسين الجودة خلالها.

ولأجل نجاح هذه المشاريع فإن المنظمات بحاجة ماسة وضرورية إلى فهم عميق لإدارة المشاريع وأسسها، وتطبيقاتها، ومراحلها، وكل ما يترتب حولها، وفيما يلي أبرز النقاط التي تظهر أهمية إدارة المشاريع للمنظمات (الحلو، 2015م):

- تسمح بإنجاز عمل أكثر في وقت أقل وبعنصر بشري أقل.
- تجعل المنظمة أكثر كفاءة وأكثر فعالية من خلال تطبيق مبادئ السلوك التنظيمي.
- تزود المدراء بوسائل وآليات لحل المشاكل.
- تزيد من جودة العمليات وجودة الخدمات في المنظمة.
- تقلل من الصراعات والنزاعات الداخلية.
- تساعد على معرفة العمل الفني المطلوب أدائه في كل مرحلة من مراحل المشروع.
- تسهل عملية تحديد توقيت تسليم كل مرحلة وتقييمها.
- تضغط وتقل دورة حياة المنتج حيث أصبح تقصير دورة حياة المنتج من الأمور الهامة التي تحتاجها المنظمات، فالسرعة في الإنجاز والتصدير للسوق قبل الآخرين أصبحت من الميزات التنافسية الهامة التي تسعى الشركات اليوم إلى الحصول عليها، وذلك من خلال الاعتماد بشكل كبير على فرق المشاريع متعددة الوظائف لإدخال المنتجات والخدمات إلى الأسواق بأقصى درجة ممكنة (Larson & Gray, 2011).
- تبين كيفية الرقابة على مرحلة ما والمصادقة عليها (دودين، 2012م).
- تساهم إدارة المشاريع في مواكبة التطورات الهائلة في التكنولوجيا والصناعات الحديثة ومجارة الانفجار المعرفي الهائل في المنتجات والخدمات من خلال التطبيقات والآليات والوسائل الحديثة التي تستخدمها (Larson & Gray, 2011).
- تسمح للأشخاص باتخاذ قرارات جيدة تخص المنظمة وتساهم في إنجاحها (Kerzner, 2013).

إضافة إلى ذلك، فإن الشركات اليوم تسعى إلى تطبيق مفاهيم إدارة المشاريع، وذلك للحصول على الفائدة الكبيرة المتحققة من تطبيق هذه المفاهيم، فالمبررات التي تدفع الشركات إلى تطبيق إدارة المشاريع تتمثل في مستويين، الأول المستوى الواسع Macro، والثاني المستوى الضيق Micro، فعلى صعيد مستوى Macro فإن المنظمات تحفز إلى تطبيق تقنيات ومفاهيم إدارة المشاريع للتأكد من سير تنفيذ أنشطة المشروع، هل نفذت معظمها أو قليل منها؟ هل تم التنفيذ ضمن الوقت المحدد؟ هل تم التنفيذ ضمن الموازنة المحددة والمعايير المخصصة؟

أما على صعيد مستوى الـ Micro ، فإن إدارة المشاريع لديها أهداف لجعل مكان عمل المشروع يفضي إلى العمل الجماعي، ويؤكد على تطبيق الأنشطة في موعدها المحدد لها، يقلل التكلفة، وتتجز المشاريع في الوقت الحقيقي المقدر لها بالإضافة إلى ضمان أن المستندات والمعلومات الهامة قد تم مشاركتها خلال فريق عمل المشروع (Tichapondwa & Tichapondwa, 2009).

الفوائد المتوقعة من إدارة المشاريع:

إن المهتم بإدارة المشاريع وأهميتها الكبيرة في نجاح المنظمات بشكل عام، يدرك أن لها فوائد كبيرة تساهم بشكل كبير في نجاح تنفيذ الأعمال المختلفة في المنظمات، وبالتالي نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها المنشودة وتحقيق استراتيجياتها المخطط لها، وفيما يلي أبرز الفوائد المتوقعة من إدارة المشاريع (Kerzner, 2013):

- تحديد المسؤوليات الوظيفية للتأكد من حصر جميع الأنشطة بغض النظر عن دوران الموظفين.
 - تقليل الحاجة إلى رفع التقارير المستمر للإدارة.
 - تحديد حدود زمنية لجدول الأعمال.
 - قياس الأداء المنجز مقابل الأداء المخطط له.
 - الكشف المبكر عن المشاكل ومعيقات العمل واتخاذ الإجراءات التصحيحية.
 - تحسين القدرة التقديرية للتخطيط المستقبلي.
 - معرفة متى سيتم تجاهل تحقيق الأهداف أو سيتم تجاوزها.
- ورغم أن لإدارة المشاريع فوائد كثيرة إلا أنه يحول دون تطبيقها الكثير من العوائق التي تقف حاجزاً دون تطبيقها على الوجه الأمثل والمطلوب، وفيما يلي بعض العوائق:
- تعقيد المشروع.
 - متطلبات الزبائن الخاصة والتغير في نطاق المشروع.
 - إعادة هيكلة المنظمات.
 - مخاطر المشروع.
 - التغير في التكنولوجيا.

فاعلية إدارة المشاريع:

فاعلية إدارة المشاريع هي عبارة عن مقياس للجودة المتحققة من تحقيق أهداف وغايات المنظمة، وهي تعبر عن مدى تحقيق أهداف المشروع والدرجة المتوقعة للنظام لتحقيق مجموعة من المتطلبات المخصصة (Wideman, 2002).

تقاس فاعلية إدارة المشروع بتقييم مجموعة من النشاطات المكونة للمشروع والمتمثلة بما يلي (العباسي وبرهان، 2013م):

1. قدرة الإدارة على تقسيم العمل إلى أجزاء والربط الفعلي بين هذه الأجزاء المختلفة والتنسيق بين مهامها، والحرص على عدم تضاربها أو تعطيل بعضها على حساب أخرى.
 2. قدرة الإدارة على التنسيق ما بين عناصر المشروع في أوقات مختلفة، ومثال ذلك إذا كان المشروع هو فتح مصنع جديد وكان واحداً من النشاطات فتح الاعتماد واستيراد الآلات، فمن الممكن أن يتم ذلك في نفس الوقت التي يجري فيها التحضير.
 3. قدرة الإدارة على إبقاء طرق الاتصال مفتوحة مع جميع العاملين في المشروع، سواء كان ذلك في التخطيط للمناوبات، أو توزيع القدرات الفنية للعاملين على المشروع وما إلى ذلك.
 4. وجود نظام داخلي للمشروع يوضح بداية المشروع وكيفية توصيل التعليمات لكافة العاملين وطرق تقييم وتقويم الأداء.
 5. قدرة الإدارة على تحديد مهام ومسؤوليات جميع العاملين في المشروع، بهدف توزيع المسؤوليات ومعرفة الجهة الواجب محاسبتها في حالة وقوع خطأ ما، ويساعد على ذلك وجود وصف وظيفي دقيق لكل نشاط في المشروع.
 6. قدرة الإدارة على الاتصال والتفاعل مع صاحب المشروع لإجراء أية تعديلات أو تحسينات على خطة المشروع الأصلية.
- بشكل عام من الممكن قياس فاعلية إدارة المشروع من خلال مدى تطبيق مراحل إدارة المشروع ومدى نجاح المشروع في تحقيق أهدافه.

المبحث الثاني

نجاح المشاريع في المنظمات

نجاح المشاريع:

يعتبر نجاح أو فشل المشروعات المختلفة في المنظمات من المواضيع الهامة التي نوقشت بشكل كبير في الأبحاث والدراسات السابقة، نظراً لاختلاف وتعدد وجهات النظر في تحديد عوامل ومعايير نجاح أو فشل المشاريع.

فمنذ سنوات عديدة كان تعريف نجاح المشروع يعتمد بشكل كبير على إتمام أنشطة المشروع في ظل تحقيق القيود الثلاثة وهي الوقت والتكلفة والأداء والتي تمثل المثلث الحديدي لنجاح المشاريع (Kerzner, 2013)، فالمثلث الحديدي الشهير (Iron triangle) هو المثلث الذي يشير إلى العلاقة بين ثلاثة عناصر رئيسية في قياس أداء المشاريع وهي الوقت والتكلفة والمجال. هذه المجالات الثلاثة تشكل أضلاع المثلث الحديدي لإدارة المشاريع وهي في علاقة اعتمادية مترابطة ومتداخلة بحيث إذا تم التغيير في أحد هذه المجالات فإنه يستوجب تغيير في أحد المجالات الأخرى المتبقية حتى يتم العودة إلى التوازن في المشروع (Wysocki, 2011). ولكن في الوقت الحاضر أصبح هذا التعريف غير كافٍ، وتم إضافة قيود أخرى لقياس الأداء حسب ما افاد (Kerzner, 2013) وهي:

- التنفيذ ضمن الفترة الزمنية المخصصة.
- التنفيذ ضمن الموازنة الإجمالية للمشروع.
- التنفيذ وفق الأداء المناسب أو مستوى المواصفات المطلوب.
- التنفيذ مع رضا الزبون أو المستخدم.
- التنفيذ ضمن حد ادني من التغير في نطاق المشروع.
- التنفيذ بدون تغيير سير العمل الرئيسي في المنظمة.
- التنفيذ بدون التغيير في ثقافة المنظمة.

إضافة إلى ذلك، فإن عناصر وقيود مثل الجودة والموارد والمخاطر قد أصبحت تشكل تحدياً كبيراً في نجاح أو فشل المشروعات في المنظمات (Wysocki, 2011)، وهذا يتفق أيضاً مع ما أكدته دليل المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع أن نجاح المشروع يجب قياسه من حيث إنجاز المشروع في إطار قيود النطاق، والوقت، والتكلفة، والجودة، والموارد، والمخاطر، كما هو متفق عليه بين مديري المشروع والإدارة العليا (PMI, 2013).

إن نجاح أي مشروع بغض النظر عن طبيعته وحجمه يعتمد بدرجة كبيرة على كفاية إدارة هذا المشروع، فالإدارة هي العنصر الديناميكي الذي يبعث الحياة في موارد المشروع لتخلق مشروعاً ناجحاً قادراً على التكيف مع المتغيرات الطارئة التي من شأنها إعاقة المشروع أو تأخيره أو خسارته المادية (العباسي وبرهان، 2013م).

طرق تقدير نجاح المشاريع:

إن قياس نجاح مشروع ما ليس بالأمر السهل أو اليسير، حيث إن هناك دراسات كثيرة أجريت حول هذا الموضوع وقد تباينت واختلفت في أدوات القياس وما المراد قياسه، إضافة إلى اختلافات كثيرة تعزى إلى طبيعة المشروع وطبيعة المنظمة ودعم الإدارة والرقابة ... وإلخ. فبعض الدراسات استخدمت قياسات تتعلق بمدى تحقيق المشاريع لأهدافها وفق الموازنة والجدول الزمني اللازم للتنفيذ بمستوى مطلوب ومقبول من الأداء، وعلى أثرها تحكم على المشروع إذا نجح أم لا، في حين خضعت عمليات التقييم في دراسات أخرى لآراء المقيمين لتلك المشاريع، ولهذا نشأت مناهج وطرق وآليات مختلفة ومتنوعة في هذا المجال (Thi & Swierczek, 2010).

فطرق تقدير نجاح المشروع تختلف من جهة إلى أخرى، ومن وجهة نظر مجموعة إلى مجموعة أخرى، وذلك حسب علاقة هذه الجهة أو الأشخاص بالمشروع ومكانها منه. فمثلاً يعتبر المشروع ناجحاً في نظر المنفذ إذا كان قد حقق أرباحاً توازي نسبة معينة، أو نجح في تحقيق دخل، في حين أن المشروع قد يعتبر ناجحاً في نظر المشرف إذا تم إتباع جميع المواصفات المتعلقة بعناصر المشروع وتم تنفيذه بشكل سليم ومطابق للمخططات والتصاميم وبوقت لا يتعدى الوقت المفروض تنفيذ المشروع خلاله (العباسي وبرهان، 2013م).

ومع هذا الاختلاف والتباين كان لابد من تمييز وتحديد لهذه الطرق والعوامل، فعمد الباحثون إلى التمييز بين المصطلحات ليسهل فهمها وتعريفها وبالتالي سهولة تطبيقها، فقد تم التمييز بين مصطلح نجاح المشروع وبين مصطلح نجاح إدارة المشروع، وهو أمر قد تداخل إلى حد كبير بين الدراسات والتعريفات الأمر الذي حدا بالباحث De Wit (1988م) وغيره من الباحثين أن يضعوا تعريفات منفصلة لهذين المصطلحين وهم كالتالي:

- نجاح المشروع: يعزى إلى قياس الأداء الحالي للمشروع في ضوء تحقيق الأهداف الكلية للمشروع.

- نجاح إدارة المشروع: يعزى إلى قياس الأداء الحالي للمشروع باستخدام مقاييس الأداء التقليدية وهي التكلفة والوقت والجودة.
 - من جانب آخر فرق Baccarini (1999م) وغيره من الكتاب والباحثين بين معايير نجاح المشاريع وبين عوامل نجاح المشاريع وفق التالي:
 - معايير نجاح المشاريع: هي المعايير التي يتم من خلالها الحكم على نجاح أو فشل المشروع وعادة تكون مرتبطة بثلاثي التكلفة والوقت والجودة.
 - عوامل نجاح المشاريع: وهي العوامل المؤثرة في النظام الإداري للمشروع، والتي تقود بشكل مباشر أو غير مباشر إلى نجاح المشروع أو العمل بشكل عام.
- وحيث إن الدراسة تتمحور حول دراسة عوامل نجاح المشروع، فانه من الضروري التركيز على مفهوم عوامل نجاح المشاريع مع الأخذ بعين الاعتبار المعايير الأخرى التي درسها الباحثون حول معايير نجاح المشاريع في المنظمات والشركات.
- حيث ستركز الدراسة على دراسة العوامل التنظيمية والوظيفية وأثرها على نجاح إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، وتم اختيار هذه العوامل خاصة بناءً على خبرة الباحث وعمله في المنظمات الأهلية لمدة سنوات، حيث يرى أن هذه العوامل هي العوامل الأكثر تأثيراً وانسجاماً مع عمل ومشاريع المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

عوامل نجاح المشاريع:

تسعي الشركات اليوم من منطلق اهتمامها بتحقيق أهدافها إلى استخدام المشاريع في إنجاز أنشطتها ومنتجاتها المختلفة، ولكن كيف يمكن التعرف على العوامل أو المؤثرات أو الوقائع التي تقود إلى ضمان نجاح تنفيذ المشاريع على الوجه المطلوب، وللإجابة على هذا التساؤل برز مصطلح "عوامل النجاح الحرجة أو الهامة للمشاريع" Critical Success Factors، والذي من خلال دراسة هذه العوامل وتطبيقها، فإن المنظمة تكون قد ضمنت إلى حد كبير نجاح مشاريعها وبالتالي تميزها ونجاحها وتحقيق أهدافها المنشودة.

فعوامل النجاح الحرجة أو الهامة هي مجموعة العوامل والحقائق والمؤثرات الهامة التي تساهم إيجابياً في مخرجات المشروع وبالتالي نجاح المشروع، ويجب على كل منظمة أن تقوم بتحديد هذه العوامل في كل مشروع لضمان نجاحه ونجاح إدارته على الوجه الأمثل.

ولزيادة فرص نجاح المشروع، فإنه من الضروري على المنظمة أن تكون على فهم ودراية تامة بعوامل نجاح هذا المشروع أولاً ومن ثم تقييم هذه العوامل بانتظام واكتشاف وقياس درجة

تأثيرها، ومن ثم اختيار الطريقة المثلى لتطبيق هذه العوامل والتي ستقود إلى نجاح المشروع (Mobey & Parker, 2002).

ولأجل تحديد هذه العوامل عمد الكثير من الباحثين والكتاب إلى بحث ودراسة هذا العوامل في نجاح المشاريع، فلقد ازداد البحث كثيرا في العقود الماضية حول هذا المفهوم بسبب الرغبة الكبيرة والاهتمام الكبير من المنظمات لأجل ضمان تنفيذ ونجاح إدارة مشاريعها المختلفة لتحقيق أهدافها ومكتسباتها المرجوة.

وقد برز الكثير من الباحثين الذين قاموا بتحديد مسميات هذه العوامل وآلية تطبيقها ومدى تأثيرها وقاموا ببناء نماذج في دراساتهم لتطبيقها وقياس أثرها، فقد قام Pinto & Slevin (1986م) باقتراح نموذج مكون من عشرة عوامل نجاح رئيسية تعد العوامل الرئيسة والهامة في نجاح أي مشروع، حيث إن هذا النموذج يعد النموذج الأكثر شهرة وأكثر استخداما في معظم المنظمات وفق ما أكدته دراسة (Muller & Turner, 2007)، التي أوضح فيها الباحثون أن هذا النموذج يعد النموذج الأساس والأكثر استخداماً في تحديد عوامل نجاح المشاريع ولا يزال يستخدم حتى اللحظة كأكثر مرجع في تحديد عوامل النجاح الحرجة والهامة لنجاح مشاريع المنظمات.

وبسبب ما احتوي هذا النموذج من عوامل هامة ورئيسة، أكدت دراسة (Pinto & Mantel, 1990) أن هذا النموذج يصلح لعدد واسع وكبير من المشاريع والمنظمات المختلفة، ولكن مع ذلك فإنه قد ثبت وفق دراسة (Yoon & Lim, 1999) أن هذا النموذج لا يصلح لكل المشاريع بشكل مطلق وإنما يمكن أن يصلح لمشروع دون الآخر، بسبب أن الشركات والمنظمات لا تتفق في إدارة عملها وطرق التشغيل في تنفيذها للمشاريع المختلفة، وبالتالي فإنه يمكن أن يطبق مجموعة من هذه العوامل وتترك العوامل الأخرى بسبب هذا الاختلاف.

كذلك فإن تحقق نجاح المشروع يكون ذا معنى إذا تحقق فيه جانبان هاما وهما: مدى تحقق هدف الأداء الفني للمشروع في الوقت المحدد وضمن الموازنة المعدة له، والجانب الآخر هو المساهمة التي حققها المشروع في الرؤية الاستراتيجية للمنظمة أو الشركة (Cleland, 1986).

من جهة أخرى، فإن نجاح المشاريع يمكن أن يقيم من خلال مجموعات مختلفة من المجموعات مثل أصحاب المصالح، المدراء، الزبائن، الموظفين، ... الخ، وبالتالي فإن معايير الحكم على نجاح المشروع يجب أن تعكس وجهات النظر المختلفة حسب هذه المجموعات (Stuckenbruck, 1986)، وهذا ما أكدته دراسة (Freeman, 1992) الذين قدم فيها

الباحثون مثالا مهماً في فهم الناس لنجاح المشروع، فالمعماري ينظر إلى تحقق نجاح المشروع في ضوء الأداء الجمالي للمشروع، بينما المهندس يعتبر تحقق نجاح المشروع في الكفاءة الفنية التي ينجز بها المشروع، أما المحاسب فيقيس النجاح من خلال قياس ومراقبة الدولار المصروف تحت سقف الموازنة، ولكن مدير الموارد البشرية ينظر إليه من خلال الرضا الوظيفي للموظفين في المنظمة. وقد قاموا باحثو هذه الدراسة بعمل مراجعة ودراسة للأدبيات السابقة حول نجاح المشاريع في عصرهم وتوصلوا إلى تحديد سبعة معايير لقياس نجاح المشاريع وهي: الأداء الفني، كفاءة التنفيذ، المؤثرات التنظيمية والإدارية (رضا الزبائن)، النمو الشخصي، والأداء الصناعي والعملي.

وقد قام الباحثان (Belassi & Tukul, 1996) بجهد كبير في دراسة عوامل نجاح المشاريع من خلال دراستهم المستفيضة، حيث قاموا بعمل تقسيم مهم لهذه العوامل من خلال تأثيرها على أداء المشروع وهي: عوامل تعزى للمشروع نفسه، عوامل تعزى لمدراء المشروع وأعضاء فرق العمل، عوامل تعزى للمنظمة، وعوامل تعزى للبيئة الخارجية للمشروع.

وقد قاموا خلال دراستهم بوضع العديد من العوامل تحت كل بند أو مجموعة من هذه المجموعات حتى يتسنى دراسة أثر كل مجموعة على حدة على أداء المشروع.

ووفق دراسة (Baker, Murphy & Fisher, 2008) فإن النجاح الكلي للمشروع يتحقق إذا توافقت الأداء العام للمشروع مع الأداء الفني والمواصفات المخطط لها في المشرع وضمن رسالة ورؤية المشروع، إلى جانب تحقق قدر كبير من الرضا عند فريق المشروع والزبائن تجاه مخرجات المشروع.

ولأجل التعرف على العوامل التي تساهم في نجاح المشاريع بشكل عام، والوصول إلى ملخص لهذه العوامل، تم الاستعانة بالجدول المعد من قبل دراسة (Baker et al., 2008) والذي قام فيه الباحثون بعمل جرد لمعظم الدراسات السابقة التي تناولت الحديث عن عوامل نجاح المشاريع، وفيما يلي تفصيل لهذه العوامل موضح في الجدول (2.1) أدناه:

جدول (2.1): ملخص عوامل نجاح المشاريع في الدراسات السابقة

أسماء الباحثين								عوامل النجاح الدرجة
Pinto & Slevin (1987)	Belassi & Tukul (1996)	Cooke-Davies (2002)	Baccarini (2003)	Anderse n et al., (2006)	Hyvari (2006)	Turner & Muller (2007)	Khang & Moe (2008)	
x	x		x	x			x	فهم المشروع
x	x				x	x	x	دعم الإدارة العليا
x	x			x	x			المعلومات والاتصالات
x	x			x	x			مشاركة الزبون
x	x	x	x	x	x	x	x	كفاءة فريق العمل
x	x		x		x	x	x	سلطة مدير المشروع
x		x	x	x				التكلفة الحقيقية وتقديرات الوقت
x				x				الرقابة الكافية على المشروع
x					x			حل المشكلات
x		x	x					إدارة المخاطر
	x		x		x			كفاية المصادر
x						x	x	التخطيط والرقابة
		x			x	x		مراقبة الأداء والتغذية العكسية
x		x	x	x	x			رؤية المشروع
		x				x	x	ملكية المشروع

المصدر: (Baker et al., 2008)

أبعاد نجاح المشاريع:

بعد سرد وشرح مفصل حول العوامل الرئيسية والهامة التي تقود إلى نجاح المشاريع، والتي تسعى الشركات اليوم جاهدة إلى التعرف عليها وتحديدتها حسب بيئة وأعمال كل شركة ومنظمة على حدة لأجل تعزيزها وتقويتها وتطبيق مبادئها وأسسها، فإنه من الضروري، في الجانب المقابل، التعرف على الأبعاد الرئيسية التي من خلالها يتم الحكم على المشروع بنجاحه أو فشله بعد انتهائه.

وقد أورد الباحثون في دراستهم العديد من الأبعاد التي تقيس نجاح أو فشل المشاريع، والتي تتمثل في التالي (Shenhar & Dvir, 2007):

1. كفاءة المشروع:

كفاءة المشروع تعني قياس أداء الموازنة، الجدول الزمني والكفاءات الأخرى للمشروع. هذا العامل يقيس ويقيم إتمام تنفيذ المشروع خلال المدة الزمنية المحددة ووفق الموازنة المخطط لها، وهذا المقياس يمثل مقياس قصير المدى.

2. التأثير على الزبائن:

هذا العامل يقيس المتطلبات الوظيفية، المواصفات الفنية، مستوى الرضا عند الزبائن ومدى استخدام الزبون للمنتج أو الخدمة ومستوى ولاء الزبون لمنتج أو خدمة المنظمة أو الشركة. هذا المقياس أو العامل يمثل المفتاح الذي ينمي فطنة أصحاب المصلحة في تقييم نجاح المشروع، وينص على مدى أن نتائج المشروع ومخرجاته تساهم في تحسين رضا الزبائن أو العمل، وكيفية تلبية ومعرفة حاجات الزبائن.

3. التأثير على فريق العمل:

التأثير على الفريق يقيس الاستثمار غير المباشر الذي تقوم به المنظمة لتطوير أعضاء الفرق في المشاريع، مستوى النمو والتعلم المكتسب من الفريق، عدد المهارات الجديدة المكتسبة من أعضاء الفريق، والقدرات الإدارية والفنية الجديدة المكتسبة لدى الفريق. هذا العامل يقيم التأثير الكلي لرضا الفريق، الأخلاق، الولاء العام للمنظمة من قبل الفريق والتزام فريق العمل بعد اكتمال تنفيذ المشروع.

4. نجاح أعمال المنظمة المباشرة:

هذا العامل يقيس التأثير المباشر على المنظمة من خلال قياس الدخل، مستويات المبيعات، الربح، التدفق النقدي وغيره من الأمور المالية المتعلقة بالعمل.

5. التحضير للمستقبل:

التحضير للمستقبل يقيس الربح والمنفعة طويلة الأمد، ويبين كيف يمكن لفرص جديدة مستقبلية أن تحدث وتنشأ، وكيف يمكن للمشروع أن يدعم المنظمة لتطوير البنية التحتية الخاصة بها. هذا المقياس يمكن أن يحوي إنشاء خط إنتاج جديد، إنشاء سوق جديدة وتطوير تكنولوجيا جديدة في الصناعة، حيث إن البنية التحتية المستقبلية يمكن أن تشمل كفاءات تنظيمية، عمليات تنظيمية جديدة وكفاءات تكنولوجية إضافية.

وقد تقاطعت دراسة (Diallo & Thuillier, 2004) مع الدراسة السابقة في بعض الأبعاد واقترحت أبعاداً أخرى، حيث توصلت الدراسة إلى تحديد تسعة أبعاد رئيسية تعتبر بمثابة نموذج متكامل في قياس نجاح أو فشل أي مشروع وهي:

1. **رضا الزبائن:** وهو مقياس شهرة المستفيدين من المشاريع بالرضا حيال المخرجات والخدمات المقدمة عبر المشاريع في المنظمة.
2. **الخدمات:** وهو مقياس مدى توافقية وانسجام الخدمات المقدمة عبر المشاريع التي تنفذها المنظمة مع مستندات وخطط المشروعات الأساسية.
3. **الأهداف:** وهو مقياس مدى تحقيق المشاريع التي تنفذها المؤسسة الغايات والأهداف التي صممت من أجلها.
4. **الوقت:** وهو مقياس تنفيذ أنشطة ومهام المشاريع في المنظمة وفق الجداول الزمنية المخططة لها.
5. **الموازنة:** وهو مقياس تنفيذ أنشطة ومهام المشاريع في المنظمة وفق الموازنات المخططة لها.
6. **السمعة:** وهو مقياس ما تمتلكه المشاريع التي تنفذها المنظمة من سمعة طيبة لدى الجهات المانحة الرئيسية.
7. **التمويل الإضافي والاستثمار:** وهو مقياس ما تمتلكه المشاريع لدى المنظمة من فرص جيدة للاستمرار والتوسع من خلال الحصول على تمويل إضافي.
8. **أثر المستفيدين:** وهو قياس أثر واضح وملحوس على المستفيدين من قبل المشاريع التي تنفذها المنظمة.
9. **الاستمرارية:** وهو مقياس مدى مساهمة المشاريع التي تنفذها المنظمة في بناء القدرات المؤسسية على المستوى الوطني.

علاقة الدعم والمساندة التنظيمية بنجاح إدارة المشاريع:

تعتبر المساندة التنظيمية من العوامل الهامة جداً في نجاح إدارة المشاريع لما لها من تأثير قوي وفعال في توفير بيئة عمل مناسبة توفر فيها كل متطلبات الدعم والمساندة للمشاريع ومدراءها. ولقد أشارت العديد من الدراسات السابقة إلى أن دور دعم ومساندة المنظمة لإدارة المشاريع هو دور حيوي وجوهري لأداء أية مهمة في المشروع، وبالنظر إلى نجاح المشاريع بشكل عام فإن الدراسات أكدت على أن العوامل التنظيمية تلعب دوراً مركزياً ورئيسياً في نجاح إدارة المشاريع في المنظمات، بل إنها تعتبر من أهم العناصر التي تساهم في نجاح المشاريع في تحقيق أهدافها (Bryde, 2005).

ولا يقتصر دور الدعم التنظيمي على الموارد (المالية والبشرية)، بل إنه مطلوب بشكل كافٍ في دعم جوانب متعددة، مثل رضا أصحاب المصالح وكفالة السلطات المالية من قبل الإدارة العليا، كذلك إن الدعم الوظيفي مطلوب دائماً من مدراء المشاريع كي يقوموا بعمل واجباتهم بفاعلية وكفاءة كي يتحقق النجاح للمشروع (Yoon & Lim, 1999). ولهذا فإن العوامل التنظيمية والعوامل الوظيفية تمثلان دوراً أساسياً ومركزياً في نجاح إدارة المشاريع، وفيما يلي تفصيل لهذه العوامل.

العوامل التنظيمية المؤثرة على نجاح إدارة المشاريع:

أولاً: دعم الإدارة العليا:

تعتبر الإدارة العليا من أهم الركائز التي تساهم بشكل عام في نجاح الأعمال، وذلك بسبب ما تمتلكه من مقومات وسلطة وصلاحيات على العمل، وبحكم موقعها العلوي للإشراف على الأعمال ومراقبتها وتوفير الموارد المادية والبشرية لها واتخاذ القرارات التي تخدم مصلحة العمل. فمن خلال طبيعة عمل الإدارة العليا فإن الدعم والمساندة المادية والمعنوية مطلوبة بشكل كبير في أعمال المنظمة ومشاريعها وأنشطتها، والتي تساهم بشكل فعال في تنفيذ الأنشطة على الوجه المطلوب بأداء ممتاز وكفاءة عالية.

تعريف الإدارة العليا:

الإدارة العليا هي الرابط والمنسق الرئيسي بين مختلف أقسام ودوائر المنظمة، والذي من دوره أن يدعم فرق العمل في المشاريع ويساهم في حل النزاعات والمشاكل التي قد تعترض سير تنفيذ المشاريع في المنظمة.

تكمّن مسؤولية الإدارة العليا في توفير المصادر اللازمة لمدراء ومنسقي المشاريع لضمان نجاح تنفيذ المشاريع (Chollet, Brion, Chauvet, Mothe, & Géraudel, 2012)، حيث إن هذه المسؤولية والمساندة تعبر عن كمية وطبيعة الدعم الذي يتوقعه مدير المشروع من الإدارة العليا للمشروع ولشخصه كمدير للمشروع (Pinto & Slevin 2008)، وعليه فإن دور الإدارة العليا يظهر بوضوح في ضبط استخدام المصادر الضرورية اللازمة لأي مشروع في المنظمة بما يحقق المصلحة العليا للمنظمة، ويساهم في تحقيق الأهداف المنشودة (Bai & Sarkis, 2013).

يمثل الإدارة العليا الأفراد الذين يعملون في أعلى سلطة موجودة في المنظمة، مثل الرئيس، والمدير التنفيذي، ونائب الرئيس، والمدير المالي، وغيرهم ممن يعملون في مستويات الإدارة العليا، هؤلاء الأشخاص يتوجب عليهم أن تكون لديهم مهارات كافية في الإدارة والقيادة على حد سواء بسبب حساسية موقعهم وتأثيرهم على الآخرين، وبسبب دورهم الرئيسي خاصة في توفير الدعم المادي والمعنوي لمدراء المشاريع (Bryde, 2008).

من خلال ما سبق، فإننا نخلص إلى أن دعم الإدارة العليا هي الرغبة لدى الإدارة العليا لتقديم وتوفير المصادر الضرورية اللازمة والسلطة الكافية لمدير المشروع وفريقه لأجل نجاح المشروع، ويجب أن يشمل هذا الدعم أموراً عديدة، مثل توفير العديد من المصادر اللازمة مثل (المال، القوة العاملة، الوقت ... الخ) لمدير المشروع وفريقه، وكذلك مؤازرة الفريق بشكل كبير في الأزمات والمشاكل.

الإدارة العليا كعنصر نجاح للمشاريع:

يلعب عامل دعم الإدارة العليا دوراً مهماً في نجاح إدارة المشاريع وذلك وفق ما أكدته العديد من الدراسات التطبيقية حول تأثير هذا العنصر على نجاح المشاريع، مثل دراسة (Bryde, 2008) و (Young & Poon, 2013) التي أوضحت أن للإدارة العليا دوراً هاماً وفعالاً في نجاح المشاريع في المنظمات، وقد نوقش عنصر دعم الإدارة العليا وفحص في أكثر من دراسة على أنه من أهم عناصر النجاح الحرجة للمشاريع (Kandelousi, Ooi, & Abdollahi, 2011). وقد أشارت النتائج التي أخرجتها دراسة (Alexandrova & Ivanova, 2012) أن استجابات المبحوثين في الدراسة كانت بنسبة 64% "كهام للغاية" و 29% "كهام جداً" في الإجابة على أثر دعم الإدارة العليا على نجاح المشاريع في المنظمات، وهذا يؤكد على فعالية وأهمية هذا العامل الذي يعكس طبيعة وقوة المساعدة المقدمة من الإدارة العليا لمدير المشروع وفريق المشروع عند

تنفيذ مهامهم وواجباتهم في المشروع، فسهولة الحصول على الموارد اللازمة للمشروع وتوفيرها يمثل شرطاً جوهرياً وأساسياً في تنفيذ أنشطة المشروع بفعالية، وهذا الأمر سيكون من الصعب بمكان أن يتأتى لمدير المشروع وفريقه بدون دعم ومساندة من قبل الإدارة العليا للمنظمة. بالإضافة إلى ذلك، فإن دراسة (Tukel & Rom, 1995) أوضحت أن عامل دعم الإدارة العليا واحد من أهم العناصر المؤثرة في نجاح المشاريع، فالإدارة العليا تساعد مدراء المشاريع لفهم طبيعة أعمالهم لتحقيق أهداف المشروع، وهي عادة تتحكم في حصولهم على المصادر اللازمة لأجل مصلحة العمل.

كما أكدت دراسة (Schultz, Slevin, & Pinto, 1987) أن لدعم الإدارة العليا دوراً رئيساً في تحديد نجاح أو فشل المشاريع واتفقت معها دراسة (Kuen, Zailani, & Fernando, 2009) التي أكدت أن لدعم الإدارة العليا أهمية كبيرة وقوية، ويجب أن يتم اعتبارها في تنفيذ المشاريع لضمان نجاح المشاريع في المنظمة.

مع استعراض عوامل نجاح المشاريع، فإن معظم هذه العناصر تختلف من صناعة لأخرى ومن منظمة لأخرى حسب طبيعة الأعمال وآلية تنفيذ المشاريع فيها، ولكن عنصر دعم الإدارة العليا يعتبر من أكثر العناصر أهمية في معظم الصناعات والمنظمات وتكاد لا تخلو أي منظمة من دراسة تأثير هذا العنصر في إدارتها ومشاريعها (Belassi & Tukel, 1996).

إن تأثير الإدارة العليا على نجاح المشاريع يكمن في أهميتها في كل مراحل المشروع، فمرحلة التحضير، تشمل وضع خطط المشروع، وتحديد الأهداف، ووضع الموازنات، وتوفير القوى العاملة والموارد البشرية، وتوفير كافة المصادر والمستلزمات الفنية للمشروع، وكل ذلك يتطلب جهداً ودعمًا كبيراً من الإدارة العليا (Dai, Peng, & Zhiyuan, 2013).

كذلك فإن الإدارة العليا تلعب دوراً فعالاً في وضع الخطط، والرسالة، والرؤية، والأهداف العامة والخاصة للمشروع، واستراتيجيات التنفيذ، واستراتيجيات التكامل مع كل وحدات وأقسام المنظمة، لغرض خدمة المشاريع وضمان نجاح تنفيذها (Singh, 2013).

أبعاد دعم الإدارة العليا:

حسب ما أكدته الدراسات السابقة، فإن دور الإدارة العليا ودعمها للمشاريع أساسي ومهم، ولكن ما هو طبيعة هذا الدعم وما هي أشكاله؟ وللإجابة على هذا التساؤل قدمت دراسة (Boonstra, 2013) نقاطاً رئيسة تمثل أبعاد دعم الإدارة العليا وهي كالتالي:

1. توفير المصادر:

الإدارة العليا بدورها الرئيسي في المنظمة مطلوب منها أن توفر المصادر المادية والمالية واللوجستية اللازمة لتنفيذ المشاريع، والتي من شأنها أن تساهم في نجاح المشاريع، فالإدارة العليا هي صاحبة المشروع وبالتالي يتوجب عليها توفير كل ما يلزم لضمان نجاحه. إن توفير المصادر مرتبط ارتباطاً وثيقاً بهيكلية المنظمة، فالمنظمات التي تستخدم الهيكل الوظيفي تمنح فيها المصادر والموارد بشكل أفضل من المنظمات صاحبة الهيكل المصفوفي أو الهيكل المشاريحي (Dwivedi et al., 2013).

2. الترتيبات والإجراءات الهيكلية:

لإدارة العليا دور هام في توفير وإيصال الخدمات المرجوة تجاه الزبائن والمستفيدين من المشاريع، ولأجل ضمان نجاح إيصال المنفعة للمستفيدين من المشروع فإن دعم والتزام الإدارة العليا هو ضروري خلال فترة المشروع.

3. الاتصالات:

الإدارة العليا يجب أن تشارك كل ما يتعلق بالمشروع مع فريق العمل الخاص به مثل المبادرات والرؤية والتخطيط الاستراتيجي والأهداف (Chen & Popovich, 2003). ويجب أن تتواصل بانتظام مع فرق العمل لأجل دعمهم وتشجيعهم وتحفيزهم ولدراسة مراحل المشروع ومخرجاته ومؤثراته معهم، وكذلك مع أصحاب المصلحة والعاملين في المنظمة.

4. الخبرة:

عنصر الخبرة عنصر هام جداً ويجب توفره في الإدارة العليا، حيث إنها تعنى بالتخطيط الاستراتيجي لتوفير المصادر اللازمة لكل مراحل تنفيذ المشروع، ويجب أن تتحلي بمهارات متقدمة، مثل فهم نظرية الدور الاجتماعي، وحل النزاعات، وتحديد الشخصية، والاتصال والتواصل مع أصحاب المصلحة في المشروع (Ehsani et al., 2013).

5. القوة والسلطة:

الإدارة العليا لديها القوة التي تستخدمها في دعم المشروع وحماية أعضاء الفريق وتسهيل تنفيذ المهام والتغيرات في النظام وتحديد الاحتياجات والأدوار والمواقع المنوطة بالمشروع.

ثانياً: الهيكل التنظيمي:

إن التغير السريع في التكنولوجيا والأسواق قد أوجد أعباء هائلة على عاتق الأشكال التنظيمية القائمة في المنظمات، فالهيكل التقليدي في المنظمات هو هيكل بيروقراطي وقد أثبتت التجربة

أنه لا يمكن أن يستجيب بسرعة كافية للبيئة المتغيرة، وبالتالي يجب أن يتم استبدال الهيكل التقليدي من قبل إدارة المشروع بهياكل إدارية مؤقتة من الممكن أن تستجيب بسرعة لتطور الأوضاع داخل وخارج الشركة. ولحل هذه الأزمة، فقد لجأت الشركات والمنظمات اليوم إلى إدارة المشاريع على أنها واحدة من بين عدة احتمالات قابلة للتطبيق لخلق هياكل وأشكال تنظيمية مرنة، والتي من شأنها أن تساهم في تكامل الجهود المعقدة وتقليل البيروقراطية (Kerzner, 2013).

لذلك فالشركات اليوم تحرص أن تتعلم كيفية صياغة وتطبيق استراتيجياتها من خلال إدارة المشاريع وهيكلها المرن، وذلك لتتجح في مواجهة الفرص والمخاطر التي تواجهها (Aniagyei, 2011).

تعريف الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي هو معرفة كيفية تنظيم الأفراد، أو المجموعات، أو كيفية تقسيم مهامهم وتنسيقها فيما بينهم، وهو إطار الإدارة المعتمد للإشراف على أنشطة المشاريع وغيرها من الأنشطة المختلفة في المنظمة، حيث إن الهيكل التنظيمي المناسب يساعد فريق إدارة المشروع في تحقيق أداء عالٍ في تنفيذ المشروع بكفاءة وفعالية من خلال تحديد جيد لخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال، ووضع الأدوار المختلفة داخل المنظمة (Ubani, 2012). ويعرف أيضاً على أنه الطريقة التي تخصص بها المسؤولية والسلطة في المنظمة، وتوضح فيها إجراءات العمل خلال أعضاء المنظمة (Germain, 1996).

دور الهيكل التنظيمي في نجاح المشاريع:

يلعب الهيكل التنظيمي للمنظمة دوراً كبيراً في نجاح المشاريع، وله تأثير كبير على إدارة المشروع (Oberlender, 2000)، فالطريقة التي يتشكل بها هيكل فريق المشروع تلعب دوراً هاماً في كيفية قيامه بوظائفه في المشروع، حيث إن مزيداً من العناية بتشكيل وهيكلية فريق العمل يمكن لها أن تحدث فرقاً كبيراً في النتائج. وقد أشار الباحث (Aniagyei, 2011) في دراسته أن هناك اتفاقاً وفق ما ذكرته الدراسات السابقة على أن:

- هيكل المنظمة هو هام جداً لأداء المنظمة وهذا يعني أن هيكلية فريق إدارة المشروع ستؤثر بالتأكيد على أداء المشروع.

- هناك سمتان أساسيتان في هيكل المنظمة، وهما اتساع الهيكل الأفقي والذي يشير إلى نطاقات السيطرة والتحكم، والآخر هو علو الهيكل العمودي والذي يشير إلى مستويات اللامركزية.

وحتى يتحقق دور الهيكل التنظيمي النموذجي في تسهيل إدارة المشاريع في المنظمة بكفاءة وفعالية عالية، يجب أن يمتلك التالي (Akpan & Chizea, 2002):

- **المرونة:** وهي قابلية الهيكل للتغيير بتغير الأوضاع، وأن يسمح بالتفويض المثالي، ويوفر مكاناً للإبداع الفردي.
- **البساطة:** يجب أن يتسم الهيكل بالبساطة اللازمة لدرجة أنه لا يوجد أحد في شك مما هو متوقع له.
- **الطاقم الانسيابي:** مستويات الإدارة العليا يجب أن تكون انسيابية بقدر الحاجة لأجل اتخاذ القرارات في المنظمة.
- **نطاق تحكم أمثل:** بحيث إن مستوى الإدارة الوسطى والمشرفين فيها ينبغي ألا يكونوا متناقلين بوجود عدد من العالمين تحت توجيههم المباشر، وفي الوقت نفسه يجب ألا يكون نطاق السيطرة صغيراً جداً بشكل سخي لتقليل أدوارهم وأهميتهم في المنظمة.
- **موجه نحو الإنسان:** يجب أن ينظر إلى الهيكل على أنه تعزيز للنزعة الإنسانية، وتوفير وتعزيز فرص العمل ويجب أن يكون موجه للناس وللبيئة التي أعطته المأوي والوجود.
- **موجه نحو الجودة والنتائج:** الهيكل التنظيمي يجب أن يشير بدون شك إلى تعزيز المساءلة والمخرجات.

من جانب آخر، فإن الهيكل التنظيمي للمنظمة يؤثر تأثيراً كبيراً على آلية الحصول على المصادر اللازمة لتنفيذ المشاريع، فالحصول على المصادر اللازمة في المنظمات صاحبة الهيكل الوظيفي لا يشكل عائقاً، لأن مدير المشروع عادةً ما يكون هو مدير القسم أو المدير الوظيفي، لكن في المنظمات القائمة على المشاريع أو الهيكل المصفوفي يكون الحصول على المصادر اللازمة ليس بالأمر الهين، ويمكن أن يشكل معضلة حقيقية لأنه يتطلب مهارات تفاوض عالية وقوة في المنصب في المنظمة، ففي هذه الحالة فإن الدعم الكامل من المنظمة للمشروع وإدارته من شأنه أن يساهم في تسهيل مهامهم ويقود في النهاية إلى تنفيذ المشروع بكفاءة وفعالية (Zwikaël & Globerson, 2006).

تنظيم المشروع:

يُقصد بتنظيم المشروع بصفة عامة، تحديد الأعمال اللازمة والوظائف المطلوب إنجازها في المشروع، مع تحديد الواجبات والسلطات والصلاحيات والمسؤوليات والعلاقات التنظيمية في المشروع، ووضع كل ذلك في شكل هيكل تنظيمي محدد المعالم (دودين، 2012م).

وتتضمن وظيفة تنظيم المشروع ما يلي (دودين، 2012م):

1. اختيار مدير ملائم للمشروع بحيث يمتلك المهارات الفنية والتخطيطية اللازمة لتنفيذ أنشطة المشروع، إلى جانب القدرة على تنظيم الأعمال وتوزيعها.
 2. اختيار فريق المشروع، حيث يعتمد اختيار الفريق عادة على حجم المشروع وحجم تفرعاته وتعقيده، ويتكون فريق المشروع من مدير المشروع إلى جانب المنسق والمساعد الإداري والمراقب والمشرفين الميدانيين.
 3. وضع الهيكل التنظيمي المناسب للمشروع، فالهيكل التنظيمي للمشروع يحدد كيفية تنظيم المشروع نفسه إلى جانب كيفية ربط المشروع بالمنظمة الأم.
- وحتى يتسنى لنا اختيار الهيكل التنظيمي المناسب للمشاريع، فإنه يتوجب معرفة أولاً الصيغ التنظيمية المختلفة للمشاريع، والتي تتراوح من هيكل وظيفي إلى هيكل قائم على المشروعات إلى هيكل مصفوفي (PMI, 2013).

صيغ تنظيم المشروع:

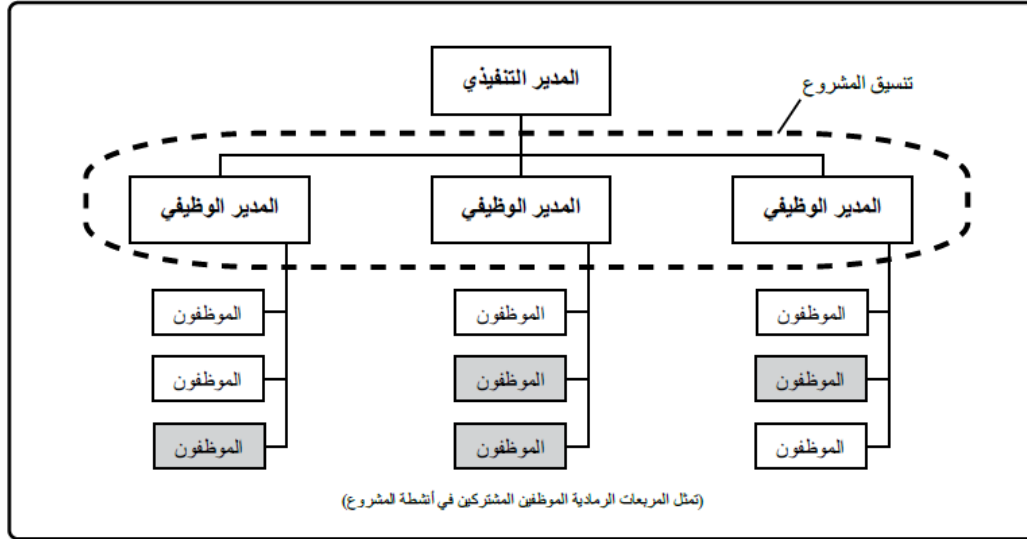
هناك ثلاث صيغ تنظيمية لتنظيم المشروع، ولكل صيغة من هذه الصيغ مميزات وعيوب، وهذا يستدعي من مدير المشروع، بل وتكون من مسؤوليته، اختيار الصيغة التنظيمية للمشروع، لتحديد علاقته بالمنظمة الأم ولتسيير أعمال المشروع نفسه بشكل عام، وفيما يلي تفصيل لهذه الصيغ التنظيمية الثلاث:

1. المشروع كجزء من التنظيم الوظيفي (الهيكل الوظيفي):

يتسم الهيكل الوظيفي بأن قطاعات من المشروع يتم تفويض العمل فيها إلى الوحدات والأقسام الوظيفية في المنظمة، حيث يتم التنسيق بين هذه الوحدات عبر القنوات الإدارية العادية في المنظمة ويكون من مصلحة منطقة وظيفية واحدة السيطرة على المشروع، أو يكون من مصلحتها الاهتمام بنجاح المشاريع (Aniagyei, 2011).

فبموجب هذه الصيغة التنظيمية، فإن المشروع يرتبط بالوحدة التنظيمية أو القسم الوظيفي المحدد والذي يمنحه أكثر اهتمام لضمان نجاحه ودعمه، حيث يقوم موظفو هذه الوحدة إلى جانب

موظفي الوحدات الأخرى بأداء مهام إضافية تتعلق بالمشروع، في حين أن إدارة المشروع يتولاها شخص ما في الهيكل الوظيفي (Stare, 2011).
والشكل رقم (2.2) يوضح مخطط الهيكل التنظيمي للمنظمة وطبيعة ارتباط المشروع بها.



شكل رقم (2.2): التنظيم الوظيفي في المنظمات

المصدر: (PMI, 2013)

مزايا الهيكل الوظيفي:

- أ- توجد مرونة في استخدام وتوظيف العاملين والخبراء (دودين، 2012م).
- ب- زيادة وتنوع الخبرات للعاملين في المنظمة بسبب عملهم الإضافي في المشاريع.
- ت- لا يطرأ تغيير في هيكل المنظمة القائم في ظل تنفيذ المشاريع (Aniagyei, 2011).

عيوب الهيكل الوظيفي (دودين، 2012م):

- أ- لا توجد المسؤولية الكاملة لأي جهة عن فشل المشروع.
- ب- لا يمكن تطبيقه في المشروعات الكبيرة المعقدة.
- ت- أعضاء فريق العمل يعطون الأولوية لأعمالهم الرئيسية أو واجباتهم الوظيفية على أن يؤديوا مهامهم الإضافية في المشاريع (Stare, 2011).

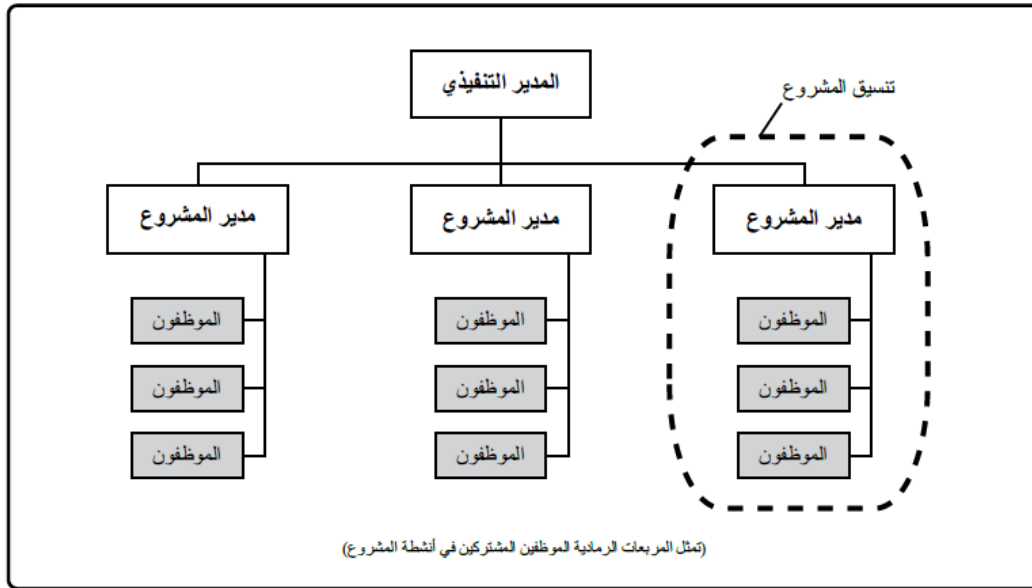
2. تنظيم المشروع المستقل (الهيكل القائم على المشروعات):

بموجب هذه الصيغة التنظيمية، يتم فصل المشروع عن بقية النظام في المنظمة الأم، ويصبح بمثابة وحدة منفصلة لها عاملوها التقنيون المستقلون ومرتبطة بالمنظمة الأم عن طريق تقارير دورية تقدم لها من قبل مدير المشروع (دودين، 2012م).

فالمنظمات القائمة على المشاريع تكون المشاريع هي المسيطرة على الأعمال فيها، ويكون دور الوحدات والأقسام الوظيفية في المنظمة تقديم الدعم لفرق المشاريع أثناء عملها والتي تعمل في وحدات وأقسام منفصلة وتحت قيادة مدير مشروع متفرغ كامل (Aniagyei, 2011).

ويتم حصر أعضاء فريق العمل في موقع واحد حيث يتم تسخير أغلب موارد المنظمة في أعمال المشروع، ويتوفر لدى مدير المشروع قدر كبير من السلطة والاستقلالية (PMI, 2013)، حيث إنه يكون مسؤولاً فقط عن المشروع الذي يديره وليس بحاجة للتعاون مع المدراء الوظيفيين لأن لديه فريق عمل قوي ومخصص لأداء مهام المشروع (Stare, 2011).

والشكل رقم (2.3) يوضح مخطط للهيكل القائم على المشروعات:



شكل رقم (2.3): التنظيم القائم على المشروعات

المصدر: (PMI, 2013)

مزايا الهيكل القائم على المشاريع:

- أ- يكون لمدير المشروع السلطة الكاملة على المشروع.
- ب- يكون كل أعضاء فريق العمل في المشروع مسؤولين مسؤولية مباشرة أمام مدير المشروع.
- ت- يتصل مدير المشروع مباشرة مع الإدارة العليا للمنظمة الأم، وهذا يؤدي إلى تقصير خطوط الاتصال بين المشروع والمنظمة الأم.

ث- سرعة عالية في الاستجابة لمتطلبات العملاء، وذلك لقدرة المدير على اتخاذ القرارات السريعة مباشرة ودون الرجوع إلى الإدارة العليا.

ولكن عيوب هذه الصيغة التنظيمية:

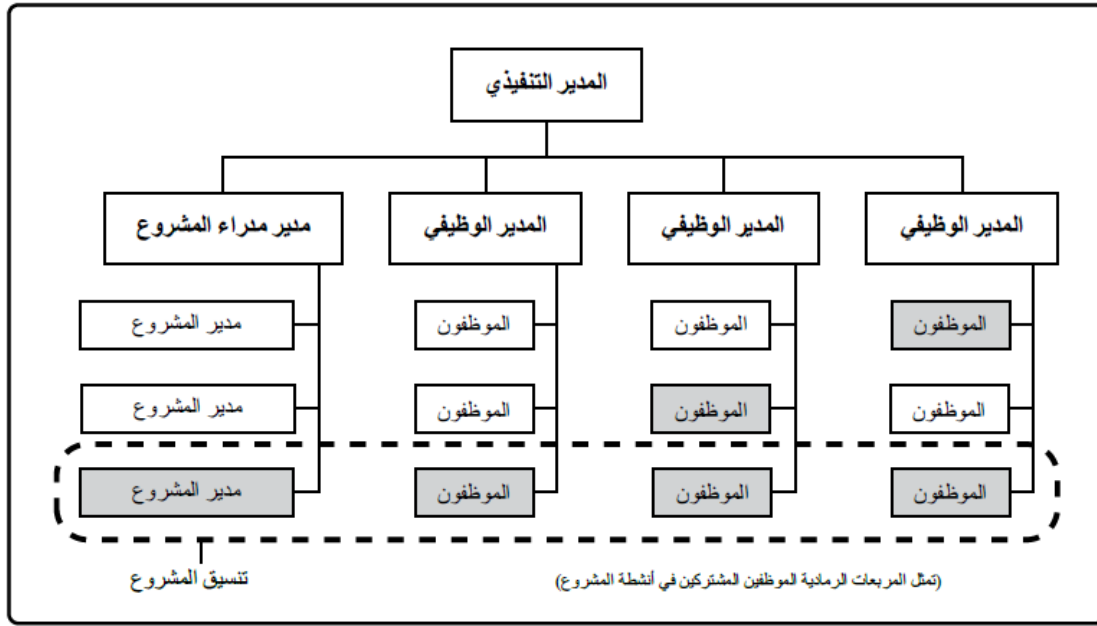
- أ- الازدواج الكبير في كل مجال من الموارد اللازمة للمشروع، سواء في الموارد البشرية أو الموارد المالية، حيث يجب أن يكون لكل مشروع مدير مالي مستقل، في حين أن هذا المدير لا يعمل طيلة الوقت، وهكذا أيضاً كباقي المديرين الآخرين وكباقي العاملين في الأعمال الكتابية للمشروع.
- ب- التنظيم المستقل يمنع إدارة المشروع من الاستفادة من الخبرات التقنية المتاحة في الوحدات التنظيمية الأخرى في المنظمة الأم.
- ت- أعضاء فريق المشروع ليسوا مشغولين في الكامل، بمعنى أنهم ليس لديهم عبء وواجبات كثيرة بسبب اختصاصهم فقط في عمل المشاريع دون أية أعمال أخرى في المنظمة، وهذا يسبب فتوراً في الاتصال بينهم وبين الأقسام الوظيفية الأخرى في المنظمة، إلى جانب عدم التأمين على وظائفهم بعد انتهاء المشروع (Stare, 2011).

3. تنظيم المصفوفة:

في محاولة للاستفادة من بعض مميزات تنظيم المشروع المستقل، وبعض السمات المرغوب فيها من التنظيم الوظيفي، ولتجنب بعض عيوب كل منهما، فقد تم تطوير تنظيم المصفوفة، فهذا التنظيم هو خليط من الصيغتين السابقتين فهو تنظيم مشروع مستقل مبني على الأجزاء الوظيفية للمنظمة الأم (دودين، 2012م).

ويعتبر الهيكل المصفوفي من الهياكل الهامة جداً والذي يفضل تطبيقه في المنظمات، حيث إن المسؤولية لتنفيذ المشاريع تكون مشتركة بين مدراء المشاريع ومدراء الأقسام (Levine, 2002)، والموظف في المنظمة عليه أن يقوم بواجباته الوظيفية العادية في المنظمة إلى جانب القيام بتنفيذ أنشطة المشروع في آن واحد، وعليه فإن هذا الموظف يخضع لإدارة وإشراف كل من المدير الوظيفي (في مراقبة أعماله اليومية الاعتيادية) ومدير المشاريع (في مراقبة تنفيذ مهام المشروع) (Stare, 2011).

والشكل (2.4) يوضح مخطط للتنظيم المصفوفي:



شكل (2.4): التنظيم المصفوفي

المصدر: (PMI, 2013)

مزايا تنظيم المصفوفة:

- أ- الهيكل المصفوفي يحسن استخدام الموارد، ويسمح للعاملين في المنظمة المشاركة في المشاريع إلى جانب أداء واجباتهم الوظيفية العادية ويحقق المزيد من التكامل بين متطلبات الخبرات والمشاريع (Aniagyei, 2011).
- ب- يشمل الهيكل المصفوفي أكثر من اتصال مباشر مع مختلف التخصصات في المنظمة، والتي من خلالها يمكن أن تطور قاعدة تقنية ومعرفية قوية بين العاملين، وهناك متسع وافر من الوقت يمكن أن يخصص لحل المشاكل المعقدة إلى جانب مشاركة السلطة والمسؤولية في المنظمة (Stare, 2011).
- ت- يكون المشروع هو نقطة التأكيد، فيتحمل فرد واحد وهو مدير المشروع مسؤولية إدارة المشروع، لإتمامه في الوقت المحدد وفي إطار التكلفة المحددة، وطبقاً للجودة والمواصفات الموضوعية، ويكون هناك استغلال أمثل للموارد البشرية والمادية والمالية كافة (دودين، 2012م).

عيوب تنظيم المصفوفة:

- أ- تنظيم المصفوفة يؤدي إلى ظهور صراعات بين مديري المشروعات لسعي كل مدير للحصول على أفضل الموارد لضمان نجاح مشروعه، ودون الاهتمام بتحقيق أهداف المنظمة الأم.

ب- يؤدي إلى ضعف درجة تحكم إدارة المشروع بالقرارات التقنية التنظيمية، فمثلاً القرارات التسويقية تبقى تحت سيطرة دائرة التسويق، بينما يحتفظ مدير المشروع بسلطة تسيير المشروع ويفتقد أحياناً السلطة التفاوضية عند التفاوض للحصول على الموارد والتحكم في تواريخ التسليم.

ت- تنظيم المصفوفة يتعارض مع مبدأ إداري أساسي وهو الخروج على (وحدة الأمر) حيث يوجد للعاملين أكثر من رئيس، الرئيس الوظيفي في المنظمة والرئيس الثاني هو مدير المشروع (Kerzner, 2013).

بعد السرد المفصل لصيغ تنظيم المشروع ومزايا كل صيغة وعيوبها، فإن الجدول التالي يعرض أهم السمات المرتبطة بالمشروع لأنواع الهياكل التنظيمية الرئيسية.

جدول (2.2): تأثير الهياكل التنظيمية على المشروعات

القام على المشروعات	مصفوفي			وظيفي	هيكل المؤسسة خصائص المشروع
	مصفوفي قوي	مصفوفي متوازن	مصفوفي ضعيف		
مرتفع إلى كلي تقريباً	مرتفع إلى متوسط	منخفض إلى متوسط	منخفض	مُنيل أو منعدم	سلطة مدير المشروع
مرتفع إلى كلي تقريباً	مرتفع إلى متوسط	منخفض إلى متوسط	منخفض	مُنيل أو منعدم	توافر الموارد
مدير المشروع	مدير المشروع	مختلط	المدير الوظيفي	المدير الوظيفي	الأفراد المتحكمون في موازنة المشروع
دوام كامل	دوام كامل	دوام كامل	دوام جزئي	دوام جزئي	دور مدير المشروع
دوام كامل	دوام كامل	دوام جزئي	دوام جزئي	دوام جزئي	الموظفون الإداريون في إدارة المشروع

المصدر: (PMI, 2013)

ثالثاً: دعم مدرء الأقسام:

قبل البدء في الكتابة حول عامل دعم مدرء الأقسام، فإنه تجدر الإشارة إلى أن مصطلح دعم مدرء الأقسام مستمد من مصطلح دعم مدرء الوظائف أو المدرء الوظيفيين، حيث إنه وفق مجتمع وعينة الدراسة الذي يختص بدراسة المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، فإن مفهوم الدوائر والأقسام هو الأشهر والأكثر استخداماً عن مفهوم الوحدات الوظيفية المستخدم بكثرة في مجال الشركات والأعمال.

فلو نظرنا إلى المنظمات غير الحكومية نجدها تحتوي على أقسام ودوائر مثل قسم المالية، المشاريع، الموارد البشرية، العلاقات العامة والإعلام، لكن في الجهة المقابلة نجد في مجال الشركات والأعمال وجود وحدات وظيفية مثل الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية، المالية، الإنتاج، المشتريات والمبيعات.

وعليه فسيتم اعتماد نفس مفهوم المدراء الوظيفيين لمفهوم مدراء الأقسام وفق الدراسة ومجتمعها وبما يتسق ويتمشى مع طبيعة عمل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

تعريف المدراء الوظيفيين (مدراء الأقسام في المنظمات غير الحكومية):

المدراء الوظيفيون هم مدراء الوظائف في المنظمة الأم التي يتبع لها المشروع مثل المدير المالي، ومدير الإنتاج، ومدير التسويق (خير الدين، 2014م)، هؤلاء المدراء هم المسؤولون عن إدارة الوحدات الوظيفية في الشركة أو الأقسام التشغيلية في المنظمة وعليهم تقع مسؤولية الإدارة والإشراف المباشر على الأقسام المتعددة في المنظمة مثل المالية، الموارد البشرية، المشاريع، العلاقات العامة والإعلام، البحث والتطوير ... الخ.

وقد عرف المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع المدراء الوظيفيين على أنهم الأفراد الرؤساء الذين يلعبون دوراً إدارياً داخل اختصاص إداري أو وظيفي بالعمل مثل الموارد البشرية، أو المالية، أو الحسابات، أو المشتريات، ويخصص لهم موظفون دائمون معنيون بتنفيذ الأعمال المستمرة، ولديهم توجيهات محددة بإدارة شتى المهام داخل نطاق مسؤوليتهم الوظيفية (PMI, 2013).

ووفق ما سبق، فإنه يتضح أن مفهوم المدراء الوظيفيين في المنظمات غير الحكومية يتمثل بمدراء الأقسام المسؤولين عن أعمال المنظمة الرئيسية مثل المالية، والإعلام، والمشتريات، والمشاريع، والعلاقات العامة، والموارد البشرية، وغيرها من الأقسام الوظيفية في المنظمة.

دور المدراء الوظيفيين في دعم ومساندة مدراء المشاريع:

إن الإدارة بمفهومها الشامل القائمة على التنسيق والإشراف على عمليات العمل المختلفة باستخدام وظائف الإدارة المختلفة، تحتاج إلى مدراء فاعلين وذوي كفاءة عالية لتأدية العمل الصحيح في إشرافهم ومراقبتهم لهذه الأنشطة، ومن هؤلاء المدراء يعتبر المدراء الوظيفيون من أهم المدراء الذين لديهم تأثير كبير في نجاح إدارة المنظمة بشكل عام لما لهم من تأثير وإشراف مباشر على تقدم سير عمل المستويات التشغيلية المختلفة في المنظمة أو الشركة (Robbins & Coulter, 2012).

فالمدرء الوظيفيون يقدمون أكبر قدر من المعلومات والموارد لخطوة تخطيط المشروع، على وجه التحديد يقدمون الموارد التي من المفترض أن تستخدم في المشروع ويضمنوا الالتزام بها؛ وكذلك يقدمون معايير الجودة المعتمدة لديهم، ويتم كذلك التفاوض بشأن تعيينات الموظفين في عدة مشروعات. على سبيل المثال، قد يتعين على فريق إدارة المشروع التفاوض مع المديرين الوظيفيين لضمان توفير الموظفين الأكفاء للمشروع في الإطار الزمني المطلوب والتأكد من أن أعضاء فريق المشروع بمقدورهم ومستعدون ومخول لهم العمل على المشروع حتى اكتمال مسؤولياتهم (PMI, 2013).

بالنظر إلى نوعية المدرء الذين يشكلون الشريحة الأهم في إدارة المنظمة ومشاريعها، نجد أن المدير الوظيفي ومدير المشاريع هم الأكثر قدرة على أداء مختلف وظائف الإدارة المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة في عملهم في أي منظمة (Robbins & Coulter, 2012).

فالمدير الوظيفي هو المشرف الفني المباشرة على الأعمال، في حين أن مدير المشروع هو المسهل لتنفيذ مهام المشروع، ووفقاً للبنية الإدارية للمنظمة، يعتقد العديد من الباحثين أن المدير الوظيفي هو أكثر اهتماماً برفاهية الناس خلال بيئة العمل، في حين أن مدير المشروع يكون أكثر انخراطاً في جانب تسليم الأعمال في المشروع، وعليه فإن المدرء الوظيفيين يكونوا أكثر اختصاصاً ومسؤولين عن وحداتهم وأقسامهم الوظيفية مثل التسويق والإنتاج والمالية ... الخ، في حين أن مدرء المشاريع يميلون إلى تطبيق الإدارة والتنسيق لإنجاز مهام المشروع (Dunn, 2001).

ويتم التنسيق الفعال والمشارك بين الجهتين بشكل مستمر بما يضمن نجاح الأعمال وتكامل الجهود المنفذة عبرها، حيث يتم إقامة بعض المشروعات باعتبارها عملاً إضافياً مؤقتاً، حيث يعمل مدير المشروع وأعضاء الفريق في المشروع مع بقائهم في منظماتهم القائمة والاستمرار في تنفيذ مهامهم العادية، في حين يحتفظ المديرون الوظيفيون بالسيطرة على أعضاء الفريق والموارد المخصصة للمشروع، ومن المرجح أن يواصل مدير المشروع تأدية المهام الإدارية الأخرى، وربما أيضاً يتم تكليف أعضاء الفريق العاملين بنظام الدوام الجزئي بالعمل في أكثر من مشروع في وقت واحد (PMI, 2013).

وقد أكدت دراسة (Allen, Katz, Grady, & Slavin, 1988) أن فرق عمل المشروع تعمل بشكل أفضل عندما يوفر مدرء الوظائف المعلومات التقنية اللازمة لهم، وهذا الأمر يظهر جلياً بشكل كبير في هيكلية المنظمات المختلفة سواء كانت وظيفية أو مشاريعية أو مصفوفية، حيث

يكون لدور مدراء الوظائف تأثير كبير جداً في دعم ومساندة المشاريع ومدرائها بشكل كبير في تنفيذ مهام وأعمال المشروع.

رابعاً: لجنة المتابعة:

يظهر اختلاف جوهري في التفريق بين مصطلحي الرقابة والمراقبة أو المتابعة، حيث إن لكل مصطلح مفهوم خاص ويجدر التفريق بينهما للوصول إلى فهم أدق وأوضح للمصطلحين. فالرقابة Control هي إحدى وظائف الإدارة في المشروع، والتي يتم من خلالها جمع البيانات والمعلومات بهدف قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط له، فإذا وجد اختلاف بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له، يتم عمل التغذية العكسية Feedback من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتطوير الأداء وتحسينه وإيصاله للمستويات المطلوبة. لكن المراقبة أو المتابعة Monitoring هي العملية التي تبدأ بالتجميع المنظمة للبيانات وتدوينها وإعداد التقارير عن الأداء الفعلي للأنشطة المختلفة، حيث إن هذا الجزء الذي تختص به المتابعة يختلف عن الرقابة بمفهومها الأوسع، حيث إن المتابعة هي جزء من عملية الرقابة الكلية للمشروع والتي تكون أشمل لأنها تتضمن قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية المحددة مسبقاً ومن ثم القيام بإجراءات التحسين على الأداء (خير الدين، 2014م). ويعرف أبو سمرة (2010م) المتابعة على أنها تقييم وإصلاح أعمال المرؤوسين من أجل ضمان تحقيق خطط المشروع، وتشتمل على التالي:

1. وضع الأهداف أو المستويات التي يجب تحقيقها.
2. الاحتفاظ بسجلات سير العمل من أجل مقارنتها مع المستويات المخطط لها الموضوعية مسبقاً.

3. الإصلاح الفوري عندما يحدد سير العمل كثيراً عن الأهداف الموضوعية. وفي تعريف آخر فإن متابعة المشروع هي تلك العملية التي يتم من خلالها قياس مدى التقدم الحادث في المشروع من خلال المراقبة لضمان أن التغيرات الطارئة الناتجة عن المشكلات قد تم اتخاذ إجراءات سريعة حيالها، وأن البيانات الصادرة حول مدى تقدم المشروع قد تم استخدامها في تحديث البيانات في سجلات الخطة ضمن ملف المشروع (Young, 2014). والمتابعة هي تلك العمليات المطلوبة من أجل تتبع ومراجعة وضبط ما تم إحرازه من تقدم وأداء المشروع، وتحديد المجالات التي تتطلب إحداث تغييرات بالخطة وبدء تلك التغييرات، حيث إن الأساسية لهذه العملية هي أن أداء المشروع يتم قياسه وتحليله على فترات منتظمة، أو وفقاً

للأحداث الملائمة أو الظروف الاستثنائية لتحديد الاختلافات عن خطة إدارة المشروعات ومعالجتها، وتتضمن عمليات المتابعة والتحكم:

○ التحكم في التغييرات والتوصية باتخاذ إجراءات تصحيحية أو وقائية تحسباً للمشاكل المحتملة.

○ متابعة أنشطة المشروع المستمرة في ضوء خطة إدارة المشروعات والخط المرجعي لقياس أداء المشروع.

○ التأثير على العوامل التي يمكن أن تتخطى التحكم المتكامل في التغيير أو إدارة الهيئة حتى يتم تنفيذ التغييرات المعتمدة فقط (PMI, 2013).

وعليه فإننا نخلص إلى أن المتابعة أو المراقبة هي عملية ضرورية وهامة لأي نشاط لضمان تنفيذه على الوجه المخطط والمطلوب له، فهي عملية مستمرة شاملة من بدء التنفيذ وحتى نهايته للوقوف على كل ما يتعلق بأنشطة المشروع والمعضلات التي تواجهها والعمل على حلها واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لها.

وعملية المتابعة ونجاحها يعتمد على عدة عوامل مختلفة وهي (موريس، 2008م/2013م):

- ❖ مدى سعة المشروع.
- ❖ عدد الأشخاص العاملين في المشروع.
- ❖ مستوى المهارة التي يتمتع بها الأفراد العاملون في المشروع.
- ❖ إطار الجدول الزمني للمشروع.
- ❖ ضرورات التواصل مع الآخرين وأصحاب المصلحة والاهتمام بالمشروع مثل الإدارة العليا وملاك الأسهم وغيرهم.
- ❖ مدى تعقيد المشروع ودرجة التفاصيل التقنية للمشروع.
- ❖ مستوى المخاطرة التي يتعرض لها المشروع.
- ❖ توفير المواد اللازمة للمشروع.

أهمية المتابعة والمراقبة في المشروع:

إن المتابعة والمراقبة على تنفيذ أعمال المشروع هي عملية هامة جداً في كل مراحل وخطوات عملية تنفيذ المشروع، حيث إنها تمكن مدير المشروع أن يكون على رأس أي مشكلة في العمل، وأن يشرف على تطبيق الإجراءات التصحيحية ويمنع التغاضي عن العيوب، فهذه العملية وما ينتج عنها من أنظمة تحكم تؤكد على جودة المشروع على طول التنفيذ، حيث إنها توفر لفريق

المشروع رؤية دقيقة لسلامة المشروع وتحدد أي المجالات التي تتطلب مزيداً من الاهتمام (PMI, 2013).

ويرى دودين (2012م) أن أهمية المراقبة والمتابعة في المشروع تنبع مما يلي:

1. الرقابة على المشروع تؤدي إلى ضبط تكاليف المشروع، وتحقيق الرقابة على وجود المشروع، وكذلك مراقبة وقت المشروع وتحقيق في الوقت المتفق عليه.
2. إن الرقابة على المشروع، هي عملية ضرورية للتأكد من حسن سير العمل في المشروع، والتأكد من أن الإنجاز يسير حسب ما هو مقرر له.
3. إن الرقابة لها علاقة بكل عنصر من العناصر الأخرى للعملية الإدارية، وبشكل خاص التخطيط، واتخاذ القرارات.
4. إن نظام الرقابة الفعال يهتم بالموارد البشرية أيضاً وبأنماط السلوكية لفريق المشروع، مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية وزيادة إنتاجيتهم.
5. الرقابة تساعد مدير المشروع إلى معرفة هل سيسلم المشروع للعميل بما وعد بتسليمه له، وهل سيتم تسليمه في الوقت المحدد له.

خطة مراقبة ومتابعة المشروع:

تتمثل خطة مراقبة ومتابعة المشروع في مجموعة من العوامل والترتيبات اللازمة لضمان نجاح العملية والاستفادة من مخرجاتها، فالقدرة على رقابة مشروع ما ترتبط مباشرة بفاعلية خطة المشروع، وهذا يعني أن هناك ضرورة لوجود خطة تحدد الاتجاه، بالإضافة إلى ضرورة توافر معلومات تحدد الموقف الحالي. وحتى مع ممارسة ووجود أفضل عمليات التخطيط، يستمر حدوث المشكلات إلا أنها تكون أقل كما أن خطرها يكون أقل، وفيما يلي العوامل اللازمة لخطة متابعة ومراقبة المشروع (حجازي، 2015م):

1. تحديد الاحتياجات من المعلومات.
2. تحديد أساليب جمع البيانات: إلكترونياً - يدوياً - المعاينة في الموقع - المقابلات وجهاً لوجه - اجتماع الفريق.
3. تحديد تكرار جمع البيانات.

العناصر الرئيسية لمراقبة المشروع:

تعتبر عملية المتابعة والمراقبة للمشروع عملية شاملة ومستمرة وتشمل مراقبة جميع أنشطة وأطراف المشروع، وترتكز المراقبة على المشروع على مجموعة من العناصر المهمة في المشروع وهي (دودين، 2012م):

- أ- الجودة وأداء المشروع بالمواصفات المطلوبة.
- ب- تكلفة المشروع لتكون ضمن التكلفة المحددة له.
- ت- وقت تسليم المشروع بأن يتم في الوقت المحدد له.
- ث- كما أن هناك أهدافاً أخرى لمراقبة المشروع وتشمل ما يلي:
 - مراقبة الأصول الطبيعية والمادية للمشروع.
 - كما تتضمن هذه المراقبة مراقبة المخزون سواء أكانت معدات أو مواد.
 - مراقبة المورد البشري، وتشمل هذه المراقبة صيانة ونمو وتطوير الأفراد العاملين في المشروع، وتهتم بتحقيق التعاون بين فريق المشروع، والعمل على تحفيزهم وإدماجهم في العمل.
 - مراقبة الموارد المالية وتشمل مراقبة مصادر أموال المشروع ومراقبة كيفية استخدام هذه الموارد واستغلالها بأفضل وجه لتحقيق الكفاءة والفاعلية من استخدامها.

خصائص نظام المتابعة الناجح:

- يتميز نظام متابعة المشروع بالعديد من الخصائص وهي كالتالي (خير الدين، 2014م):
- ❖ أن يتمتع بالمرونة والقدرة على تقبل التعديلات القادرة على قياس العناصر الناتجة عن المتغيرات البيئية.
 - ❖ أن يكون فاعلاً من حيث الكلفة، بمعنى ألا تكون الكلفة المدفوعة لتطبيقه أعلى من الفوائد المتوقعة حصولها من استخدامه.
 - ❖ أن يكون مفيداً فعلاً، بمعنى أنه قادر على تلبية الحاجات الحقيقية للمشروع عند استخدامه.
 - ❖ أن يعمل بطريقة منتظمة وفي الوقت المناسب حتى يحقق الرقابة والمتابعة في اللحظة الزمنية المطلوبة.
 - ❖ أن يكون بسيطاً بعيداً عن التعقيد.
 - ❖ أن يكون سهل الصيانة.
 - ❖ أن تكون نتائجه قابلة للتوثيق وتمكن المستخدم من العودة للأرقام والبيانات عندما يحتاجها.

❖ إذا تم استخدام أجهزة أو أدوات للرقابة فإنها يجب أن تكون دقيقة وتؤدي وظائفها بنجاح ضمن الحدود المطلوبة وبما يحقق أهداف المشروع ويرضى الزبون.

خصائص نظام الرقابة المتوازن:

حتى يكون نظام الرقابة على المشروع متوازناً، فإن هناك مجموعة من الشروط التي يجب أن تتوفر فيه (خير الدين، 2014م):

❖ عدم المبالغة في الاستثمار في طرق وآليات المراقبة والمتابعة حتى لا تتأكل العائدات المتحققة منه.

❖ أن يكون نظام المتابعة موجهاً إلى تصحيح الأخطاء أكثر مما يكون لتوجيه العقوبات.

❖ أن تمارس الرقابة من خلاله بالحد الأدنى الذي يسمح بتحقيق الأهداف.

❖ أن يؤخذ بعين الاعتبار أثناء تطوير النظام أنه كلما زاد مستوى الرقابة والمتابعة، فإن ذلك يؤدي إلى تراجع أنشطة الابتكار وتردد الإبداع وحصول جمود في العمل الأمر الذي يعيق تطور المشروع ووصوله لأهدافه.

❖ أن يكون قادراً على القيام بالرقابة والمتابعة على المشروع في ثلاثة أوجه:

أ. مراجعة التقدم في المشروع للتأكد من سيره نحو تحقيق أهدافه.

ب. تقييم وإعادة توزيع الكوادر والكفاءات البشرية على أنشطة المشروع.

ت. مراقبة مدخلات المشروع والموارد المستخدمة في تنفيذه.

العوامل الوظيفية المؤثرة على نجاح المشاريع:

أولاً: درجة الاستقلالية:

برز مفهوم الاستقلالية كمفهوم هام في تحديد نجاح المشاريع وتحسين طرق أداء العمل بشكل عام في مختلف الدراسات السابقة التي أجريت حوله، فقد سعى الكثير من الباحثين والكتاب لدراسة هذا المفهوم وقياس أثره على أداء العمل.

والاستقلالية كما عرفها (Hackman & Oldham, 1975) هو كمية ومقدار الحرية والاستقلالية التي يتمتع بها الفرد في أدائه لمهام عمله، ولكن مع كثرة البحث حول موضوع الاستقلالية ظهرت تعريفات أوسع وأشمل من هذا التعريف تمثلت في أن الاستقلالية تعكس مدى ما توفره الوظيفة من الحرية والاستقلالية والاختيار لجدول العمل واتخاذ القرارات واختيار الطرق التي تؤدي بها مهام العمل (Breugh, 1985).

وبشكل أكثر تحديداً، يمكن أن تعرف الاستقلالية على أنها الخيار أو الحرية الفطرية في الوظيفة لأداء العديد من الأعمال أو المهمات، فهي تشمل المسؤولية عن مخرجات العمل والتي تؤدي إلى نتائج مثل كفاءة عالية للأعمال المنجزة إضافة إلى تحقق مستويات أعلى من التحفيز الحقيقي (Brey, 1999).

إن إعطاء الاستقلالية والحرية للموظفين يمكنهم من اختبار أكثر من طريقة وأكثر من نهج لأداء عملهم، حيث إنهم يتمكنون من إيجاد أفكار جديدة ويعملون على تطويرها لتناسب أداء مهام عملهم على الوجه المطلوب، فقد أكدت دراسة (Cabrera, Collins, & Salgado, 2006) أن الوظائف التي يتاح فيها كثير من الاستقلالية يميل فيها الموظفون لتفاعل أكبر في مشاركة المعلومات، والتي تقود بشكل إيجابي إلى تحسين وتعزيز دوره في العمل ومستوى نشاطه وإبداعه، وهي تعتبر مؤشراً قوياً على السلوك الإبداعي للموظف (Slåtten & Mehmetoglu, 2011).

وفي تفصيل أكثر لمفهوم الاستقلالية وأبعادها، فقد خلص الباحثان (Morgeson & Humphrey, 2006) إلى أن الاستقلالية تشمل ثلاثة مجالات متشابهة، حيث تم استخدام هذه المعايير لقياس جودة ودرجة الاستقلالية في المنظمات وهي:

- (a) **جدولة العمل:** وهي تعبر عن مدى شعور العاملين بمدى قدرتهم وتحكمهم في جدولة وتنظيم وترتيب مهامهم وأعمالهم.
- (b) **اتخاذ القرارات:** وهي درجة الحرية الممنوحة للموظفين لاتخاذ القرارات الخاصة بعملهم ومهامهم في المنظمة.
- (c) **طرق أداء العمل:** وهي درجة إعطاء الموظفين التمييز أو الخيار تجاه الإجراءات أو الطرق التي يستخدمونها لأداء مهام عملهم.
- (d) **معايير العمل:** وهي الدرجة التي تعبر عن قدرة الموظفين في اختيار أو تعديل الطريقة المستخدمة في تقييم أداء مهامهم وعملهم.

علاقة الاستقلالية بتحسين أداء العمل ونجاح المشاريع:

قام العديد من الباحثين بدراسة أثر الاستقلالية ودورها في تحسين أداء العمل والرضا الوظيفي، والذي بدوره يقود إلى نجاح الأعمال وتحسين مستوى الإنجاز في أنشطة المشاريع وبالتالي نجاحها.

فمنذ ثمانينات القرن الماضي، قام (Loher, Noe, Moeller, & Fitzgerald, 1985) بعمل تحليل Meta-Analysis للدراسات التي أجريت حول الاستقلالية، ووجدوا من خلال هذه الدراسات أن الاستقلالية في الوظيفة لها صلة إيجابية مع الرضا الوظيفي للموظفين، وفي هذا الصدد أيضاً أطر الباحث (Spector, 1986) الاستقلالية في الوظيفة على أنها سيطرة وتحكم ملموس في مكان العمل، ووجد أنها ترتبط إيجابياً بمدي واسع من المتغيرات المتعلقة بالمواقف والأداء والرفاهية في العمل.

وقد جاءت بعد ذلك دراسات مثل دراسة (Fried, 1991) ودراسة (Humphrey, Nahrgang, & Morgeson, 2007) اللتان أكدتا على العلاقة القوية التي تربط بين الاستقلالية في الوظيفة والرضا الوظيفي للعاملين.

والاستقلالية في الوظيفة تؤدي إلى تحسين مستمر في أداء العمل بسبب أن الأفراد يفكرون ويعتبرون أنفسهم ماهرين ومبدعين في تحقيق وإنجاز مهام عملهم (Saragih, 2015)، إلى جانب أنها تعطيهم الفرصة لمحاولة تطبيق طرق وآليات جديدة لإجراءات العمل، فالزيادة في منح الاستقلالية للموظفين يمكنهم من كسر الروتين وإيجاد الحل الأفضل والأمثل لأداء العمل بكل جد ونشاط (Shalley & Gilson, 2004).

والرضا الوظيفي للعاملين يعطي مؤشراً قوياً على نجاح الأعمال التي يقومون بتنفيذها بسبب رغبتهم وحبهم لأعمالهم وتفانيهم في إنجازها ضمن الوقت والجودة والموازنة المطلوبة، فالموظفون الذين يعملون في وظائف ذات مستويات عالية من الاستقلالية والحكم الذاتي هم أكثر عرضة للرد إيجابياً بالمثل في مؤسساتهم بسبب أن هذه الوظائف تحقق القيمة النفعية والرمزية لهم، فمن منظور القيمة النفعية فإن الوظائف التي فيها مزيد من الاستقلالية ومزيد من القوة في اتخاذ القرارات تكون أكثر تحفيزاً للعاملين بشكل جوهري (Hackman & Oldham, 1980)، أما من منظور القيمة الرمزية فإن الوظائف التي فيها مستويات عالية من التحكم ينظر على أنها وظائف عالية الأهمية في المنظمة (Gagné, Senecal, & Koestner, 1997).

وعليه فإن خلاصة القول في أن المنظمات التي توفر لموظفيها قدراً عالياً من الاستقلالية في وظائفهم، فإنها تخلق نوعاً من التوازن في العلاقة المتبادلة بينها وبينهم، وتشجعهم على المزيد من المساهمات الفعالة تجاه المنظمة إلى جانب الحوافز التي تقدم لهم، الأمر الذي سيؤدي بالموظفين إلى إظهار مواقف أكثر إيجابية وزيادة الإنتاجية في العمل بشكل كبير، فأداء أي عمل في المنظمة مرتبط بالعامل الذي يؤديه، فالعمل الإبداعي لن يتحقق إلا بواسطة العامل

المبدع، وكى يتحقق هذا الإبداع والتميز فى الأداء ويستمر التنافس فى العمل، فان الموظف بحاجة ماسة وهامة إلى استخدام المعرفة والتي تدعم عمله بشكل جيد إلى جانب تمتعه بقدر وافر من الاستقلالية فى اتخاذ القرارات فى عمله.

ثانياً: وضوح دور المشروع:

يشير وضوح الدور الوظيفي إلى درجة توافر المعلومات اللازمة حول ما يتوقعه الموظف لأداء عمله ومهامه فى الوظيفة (Mukherjee & Malhotra, 2006; Teas, Wacker, & Hughes, 1979)، ويعبر عن مدى استقبال وفهم الأفراد للمعلومات اللازمة لأداء وظائفهم (Kelly & Hise, 1980; Mukherjee & Malhotra, 2006)

ووضوح الدور الوظيفي هو فهم الفرد لواجباته ومسئوليته تجاه وظيفة معينة (Moideenkutty, 2009)، فالموظفون الذين يتمتعون بدرجة عالية من وضوح الدور الوظيفي يمتلكون فهماً أوضح وأعمق لمتطلبات عملهم.

ووفقاً لنظرية الدور الوظيفي، فإن أفراد الاتصال أو العملاء لديهم حاجة قوية لوضوح ما يمكن أن يتوقع منهم لأداء وظائفهم، حيث إن لوضوح الدور الوظيفي أهمية قصوى فى تعزيز الانتماء والالتزام التنظيمي وتحسين الأداء ورفع منسوب الرضا الوظيفي للموظفين بسبب علاقته القوية والمباشرة مع هذه المتغيرات، وإن أى نقص فى وضوح الدور الوظيفي من شأنه أن يكون له تأثير سلبي على أداء الوظيفة بشكل عام (de Jong, de Ruyter, Streukens, & Ouwersloot, 2001).

فالمدرء يفترض أن يكونوا أكثر فاعلية عندما يفهمون ما هي الحاجات المطلوب عملها، فى حين أن غموض الدور ينقص من أداء عملهم (Hall, 2008)، وهذا ما أكدته دراسة (Salamon & Deutsch, 2006) التي أوضحت أن وضوح الدور الوظيفي هو عامل هام وجوهري فى تحسين الأداء المتسق للمنظمات.

والموظفون الذين لديهم دور وظيفي واضح لديهم القدرة على معرفة معايير الأداء التي من المتوقع منهم أن يحققوها، والتي من شأنها أن تساعد في معرفة متى وكيف لهم أن يطبقوا سلوك المواطنة التنظيمية والتي تساهم فى رفع معدلات الأداء بدون نتائج سلبية غير متوقعة، وقد أكدت دراسات سابقة (meta-analysis) أن هناك علاقة قوية وإيجابية بين وضوح الدور الوظيفي وبين سلوك المواطنة التنظيمية التي تقود إلى زيادة رغبة الفرد فى انتمائه للمنظمة

وبالتالي زيادة مردود أداء عمله (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000).

وقد قدم مركز (2014) Workplace Health & Safety QLD مقترحات عملية من شأنها أن تزيد وضوح العمل والإجراءات والأدوار الوظيفية في المنظمة والتي تقود إلى نجاح العمل وهي كالتالي:

- تزويد جميع العاملين بتعريف شامل عن الشركة للتأكيد على معرفة وإدراكهم لدورهم في فريق العمل الخاص بهم أو الوحدة التي يعملون بها.
- التأكيد على أن جميع العاملين قد تلقوا تدريباً كافياً ومناسباً لفهم طبيعة أعمالهم ومهامهم.
- مساعدة العاملين لتطوير خططهم الشخصية لأداء أعمالهم المختلفة التي تتسم بوضوح الخطة والأهداف والمخرجات.
- التطوير والحفاظ على بيئة عمل مناسبة، حيث يتم التشاور مع العاملين والتنسيق معهم وقدرتهم على تزويد الإدارة بالتغذية العكسية عن طبيعة التغيرات والتأثيرات في أعمالهم.
- تنفيذ وتطوير نظام تغذية عكسية حول الأداء حيث يتم إشعار الموظفين وإخبارهم حول طبيعة أدائهم حول أعمالهم المنفذة بشكل سليم.
- تشجيع العاملين على التحدث مع مسؤولهم أو مشرفهم المباشر بشكل مبكر إذا ظهر غموض أو عدم وضوح في طبيعة أو نطاق مسؤولياتهم في وظيفتهم.
- التأكيد على أن جميع العاملين قد استلموا آخر نسخة محدثة حول وصف طبيعة دورهم في المنظمة، والذي يشمل نطاق المسؤولية والعلاقات مع الرؤساء وطبيعة الجهة التي تشرف عليه ويرفع لها التقارير والواجبات والمهام المنوطة بالدور.
- التأكيد على أن وضوح الهيكل الإداري والتنظيمي في المنظمة وخطوط الإشراف والمراقبة وقنوات الاتصال، والتي من شأنها أن تساعد العاملين لمعرفة كيف يتم مساءلتهم والجهة التي يتجهون إليها لحل المشاكل والمعضلات في العمل.

المبحث الثالث

المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة

تمهيد:

يتكون التنظيم الاقتصادي لأي دولة من ثلاثة مجالات رئيسية، وهي القطاع العام المتمثل في الحكومة وتوابعها، والقطاع الخاص المتمثل في الشركات والأعمال، والقطاع الثالث وهو القطاع الأهلي المتمثل في المنظمات غير الحكومية وغير الربحية، حيث تكمن أهميته ومسؤوليته في سد الفراغات والفجوات التي تترك بين القطاع العام والقطاع الخاص، فهذه الفجوات هي نطاق عمل هذا القطاع.

بدأ نمو هذا القطاع والاهتمام به منذ سنوات سابقة خصوصاً في الدول المتطورة وبدأت هذه المنظمات تظهر خصوصاً بعد الحرب العالمية الثانية (Franco, Sokolowski, Hairel, & Salamon, 2005)، حيث بدأت تلعب دوراً هاماً ورئسياً في المجتمع في قطاعات عديدة مثل النمو الاقتصادي، مكافحة البطالة، الحرمان الاجتماعي والتطوير المحلي.

ومع تقدم الزمن بدأت هذه المنظمات تزداد يوماً بعد يوم بسبب البعد الإنساني والاجتماعي الذي تقدمه للمجتمع في مختلف المجالات الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية وغيرها من المجالات التي قدمت لها هذه المنظمات خدمات كثيرة وذات قيمة كبيرة جداً.

وللمنظمات الأهلية عدة مصطلحات مترادفة على المستوى المحلي والعربي، مثل: المنظمات غير الحكومية والمؤسسات التطوعية، القطاع الثالث، الجمعيات الخيرية، ومؤسسات المجتمع المدني إلا أن البعض فرق في تعريف بعض المصطلحات عن الأخرى (شاهين، 2007م). رغم أن اسم هذه المنظمات هو منظمات غير ربحية وأنها لا تطمح أن تحصل على الربح أو الفائدة وفق رسالتها، إلا أنه يذكر أن الأنشطة التي تنفذها هذه المنظمات مخططة ومعدة لتحقيق الربح والعائد المالي، فهذه المنفعة تحقق لأجل غرض استثمارية المشاريع في المنظمة وكذلك كفاءة الاستثمار في مشاريع أخرى تخدم المجتمع في قطاعات أخرى (Esteves, 2013).

وعليه فإن هذه المنظمات قد أجبرت على التصرف مثل الشركات وذلك لغرض استثماريتها وديمومتها، وهذا الأمر يحتم عليها ويخلق لها تحديات بضرورة التحسين المستمر لعملياتها وإدارتها بغرض تحقيق الميزة التنافسية لها في السوق التي تفضلها على غيرها من المنظمات غير الربحية.

هذا الأمر يتطلب وجود إدارة حكومية وفعالة لتعزيز هذا الجانب، ولكن الإدارة التقليدية لم تعد هي الإدارة الأمثل لهذه المنظمات، وإنما ظهرت إدارة المشاريع التي أصبحت بديلة للإدارة التقليدية وأصبحت تشكل عنصراً هاماً وقوياً لتحقيق الميزة التنافسية لهذه المنظمات.

تعريف المنظمات غير الحكومية:

المنظمة غير الحكومية هي عبارة عن كيان خاص غير ربحي يقدم منتجات وخدمات وأفكاراً بهدف تحسين جودة الحياة في المجتمع عبر عمل تطوعي يقوم به متطوعون لأجل إنجاز هذه الخدمات والمهام (Carvalho, 2008).

وتعرف المنظمة غير الحكومية على أنها منظمات لا تهدف للربح، والعمل فيها يقوم على أساس تطوعي، وتهدف إلى تقديم خدمات عديدة ومتنوعة يحتاج إليها المجتمع (أبو النصر، 2007م).

وعرفها (الجديلي، 2005م) على أنها هيئة ذات شخصية اعتبارية مستقلة لا تهدف لتحقيق ربح من مزاوله نشاطها، وإنما تهدف إلى تحقيق أغراض اجتماعية أو علمية أو اقتصادية تنموية، ومن أمثلتها المنظمات الخيرية والاجتماعية والإغاثية والصحية والتربوية.

وقد عرف قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية الذي أصدرته السلطة الوطنية الفلسطينية في 16 يناير عام 2000 م، الجمعيات أو الهيئات على النحو التالي: الجمعية أو الهيئة: هي شخصية اعتبارية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص لتحقيق أهداف مشروعة تهم الصالح العام دون استهداف جني الربح المالي بهدف اقتسامه بين الأعضاء أو لتحقيق منفعة شخصية، ومن هذا التعريف يتضح أن المؤسسات غير الحكومية تعني المنشأة الأهلية أو المنظمة غير الحكومية أو الجمعية أو المؤسسة الخيرية وجميعها لها نفس التعريف.

من التعريفات السابقة نستطيع أن نحدد الملامح العامة لتعريف مشترك، حيث إن هذه المنظمات مستقلة في إدارتها عن الحكومة، وهي منظمات غير هادفة للربح، وذات أهداف ورسالة محددة لخدمة فئة محددة في المجتمع في عدة مجالات اجتماعية واقتصادية وتنموية وإغاثية.

أهمية المنظمات غير الحكومية في المجتمع:

تلعب المنظمات غير الحكومية دوراً كبيراً في مختلف المجتمعات الإنسانية المعاصرة من خلال المساعدات الصحية والتعليمية والرعاية الاجتماعية، ويستفيد منها الملايين من الفقراء والنساء واليتامى والمعاقين والبؤساء، وكذلك تسهم المنظمات غير الحكومية في إحداث التغيير الاجتماعي والسياسي في المجتمع، وهي أيضاً مراكز خدمية ورعاية تسد الثغرات في أداء الوزارات الحكومية، كذلك تقوم المنظمات غير الحكومية بدور رئيسي في توفير العديد من أوجه الرعاية وبرامج التنمية في المجتمع (أبو النصر، 2007م).

وحظيت المنظمات غير الحكومية باهتمام كبير على المستوى الدولي اعترافاً بدورها التنموي، ويجد هذا الاهتمام ترجمته في المؤتمرات الدولية والإقليمية التي تشارك فيها هذه المنظمات، وفي أفراد بنود خاصة بها في البرامج الدولية والإقليمية المختلفة، مثل مؤتمر القمة العالمي للتنمية الاجتماعية، ومؤتمر بكين المعني بالمرأة، ومؤتمر الأمم المتحدة للسكان، وكذلك تظهر الدراسات والتقارير الدولية هذا الاهتمام مثل تقارير التنمية وغيرها (الإسكوا، 2003م). وقد أشارت كثير من الدراسات إلى أن المنظمات غير الحكومية تلعب دوراً هاماً في توفير خدمات واسعة، شملت مجالات الحياة المدنية: التنمية، والتعليم، والصحة، والإعلام، وحقوق الإنسان، والمرأة، ومراكز البحث، والتدريب التنموي والمهني، إضافة إلى خدمات إغاثة قدمتها الجمعيات الخيرية (شليبي، 2001م).

المنظمات غير الحكومية في فلسطين:

لقد قامت المنظمات غير الحكومية في فلسطين تاريخياً وتقليدياً بدور أساسي وفعال في توفير الخدمات الصحية، والتعليمية، والثقافية، ومحو الأمية، والتدريب على مهن حرة، والقيام بأنشطة مدرة للدخل لمكافحة الفقر والعوز، وركزت تاريخياً على تقديم تلك الخدمات والرعاية والاجتماعية إلى الفئات المحتاجة من المجتمع الفلسطيني وخاصة من الفقراء والمعوزين ومحدودي الدخل والمعاقين والمسنين والنساء الفقيرات في المخيمات والقرى والمدن (مرصد، 2003م).

وتشكل المنظمات غير الحكومية في فلسطين جزءاً مهماً من النسيج المجتمعي الفلسطيني، ومكوناً رئيسياً من مكونات البنية التنظيمية له، وهي طرف مهم في العملية التنموية الفلسطينية. وقد تجاوزت هذه المنظمات النقاش حول شرعية عملها بإقرار قانون المنظمات الأهلية والمنظمات الخيرية الذي ينظم عملها، وانتقل النقاش في الساحة الفلسطينية إلى البحث في

تطوير هذه المنظمات وتعزيز دورها في المجالات المختلفة، وانسجاماً مع الإقرار بأهمية دورها المجتمعي التنموي، فقد أجريت العديد من الدراسات حولها، وتأتي هذه الدراسات في مجال التعريف بالأدوار التي تؤديها في المجالات المختلفة: الإغاثية، والتنموية، والتثقيف، وحشد الدعم والتأييد وغيرها، كذلك تناولت دراسات مختلفة بناء هذه المنظمات وشبكة علاقاتها وتمويلها (لدادوة، 2001م).

لكن رغم كل ما سبق فإن قطاع المؤسسات غير الحكومية في فلسطين يعاني من عدم وجود خطة تنموية ومجتمعية واضحة ومتفق عليها بين الأطراف المختلفة ومن ضعف التنسيق المنظم بينها وخاصة التنسيق مع السلطة الوطنية، كما يعاني من ضعف علاقة المجتمع الأهلي والضعف الاجتماعي وعدم ربط علاقتها مع الجهات المانحة، ولكن تبقى المؤسسات غير الحكومية لديها القدرة على تقديم خدمات اجتماعية وتنموية في مجتمعاتنا النامية، وذلك لكون الحكومات منشغلة بالأمور السياسية، أما المؤسسات غير الحكومية تستمد قوتها من قوة إيمانها بضرورات التغيير وأيضاً من إيمانها بعجز الحكومات في الإسهام في صناعة التغيير، لذلك تجدها تقدم المعونات المادية والعينية والخدمات رغم محدودية مقدراتها المالية، كما أن المؤسسات غير الحكومية وهي تقود عملية التنمية ستكون الأكثر رقبياً ومساعداً في ذات الوقت للسياسات الحكومية وتحويل بؤرة اهتمامها فيما يهم الصالح العام (مسلم، 2011م).

ونتيجة للظروف التي تمر بها الأراضي الفلسطينية، وبالتحديد قطاع غزة فقد انتشرت المؤسسات الخيرية بشكل كبير وأصبحت تشرف على كثير من نواحي الحياة التي عجزت الجهات الرسمية على الإشراف عليها (البحيصي، 2009م).

وللمنظمات غير الحكومية دور مهم في عملية التنمية داخل المجتمع الفلسطيني، ودورها مكمل لدور مؤسسات السلطة الفلسطينية والقطاع الخاص في إطار تقديم الخدمات، بالإضافة إلى ذلك هناك دور الوسيط الذي من الممكن أن تلعبه المنظمات غير الحكومية بين مؤسسات السلطة وأفراد المجتمع من خلال القيام بالتعبئة والتأثير في مجال سن التشريعات التي تكفل الحريات العامة وتطبيقها في المجتمع، مما يعزز دور المنظمات الأهلية في ترسيخ مبادئ الديمقراطية مجتمعياً (قصراوي، 2009م).

وفي دراسة (Songco, 2005) فقد حددت خمسة أدوار رئيسية للمنظمات الأهلية الفلسطينية وهي: الدفاع عن الحقوق الوطنية، تقديم الخدمات الأساسية، تعزيز المجتمع المدني، تشجيع الحوار وتمكين المجتمع.

الخدمات التي تقدمها المنظمات غير الحكومية:

تبرز أهمية المنظمات غير الحكومية من خلال الخدمات التي تقدمها، حيث تقوم بعدة خدمات منها (شبير، 2004م):

1. توفير خدمات في مجالات أساسية منها رعاية الأيتام والأسر المحتاجة.
2. إنشاء مدارس ورياض أطفال ومرافق تربوية.
3. رعاية المعاقين والعجزة وإعادة تأهيلهم.
4. تقديم خدمات صحية وزراعية واجتماعية على المستويات المختلفة.
5. إنشاء مشروعات إنتاجية وتوفير فرص للعمل.
6. متابعة وتوثيق الحقوق الإنسانية المنتهكة.
7. إيجاد نواد رياضية واجتماعية ومراكز ثقافية وفنية.

الصعوبات والتحديات التي تواجه المنظمات غير الحكومية الفلسطينية:

توجد هناك العديد من الصعوبات والتحديات التي تواجه المنظمات الأهلية الفلسطينية فيما يلي أهمها:

1. التمويل: تعد مشكلة التمويل من أهم العوامل التي تعرقل عمل المنظمات غير الحكومية وتقلل من نشاطها، وتلعب المساعدات المادية دوراً محورياً في تحديد اتجاهات عمل المنظمات غير الحكومية (عبد الهادي، 2004م).
- وتعاني المنظمات غير الحكومية بشكل كبير من قلة الدعم والتمويل الحكومي لها وكذلك دعم القطاع الخاص للعمل الخيري، إضافة إلى ذلك فإن هناك صعوبة في الحصول على التمويل بسبب اشتراطات المانحين وربط التمويل بأهدافهم وليس بأهداف المنظمة وحاجة المجتمع (العشي، 2013م).
2. ضعف البناء المؤسسي ونقص القدرات البشرية: إن النقص في الكوادر والمهارات والخبراء والفنيين والإداريين للقيام بنشاطات المنظمات الأهلية قد يُعيق عملها، بالإضافة إلى ضعف البناء المؤسسي، وهذان عاملان أساسيان في تنشيط دور المنظمات الأهلية والشاركة مع الحكومة.
3. ضعف التنسيق والتنظيم بين المنظمات غير الحكومية: إن سوء وضع الوعي بأهمية التنسيق فيما بين المنظمات، وعدم توحيد الجهود في قضية معينة كالإغاثة وإعادة الإعمار والفقر، يؤدي في كثير من الأحيان إلى تشتت الجهود اللازمة لتحقيق

الأهداف المرجوة، ويضعف الدور الفعال المرتقب للمنظمات غير الحكومية كجهات ضاغطة للتأثير على السياسات العامة.

4. **صعوبة تحويل الأموال:** حيث من الصعوبة تحويل الأموال إلى قطاع غزة ضمن سياسية تجفيف منابع ومحاربة الجمعيات في قطاع غزة وعدم تعامل المصارف مع الجمعيات الأهلية.

5. ضعف ثقافة المجتمع بأهمية عمل المنظمات الخيرية.

6. عدم إدراك صانعي السياسات في الحكومات لدور المنظمة الخيرية في التنمية.

7. تعقيد الإجراءات في الجهات الحكومية التي تتعامل معها المنظمات الخيرية.

8. الخلط بين العمل الخيري ومسمى الإرهاب وأثره في التضيق على العمل الخيري (العشي، 2013م).

خصائص المؤسسات غير الحكومية:

تتمثل خصائص ومميزات المؤسسات غير الحكومية عن غيرها من تنظيمات الأعمال وتتمثل في التالي:

1. لها هيكل رسمي يتسم بالدوام إلى حد كبير.
2. غير هادفة للربح بالمعنى العام بمعنى لا تضع هدف تحقيق الربح من بين أهدافها.
3. تحكم نفسها بنفسها (ذاتية الحكم).
4. تقوم على أساس المشاركة التطوعية سواء من حيث المنشأة أو الأنشطة.
5. لا يكون لها تحالفات مع الأحزاب السياسية رغم ما يكون لها من مواقف بشأن بعض القضايا السياسية.
6. أن تكون غير إرثية بمعنى أن تكون العضوية طوعية أي قائمة على أسس غير عرقية ولا يكون الفرد عضواً فيها لانتسابه الأسرى كما هو الحال في المؤسسات العشائرية أو الدينية (مرزوق، 2006م).
7. تعتبر تنظيمات رسمية تهتم بتقديم خدمات مباشرة أو غير مباشرة لإشباع احتياجات المجتمع وتحقيق الرفاهية الاجتماعية للمواطنين.
8. لكل مؤسسة فلسفة تستمد سياستها من النظام الأساسي لها، ولها حق تشريع اللوائح وتعديل هذه اللوائح طالما استلزم الأمر في سهولة ويسر أكثر من المؤسسات الحكومية.

9. الهيكل التنظيمي للمؤسسات غير الحكومية يبدأ من القمة ممثلة في الجمعية العمومية كأعلى سلطة ثم مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه والجهاز الإداري والفني القائم على أداء الخدمات.

10. أسلوب العمل في هذه المؤسسات يمتاز بالمعرفة حيث تستطيع تعديل نظامها وقواعد العمل فيها بل وأهدافها وجهازها الإداري، فهي التي تحدد لنفسها النظام والقواعد الإدارية المالية المرنة وبأسلوب أكثر طواعية لتناسب متطلبات أي تغير يحدث في المجتمع.

11. تتمتع المؤسسات غير الحكومية بسلطة أوسع من حيث اختيار موظفيها وفقاً لما حددته قوانين العمل بحيث يكونون من المتخصصين في مجال الخدمة الاجتماعية، بالإضافة إلى الاستعانة ببعض الفنيين الآخرين الذين يتطلب وجودهم نوعية الخدمات المقدمة.

تصنيف وتعداد المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة:

أفاد الدليل الصادر عن وزارة الداخلية والأمن الوطني لعام 2014م أن إجمالي عدد الجمعيات الخيرية والهيئات المسجلة والجمعيات الأجنبية (المنظمات غير الحكومية) في محافظات قطاع غزة بلغ 868 جمعية أهلية وأجنبية منها 786 جمعية أهلية، في حين بلغ تعداد فرع المنظمات الأجنبية 82 فرعاً منها 62 مسجل و20 تحت التسجيل، وفيما يلي توزيع الجمعيات على المحافظات الخمسة:

جدول(2.3): تعداد المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة

الترتيب	المحافظة	عدد الجمعيات الأهلية	عدد الفروع الأجنبية	الإجمالي
1	محافظة غزة	408	82	490
2	محافظة الشمال	116	0	116
3	محافظة خان يونس	95	0	95
4	محافظة الوسطى	93	0	93
5	محافظة رفح	74	0	74
	الإجمالي	786	82	868

جاءت بوساطة الباحث بناءً على دليل وزارة الداخلية والأمن الوطني للجمعيات الأهلية والأجنبية لعام 2014

مشاريع المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة:

تعد المشاريع التي تنفذها المنظمات الأهلية من أهم المشاريع التي تقدم خدمات كبيرة للمجتمع المحلي ويستفيد منها شريحة كبيرة من سكان قطاع غزة، فمع فرض الحصار الخانق على القطاع منذ عام 2007 وما نتج عنه من إغلاق للمعابر والتضييق في كل أشكال الدعم والمساندة الحكومية للقطاع، برز دور المنظمات غير الحكومية في سد العجز الكبير الناتج عن أداء الحكومة بتنفيذ عدة مشاريع وبرامج مختلفة في شتى المجالات والقطاعات الإغاثية والاجتماعية والتنمية والسياسية والقانونية والصحية وغيرها.

وقد بات اعتماد نسبة كبيرة من سكان القطاع على المساعدات والخدمات المقدمة عبر الجمعيات الأهلية من المقاييس التي أثبتت حاجة المجتمع المحلي لهذه المؤسسات والمشاريع المنفذة عبرها، فقد عكفت الكثير من المؤسسات منذ عقود عديدة على تقديم خدمات عدة في عدة مجالات مختلفة لأجل المشاركة الفاعلة في تنمية وتعزيز المجتمع المحلي ومؤسساته. ومع تزايد المحن والحروب والاعتداءات الإسرائيلية على القطاع تنامي عدد المنظمات الأهلية في القطاع وخصوصاً بعد حرب 2008، حيث تأسست منظمات أهلية وأجنبية عديدة في القطاع لأجل تقديم الدعم والمساندة لسكان القطاع، وقد تنوعت تخصصات ومجالات هذه المؤسسات بتنوع المجالات التي تعمل فيها فهناك عشرات المنظمات التي تعمل في المجال الاجتماعي ومثلها في المجال الثقافي وكذلك مجال التنمية المحلية والشباب والمرأة والطفل وغيرها من المجالات المتعددة، وفيما يلي إحصائية من وزارة الداخلية والأمن الوطني لعام 2014 أعدت حول عدد المنظمات الأهلية والأجنبية العاملة في كل مجال وكذلك مقدار المصروفات المثبتة في كل مجال في قطاع غزة.

أولاً: المنظمات الأهلية:

يظهر الجدول (2.4) أعداداً للمنظمات الأهلية وتوزيعها على مجالات العمل المختلفة مع ذكر مصروفاتها السنوية:

جدول رقم (2.4): تعداد المنظمات المحلية حسب نطاق العمل وإجمالي المصروفات

م	المجال	عدد المنظمات العاملة فيه	إجمالي المصروفات بالدولار
1	المجال الاجتماعي	389	75,700,498
2	المجال الثقافي	74	18,896,697
3	المجال الشبابي	53	999,354
4	مجال المرأة والطفل	44	6,736,614
5	المجال الصحي	40	13,481,302
6	المجال النقابي	40	1,753,100
7	المجال الزراعي	35	1,758,487
8	المجال التعليمي	32	3,845,310
9	مجال ذوي الاحتياجات الخاصة	28	11,996,753
10	المجال البيئي	13	1,143,756
11	مجال حقوق الإنسان والديمقراطية	10	791,305
12	المجال العائلي والعشائرية	9	20,013
13	مجال الخريجين	7	173,203
14	مجال الصداقة	3	6,973
15	مجال السياحة والآثار	2	12,742
16	مجالات غير مصنفة	7	0
	المجموع	786	\$ 137,316,107

المصدر: (دليل الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية المحلية، وزارة الداخلية والأمن الوطني، 2014م)

ثانياً: المنظمات الأجنبية:

تنوعت أنشطة فروع الجمعيات الأجنبية على قطاعات عمل عديدة، وتشارك العديد منها في أكثر من قطاع وإن غلب على معظمها العمل في المجال الإغاثي، حيث إنه يعمل في هذا المجال ما يزيد عن 91% من المنظمات الأجنبية في قطاع غزة يليه المجال الصحي بنسبة 3% باختلاف أنشطته كالدعم النفسي والعلاج الطبي وتقديم معدات وأجهزة وأدوية ... الخ. ويظهر الجدول (2.5) توزيع أعداد ونسب فروع الجمعيات الأجنبية على قطاعات العمل المختلفة في القطاع كالتالي:

جدول رقم (2.5): تعداد المنظمات الأجنبية حسب نطاق العمل

م	مجال العمل	عدد الجمعيات العاملة فيه	النسبة المئوية %
1	المجال الإغاثي	60	36.14%
2	المجال الصحي	32	19.27%
3	المجال الاجتماعي	30	18.07%
4	المجال التعليمي	21	12.65%
5	المجال الزراعي	4	2.40%
6	المجال الخدماتي	4	2.40%
7	المجال التنموي	8	4.81%
8	المجال الثقافي والفكري	6	3.61%
9	مجال الأبحاث	1	0.60%

المصدر: (دليل للجمعيات الأجنبية في قطاع غزة، وزارة الداخلية والأمن الوطني، 2014)

في الجدول السابق تبين أن إجمالي عدد المنظمات 166 وهذا يتعارض مع إجمالي عدد الفرع الأجنبية وهو 82 منظمة وهذا يفسر بعمل هذه المنظمات والفرع في أكثر من مجال خيري، فيمكن أن توجد منظمة تعمل في أكثر من مجال.

فيما يتعلق ببند مصروفات الجمعيات الأجنبية المختلفة على المشاريع فقد بلغت قيمة مصروفاتها في العام المالي 2012 مبلغاً قدره (\$ 90,576,771)، غطت هذه المصاريف كافة أوجه النشاطات التي نفذتها في محافظات غزة سواء أكانت مباشرة أو عبر جمعيات وسطية أو شريكة محلية أو أجنبية.

مما سبق يتضح أن إجمالي إنفاق الجمعيات الخيرية والهيئات المحلية حسب العام 2012 بلغ (\$ 137,316,102) ومع إضافة إجمالي إنفاق الجمعيات الأجنبية في نفس العام 2012 وهو (\$ 90,576,771) يصبح المبلغ الإجمالي لما أنفقته المنظمات غير الحكومية بشكل عام في قطاع غزة إلى (\$ 227,892,873) موزعة على كافة القطاعات ومختلف المجالات.

وبالنظر إلى نسبة إنفاق الجمعيات في القطاعات المختلفة نرى أن أكثر إنفاق الجمعيات غير الحكومية بشكل عام مركز على قطاع العمل الاجتماعي والإغاثي بأشكاله المختلفة، فيما توزيع النسبة المتبقية على باقي القطاعات بنسب متفاوتة، وهذا كله يعزى إلى عدة أسباب منها:

- القطاعات الفرعية المتنوعة التي تغطيها الجمعيات الاجتماعية فهي تعمل في مجالات عديدة مثل: رعاية الأسر الفقيرة والمهمشة ورعاية المسنين ورعاية الأحداث وذوي الاحتياجات الخاصة والتنمية الاجتماعية ورعاية الأيتام والتدريب المهني وتأهيل النساء ورعاية الأمومة والطفولة والإغاثة العاجلة والطوارئ والمشاريع الموسمية والسنوية.

- طبيعة ونوع التمويل والمساعدات التي تقدم في محافظات قطاع غزة والتي تتسم في معظمها بالطابع الإنساني والإغاثي، مما عكس نفسه على طبيعة عمل هذه المنظمات ونوعية مشاريعها.

- التطور التاريخي لعمل المؤسسات فقد ارتبط لفترة طويلة بالعمل الخيري والإنساني ثم تغير مع التوجه العالمي إلى تجاه العمل الأهلي بشكل عام وأدى إلى ظهور قطاعات جديدة مستقلة بذاتها مثل المرأة والطفل والشباب وحقوق الإنسان والديمقراطية والصدقة وغيرها.

ورغم أن جل عمل المنظمات الأهلية والأجنبية في غزة في السنوات الماضية كان في القطاعين الاجتماعي والإغاثي إلا أنها لم تستطع أن تغطي احتياجات هذا القطاع كافة ، حيث تشير إحصائية أعدها مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية (OCHA) لعام 2015م حول أن المشاريع المتعلقة بالأمن الغذائي وإيواء وإغاثة المشردين قد حصلت على أعلى النسب في حاجاتها إلى الدعم والتغطية والمساندة وذلك بسبب النسبة الكبيرة من المحتاجين في هذين القطاعين حيث وصلت نسبة المحتاجين في القطاع الغذائي إلى 1.3 مليون محتاج و100,000 محتاج في قطاع إيواء المشردين والمتضررين.

ففي قطاع الأمن الغذائي تم تمويل 7 مشاريع فقط من أصل 50 مشروعاً مقترحاً في هذا المجال خلال السنة الماضية وكذلك في قطاع إيواء المشردين 4 مشاريع فقط من أصل 30 مشروعاً مقترحاً كذلك في هذا المجال.

وهنا تبرز الحاجة الماسة لدى المؤسسات المانحة في دعم وتمويل مشاريع هذين القطاعين بشكل خاص إلى جانب دعم مشاريع أخرى في مجالات المياه والصحة والتعليم والتنسيق وحماية المدنيين.

الخلاصة:

بعد السرد المفصل لمختلف نسب واحتياجات مشاريع القطاعات المختلفة في القطاع، فانه يتضح لنا ما يلي:

1. معظم المنظمات سواء كانت أهلية أو أجنبية تتبنى وتتصدي بشكل كبير للعمل الإنساني والإغاثي بشكل عام وضمن أشكاله المتعددة والمختلفة وهذا يعزى إلى استمرار الكوارث والحصار والحروب والاعتداءات الإسرائيلية على قطاع غزة منذ سنوات والتي تتسبب دائماً في أضرار جسيمة بحق المواطنين وبيوتهم والممتلكات

العامة والخاصة والأراضي الزراعية الأمر الذي يستدعي تدخلات هامة وضرورية عاجلة لتقديم الدعم الطارئ للأسر المتضررة والمنكوبة في هذه المناطق.

2. رغم أن هناك تقريبا نصف المؤسسات تعمل في المجالات الإنسانية والإغاثية إلا أن هذا القطاع لم يتم تغطيته بالشكل المطلوب وذلك لكبر حجم الاحتياج فيه الأمر الذي يحتم ضرورة بدء واستكمال مشاريع جديدة وعاجلة لدعم وتغطية وتمويل هذا المجال على الوجه المطلوب.

3. هنالك نقص واضح وكبير في دعم مجالات أخرى مثل التعليم والصحة والزراعة وحقوق الإنسان والديمقراطية والمياه وغيرها من المجالات التي تساعد في تنمية ودعم المجتمع المحلي بشكل كبير، وعليه فإنه يطلب أن تكون التدخلات أيضا في هذا الجانب كافية خصوصا للمؤسسات التي تختص في هذه المجالات.

وبالتالي فإنه من الواضح أن المشاريع الاجتماعية والإغاثية وخاصة مشاريع إغاثة وإيواء المشردين تعد حاليا من أكثر المشاريع التي هي بحاجة إلى دراسة ومساعدة ومساندة بشكل علمي مدروس حتى يتنسى للمؤسسات الداعمة في هذا المجال تقديم الخدمة المطلوبة على الوجه الأمثل والمطلوب في ذلك.

ملخص الفصل الثاني:

يتناول الفصل الثاني معالجة وتفصيل الإطار النظري للدراسة والذي يتكون من ثلاثة مباحث، المبحث الأول تناول الحديث عن مفهوم المشاريع وإدارتها وأهميتها وفعاليتها ومراحلها ودورة حياتها ودورها في نجاح المنظمات.

في المبحث الثاني تم التعرض لمفهوم نجاح المشاريع وعوامله ومعاييرها التي وضعها العلماء والباحثون للحكم على نجاح أو فشل المشروع، حيث تم استعراض مفاهيم نجاح وفشل المشاريع مع بيان العوامل الحرجة والهامة التي تساهم في نجاح المشاريع، وكذلك المعايير التي تقيس نجاح أو فشل المشروع في المنظمة. وقد تم التفصيل في بيان عوامل نجاح المشاريع الستة والتي تمثل متغيرات الدراسة، حيث تم تناول عامل الإدارة العليا ودورها في دعم مدراء المشاريع وكذلك عامل الهيكل التنظيمي وما يمثل من دور هام في تحديد هيكله وتنظيم المشاريع.

إلى جانب ذلك، تم بيان دور مدراء الأقسام ودعمهم لمدراء المشاريع إضافة إلى تفصيل دور لجان المتابعة والمراقبة على المشروع وأثرها على نجاح وضمان تنفيذ أنشطة المشروع على

الوجه المطلوب، وكذلك تم إيضاح دور درجة الاستقلالية وأهميتها في الرضا الوظيفي للعاملين مع بيان كذلك وضوح دور المشروع وفاعليته في تحفيز العاملين لأداء مهامهم على الوجه المطلوب في المنظمة.

وأخيراً، في المبحث الثالث تم تناول المنظمات غير الحكومية وتعريفها وأهميتها ودورها في المجتمع المحلي الفلسطيني، وكذلك تم بيان تعدادها وتصنيفها وتصنيف المشاريع فيها.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات المحلية:

1. دراسة (عنبر، 2016م) بعنوان: "دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الاهلية العاملة في قطاع غزة".

هدفت الدراسة الى التعرف على دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الاهلية العاملة في قطاع غزة، وذلك من خلال التعرف على مدى إدراك تلك المؤسسات بالمعايير الدولية ومدى تطبيقها.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة وتكون مجتمع الدراسة من مدراء ومنسقي المشاريع في المنظمات الاهلية العاملة في قطاع غزة حيث بلغ عددهم 560 منسق ومدير مشروع، وتم استخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة حيث تكونت العينة من 220 مفردة، وقد تم الاستبيان كأداة للدراسة حيث تم استرداد 191 استبانة بنسبة 87%.

وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة إحصائية بين توفر المعايير الدولية لإدارة المشاريع المتمثلة في (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع، إدارة موارد المشروع، إدارة مخاطر المشروع، إدارة مشتريات المشروع، إدارة اتصالات المشروع) وبين زيادة جودة المشروع، وكان أكثر المعايير تأثيراً هو إدارة موارد المشروع.

وقد اوصت الدراسة بضرورة الاعتماد على تكاليف معيارية لتحديد التكاليف الحقيقية لإنجاز المشروع، وضرورة الحصول على موارد بشرية مدربة بشكل جيد، وكذلك ضرورة مقارنة الخدمات المقدمة عبر المؤسسة مع خدمات مشابهاه في مؤسسات أخرى لأجل تحسين جودة أدائها.

2. دراسة (الحلو، 2015م) بعنوان: "واقع تطبيق أسس إدارة المشاريع لدى مؤسسات الصناعات التحويلية في قطاع غزة".

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق أسس إدارة المشاريع في المؤسسات الصناعات التحويلية في قطاع غزة، وذلك من هلال دراسة مدى تطبيق هذه المؤسسات لكل أساس من أسس إدارة المشاريع بطريقة علمية سليمة.

وقد تكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الصناعية التحويلية وعددها 681 مؤسسة، وقد استخدمت الباحثة طريقة العينة العشوائية العنقودية، وقد تكونت العينة من 98 مؤسسة وتم

استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيع الاستبانات وجمعها وكانت نسبة الاسترداد 96%.

توصلت الدراسة الى ان 80% من مؤسسات قطاع الصناعات التحويلية في قطاع غزة تقوم بتطبيق أسس إدارة المشاريع، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع تطبيق أسس إدارة المشاريع في مؤسسات الصناعات التحويلية في قطاع غزة تعزى للبيانات الشخصية او البيانات الخاصة بالمؤسسة.

وقد اوصت الدراسة بضرورة زيادة توعية أصحاب القرار بمفهوم إدارة المشاريع عن طريق عقد دورات مكثفة تعليمية وتدريبية على الأدوات والتقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع، إضافة الى ضرورة اشراك العاملين المعنيين في اعداد خطط المشروع لأنهم أكثر دراية بما هو أفضل للمشروع.

3. دراسة (رضوان، 2015م) بعنوان: "دور عوامل نجاح المشروع وممارسات المنظمات غير الحكومية في نجاح المشروعات، دراسة حالة: برنامج تقوية الاسرة الذي تنفذه منظمة SOS.

هدفت الدراسة إلى استكشاف الدور الذي تلعبه عوامل نجاح المشروع الحرجة وممارسات المؤسسات غير الحكومية في نجاح برنامج "تقوية الأسرة" للأسر المعدمة الذي تنفذه منظمة قري الأطفال SOS عن طريق شركائها، وقد سعت الدراسة إلى تقييم دور خمسة من عناصر المشروع الحرجة (مدى صلة المشروع، الكفاءة، الفعالية، الأثر، الاستدامة) وثلاثة أبعاد للممارسات المؤسسية (التواصل، الاعتمادية، والمشاركة) على نجاح المشروع.

تكون مجتمع الدراسة من 206 أسرة منتفعة من البرنامج المذكور، وتم استخدم التحليل الوصفي في الدراسة، وتم جمع البيانات من خلال استبانة تم تصميمها خصيصا لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

توصلت الدراسة الى أن المشروع قد حقق نجاحاً كبيراً من خلال الدور الذي لعبته العوامل الحرجة وممارسات المؤسسات، واوصت الدراسة بأن يتم زيادة الدور الذي يلعبه برنامج تقوية الأسرة لما له من أثر إيجابي على حياة أولئك الأطفال وأسرههم، كما وتوصي الدراسة أيضاً أن يتم تنفيذ مشروع تقوية الأسرة على أن يتم التركيز على تحسين مفهوم الاعتماد على النفس بشكل مستدام لتلك الأسر وخلق تغيير إيجابي لتلك الأسر.

4. دراسة (برغوث، 2013م) بعنوان: "تقييم مشاريع البنية التحتية الممولة من المنظمات الدولية في قطاع غزة من وجهة نظر الشركاء خلال المرحلة (2008-2012م)."

هدفت الدراسة الى تقييم مشاريع البنية التحتية الممولة من المنظمات الدولية في قطاع غزة من وجهة نظر مديري المؤسسات الشريكة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم تصميم استبانة لغرض جمع البيانات اعتمادا على المعايير الدولية لتقييم المشاريع وهي (معياري الملاءمة، معايير الفاعلية، معيار الأثر، معيار الاستدامة) وقد تم إضافة معيارين آخرين هما (التصاميم الفنية، والمرونة) وذلك لخصوصية مشاريع البنية التحتية عن مشاريع التنمية الأخرى.

وقد توصلت الدراسة الى ان مستوى المشاركة في وضع استراتيجيات البرامج وخطط المشاريع للمؤسسات الشريكة بحاجة الى تحسين لضمان استجابة المنظمات الدولية لمستلزمات التنمية والاولويات المتغيرة حسبما تراه المؤسسات الشريكة، كما أظهرت ضعف توقع المخاطر التي تعرقل عمل المشاريع ورغبة الشركاء في اشراكهم في عملية تحديد المسؤوليات وتوزيع الأدوار، إضافة الى وجود معوقات من المؤسسات المانحة للتمويل مع عدم تكامل الخطط الاستراتيجية للاستدامة على المدى الطويل.

وقد اوصت الدراسة بضرورة وضع آليات يتم فيها رفع مستوى المشاركة والتنسيق بين المنظمات الدولية والشركاء، وكذلك اوصت المسؤولين الشركاء بضرورة إعادة دراسة الخطة الوطنية الموضوعية لتنمية قطاع البنية التحتية في قطاع غزة وفقا لاحتياجات المجتمع ومتطلبات التنمية.

5. دراسة (الديراوي، 2012م) بعنوان: "دور السمات الشخصية لدى مدراء المشاريع في نجاح مشاريع المنظمات الأهلية في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور السمات الشخصية لدى مدراء المشاريع في نجاح مشاريع المنظمات الأهلية في قطاع غزة، وتمثل مجتمع الدراسة في أكبر 100 منظمة أهلية عاملة في قطاع غزة حسب ميزانيتها لعام 2010 والتي تبلغ نصف مليون دولار أمريكي فأكثر، واستهدفت الدراسة كلا من رئيس مجلس الإدارة وعضو مجلس إدارة ومدير تنفيذي ونائب مدير تنفيذي. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على عدد من المصادر الرئيسية والثانوية في جمع المعلومات، وتمثلت المصادر الأولية في استبانة صممت خصيصا للدراسة حيث تم

توزيع 300 استبانة بواقع 3 استبانات لكل مؤسسة، وقد جمع الباحث 246 استبانة بنسبة استرداد بلغت 82%.

وخلصت الدراسة إلى أن هناك دوراً رئيساً للسّمات الشخصية لمدراء المشاريع في نجاح مشاريع المنظمات الأهلية في قطاع غزة متمثلاً بالذكاء والقيادة وفهم الذات والكفاءة الإنتاجية وقدرة مدراء المشاريع على تدريب طواقم العمل والاتصال والتواصل وأخلاقيات العمل. وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بعملية التدريب بدءاً من التخطيط والتدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية وتقييم التدريب من أجل الحصول على أفضل النتائج بأقل الإمكانيات، بالإضافة إلى تعزيز وتطوير أنواع الذكاء المختلفة مثل الذكاء العاطفي والذكاء الرياضي والذكاء الاجتماعي لدى مدراء المشاريع، وضرورة تعزيز المفاهيم المتعلقة بأخلاقيات العمل التي تتسجم مع ثقافة المؤسسات الأهلية وطبيعة دورها التي تقوم به في خدمة المجتمع.

6.دراسة (حماد، 2010م) بعنوان: " تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر مديري المشاريع.

وتكون مجتمع الدراسة من المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة الفاعلة البالغ عددها 262 منظمة، وتم استخدام العينة العشوائية المنتظمة حيث تم توزيع 160 استبانة على هذه المؤسسات.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وصمم استبانة خصيصاً لجمع البيانات اعتماداً على المعايير الدولية لتقييم المشاريع (مقياس الارتباط، مقياس الكفاءة، مقياس الفاعلية، مقياس الأثر، ومقياس الاستدامة).

أظهرت نتائج الدراسة أنه يتم تقييم المشاريع اعتماداً على مقياس الارتباط بنسبة 73.9%، ومقياس الكفاءة بنسبة 69.16%، ومقياس الفاعلية بنسبة 68.23%، ومقياس الأثر بنسبة 70.93%، ومقياس الاستدامة بنسبة 69.34%

وكما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق تعزى إلى كل من المتغيرات الشخصية " العمر، الجنس، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة"، وخصائص المنظمات غير الحكومية " عمرها، عدد المشاريع وعنوان المنظمة"، ووجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة وعنوان المنظمة بالنسبة لمقياس الفاعلية.

أوصت الدراسة بضرورة أن تراعي إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية تعزيز معيار الارتباط، والاهتمام بشكل أكبر بمعيار الكفاءة من أجل تحقيق مخرجات المشاريع المخطط لها، والتركيز على معيار الفاعلية من أجل تحقيق جميع أهداف المشاريع المخطط لها وتحقيق التنمية للفئات المستهدفة، وزيادة الاهتمام بمعيار الأثر من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، وأن يراعي تعزيز معيار الاستدامة، وضرورة الاهتمام بتقييم المشاريع ليصبح ثقافة في المنظمة وليس بناء على طلب الممولين، وضرورة الاستمرار في تدريب الطاقم العامل في إدارة المشاريع على تقييم المشاريع، وأن ترصد المنظمة جزءاً من موازنة المشاريع للتقييم.

ثانياً: الدراسات العربية:

1. دراسة (الشعار، 2013م) بعنوان: " أثر العوامل الاستراتيجية والتكتيكية في نجاح تنفيذ نظام تخطيط موارد المنظمات: دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات الأردني.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر العوامل الاستراتيجية والتكتيكية في نجاح تنفيذ نظام تخطيط موارد المنظمات في المنظمات الخدمية الأردنية.

وتكون مجتمع الدراسة من قطاعي الاتصالات والمستشفيات الخاصة بالأردن وقد تم توزيع 221 استبانة تمثل الموظفين مستخدمين نظام تخطيط موارد المنظمات في قطاعي الاتصالات والمستشفيات الخاصة.

وقد قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث قام بتطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، وقد تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة الأساليب الإحصائية المتمثلة بأسلوب الانحدار المتعدد وأسلوب الانحدار البسيط.

توصلت الدراسة إلى أن العوامل الاستراتيجية متمثلة بـ (دعم الإدارة العليا، إدارة المشروع) والعوامل التكتيكية متمثلة بـ (الاتصالات، تدريب وتعليم المستخدمين، دعم موردي نظام تخطيط موارد المنظمة) تؤثر في نجاح تنفيذ نظام تخطيط موارد المنظمات بينما متغير إعادة هندسة الأعمال لم يتبين له تأثير على نجاح تنفيذ نظام تخطيط موارد المنظمات.

أوصت الدراسة بضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيما يتعلق بتخطيط الموارد وأن يتم تهيئة المنظمة بشكل كاف لتطبيق نظام الخطيط من خلال دعم الإدارة العليا وكذلك بضرورة أن يكون لدى صناع القرار القدرة على صياغة استراتيجيات أفضل للمنظمات، وبالنسبة للمنظمات المتسمة بالمرونة أوصت الدراسة بضرورة تعديل عملياتها الإدارية بدلاً من التعديل

على نظام تخطيط الموارد وختاماً أوصت بضرورة توفير مناخ تنظيمي يضمن توفير قنوات اتصال فاعلة بين العاملين.

2. دراسة (أبو قاعود والربابعة، 2013م) بعنوان: "دور عوامل النجاح الحرجة (CSFs) في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الأعمال_دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية من وجهة نظر الإدارة العليا".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور عوامل النجاح الحرجة في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الأدوية الأردنية من وجهة نظر الإدارة العليا.

مجتمع الدراسة هو شركات الأدوية الأردنية وقد تم اختيار خمس شركات كبرى بعينة قصدية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل المشكلة وقد تم تطوير استبانة وزعت على أفراد مجتمع الدراسة بالكامل وهم من يشغلون وظائف الإدارة العليا، وبلغ عددهم (150) وظيفة، وقد استخدمت الدراسة التحليل الإحصائي لتحليل البيانات وكذلك استخدمت أساليب منها (المتوسط الحسابي والتكرار والارتباط والانحدار المتعدد).

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها أن توافر عوامل النجاح الحرجة جاء بدرجة مرتفعة وفق الترتيب الآتي: التركيز على المستهلك، استراتيجية المنظمة، التكنولوجيا ونظم المعلومات، تمكين رأس المال الفكري وان تصورات المبحوثين حول التميز التنظيمي تميز القيادة، تميز الهيكل، تميز المنتج/الخدمة، وتميز الثقافة التنظيمية جاءت أيضاً مرتفعة. إضافة إلى وجود دور لعوامل النجاح الحرجة في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الأدوية الأردنية وان تلك العوامل تفسر ما مقداره 62.2% من التباين في مستويات التميز التنظيمي في تلك الشركات.

أوصت الدراسة بضرورة التركيز على بعد تمكين رأس المال الفكري وتحديد تمكين القيادة، ونقل برامج التميز وأبعاده من القطاع الخاص إلى القطاع الحكومي خلال برامج المقارنة المرجعية ووضع منهجية كاملة لرفع مستويات التميز التنظيمي تعتمد مبدأ المسؤولية الاجتماعية.

ثالثا: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Ika, Diallo, & Thuillier, 2012) بعنوان: " Critical success

factors for World Bank projects: An empirical investigation

هدفت الدراسة إلى اكتشاف عوامل نجاح مشاريع البنك الدولي ودراسة العلاقة بين عوامل النجاح والدرجة ونجاح المشاريع من وجهة نظر مدراء فرق ومشرفي المشاريع في البنك الدولي. وقد تكون مجتمع وعينة الدراسة من مدراء الفرق ومشرف المشاريع في مؤسسة البنك الدولي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب تحليل الانحدار في تحليل العلاقة بين المتغيرات، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية قيمة بين عوامل النجاح والدرجة الخمسة وهي الرقابة والتنسيق والتصميم والتدريب وبيئة المؤسسة وبين نجاح المشاريع، والاتفاق مع الإطار النظري للدراسة فإن أكثر العناصر بروزا وأهمية من المتغيرات هي الرقابة والتصميم بالنسبة لمشرفي ومدراء المشاريع.

أوصت الدراسة بضرورة أن يقوم مدراء ومشرفو المشاريع في البنك الدولي بتقوية عناصر الرقابة والتصميم في المشروعات المختلفة وهذا سيساعد في تحسين وتطوير تنفيذ المشاريع في المنظمة وكذلك فرص نجاح مشاريعها أيضا.

2. دراسة (Alexandrova & Ivanova, 2012) بعنوان: " Critical Success

Factors of Project Management: Empirical Evidence from

. " Projects Supported by EU Programmes

هدفت الدراسة إلى استكشاف المؤشرات المحتملة لتقييم المشاريع وتحديد عوامل النجاح الحاسمة والدرجة لنجاح المشاريع الممولة من الاتحاد الأوروبي في بلغاريا. وقد تكون مجتمع الدراسة من المشاريع المنفذة الممولة من قبل الاتحاد الأوروبي في بلغاريا وشملت عينة الدراسة 132 مدير مشروع وعضو مشروع كانوا قد مثلوا 7 برامج مختلفة وهي النقل، البيئة، تنمية الموارد البشرية، المنافسة، الكفاءة الإدارية، التنمية الإقليمية، الدعم الفني. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة وكذلك استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى تحديد أكثر العناصر أهمية في نجاح المشاريع وهي كفاية مدير البرنامج، مدى التوافق والالتزام بالقوانين والتشريعات، جودة المقاولين الباطنين، كفاءة أعضاء الفريق، دعم الإدارة العليا.

وأوصلت الدراسة إلى ضرورة عمل موظفي ومدراء المشاريع في بلغاريا على تنمية مهاراتهم وفق عناصر النجاح الخمسة المذكورة.

3. دراسة (Mishra, Dangayach, & Mittal, 2011) بعنوان: “ An Empirical Study on Identification of Critical Success Factors in Project Based Organizations”.

هدفت الدراسة إلى تقييم عوامل نجاح المشاريع الحرجة في المنظمات القائمة على المشاريع إضافة إلى دراسة العلاقات بين هذه العوامل وتحديد العناصر الأكثر أهمية وتأثيراً على نجاح المشاريع.

وقد تكون مجتمع الدراسة من مؤسسات ومنظمات القطاع العام وشركات القطاع الخاص في الهند، وعينة الدراسة شملت 137 شركة ومؤسسة منخرطة في مجال إدارة المشاريع. واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل الظاهرة واستخدم برنامج SPSS في التحليل الإحصائي للعلاقة بين المتغيرات واختبار الفرضيات.

توصلت الدراسة أن دور مدير المشروع يعد من أهم العناصر في التأثير على نجاح المشاريع وكذلك الاتصالات في المشروع لها أثر كبير في تحقيق النجاح بالإضافة إلى التصرف والتأثير العاطفي من مدير المشروع كان له أثر قوي وهام في نجاح المشاريع.

أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمدراء المشاريع ومدراء الفرق في المشاريع كذلك وضرورة الاهتمام بالدكاء العاطفي لهم إضافة إلى تعزيز الاتصالات في الفريق لما لها أثر بالغ في نجاح المشاريع.

4. دراسة (Kandelousi, 2011) بعنوان: Key Success Factors for Managing Projects

هدفت الدراسة إلى التعرف على عوامل النجاح الرئيسية والهامة التي تقود لنجاح إدارة المشاريع في المنظمات، وقد تكون مجتمع الدراسة من الشركات والمؤسسات الصناعية في مناطق بينانغ الصناعية وشملت عينة الدراسة 150 موظفاً من مختلف المستويات في هذه الشركات.

استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي وكذلك تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وتوصل الباحثون إلى أن هناك علاقة وثيقة وهامة بين القيادة ودعم الإدارة العليا وبين نجاح المشاريع في المنظمات.

أوصى الباحثون بضرورة الاهتمام بأنماط القيادة وأساليبها لدى مدراء المشاريع إلى جانب ضرورة توفر الدعم والمساندة من قبل الإدارة العليا لهم لضمان نجاح المشاريع في المنظمة.

5. دراسة (Thi & Swierczek, 2010) بعنوان: **Critical success factors in project management: implication from Vietnam**

هدفت الدراسة إلى تقييم نجاح أداء المشاريع بناء على عوامل نجاح المشاريع، حيث تهدف إلى دراسة عدة عوامل لنجاح المشاريع وهي التكلفة والوقت والأداء الفني ورضا الزبائن على نجاح المشاريع في دولة فيتنام.

وتكون مجتمع الدراسة من مشاريع البنية التحتية في فيتنام والعينة تكونت من 239 عضواً ومدير مشروع الفاعلين في مشاريع البنية التحتية في فيتنام، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في التحليل وكذلك أسلوب الانحدار في تحليل أثر وقوة العلاقة بين المتغيرات ودراسة الفرضيات.

توصلت الدراسة إلى أن ثلاث مجموعات من العوامل وهي كفاءة المدراء وكفاءة الأعضاء واستقرار البيئة الخارجية لها تأثير إيجابي هام على معايير النجاح، وكذلك مراحل الإكمال والتنفيذ في دورة حياة المشروع لها تأثير إيجابي هام على نجاح المشاريع وإن مرحلة التنفيذ تحديداً تشكل عنصراً بسيطاً بين الاستقرار الخارجي ودعم المنظمة على نجاح المشاريع. أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بعناصر كفاءة المدراء وكفاءة الأعضاء والاستقرار الخارجي كعناصر نجاح إضافة إلى العناصر الأخرى مثل الوقت والتكلفة والأداء الفني ورضا الزبائن.

6. دراسة (Kuen et al., 2009) بعنوان: **Critical factors influencing the "project success amongst manufacturing companies in Malaysia"**

هدفت الدراسة إلى استكشاف العوامل الحرجة التي تؤثر على نجاح المشاريع في الشركات الصناعية في بينانغ بماليزيا، وكذلك هدفت إلى اكتشاف إذا كان عنصر تغير رقابة المشروع تلعب دوراً بسيطاً في العلاقة بين المتغيرات التابعة والمستقلة في الدراسة.

تكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية في ماليزيا وتشكلت عينة الدراسة من 79 مديراً وعضواً في هذه الشركات، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وكذلك تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة أن النجاح في الشركات الصناعية كان وفق بعدين أساسيين هما Micro و Macro project success حيث إن عنصري الكفاءة الشخصية لمدرء المشروع ورؤية المشروع يعتبران عوامل هامة ودرجة تؤثر في بيئة micro لنجاح المشروع، في حين أن دعم الإدارة العليا ورسالة المشروع يؤثران في بيئة macro للمشروع. أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالعنصر البشري في إدارة المشاريع والاهتمام كذلك برؤية ورسالة المشروع إلى جانب ضرورة توفر دعم الإدارة العليا لنجاح المشاريع على الوجه المطلوب.

7. دراسة (Hyvärä, 2006) بعنوان: Project management effectiveness in project-oriented business organizations

هدفت الدراسة إلى استكشاف فعالية إدارة المشاريع في منظمات الأعمال في ضوء هيكل المنظمة، الكفاءة التقنية، قدرة القيادة، خصائص مدير المشروع الفعال، وشكل مجتمع الدراسة منظمات الأعمال الحديثة الموجهة للمشاريع. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الباحث أسلوب الاستبانة والمقابلات لجمع البيانات والبرامج الإحصائية لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن تصميم وهيكل المنظمة له علاقة وثيقة بفعالية إدارة المشاريع فيها وأن التخطيط والتنظيم والتشبيك من أهم العوامل في السلوك القيادي لمدرء المشاريع. أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالعلاقة بين إدارة المشاريع وأدواتها وبين متطلبات وأنماط القيادة في المنظمات القائمة على المشاريع في أعمالها اليومية.

8. دراسة (Hyvari, 2006) بعنوان: OF PROJECTS IN DIFFERENT ORGANIZATIONAL CONDITIONS

هدفت الدراسة إلى التعرف على عوامل نجاح المشاريع وتقييمها في مختلف الأحوال التنظيمية للمنظمات والمؤسسات المختلفة، وكان مجتمع الدراسة عبارة عن العديد من المنظمات والمؤسسات في الدولة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكذلك تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وتوصل الباحث إلى تحديد عناصر النجاح هامة في المنظمات وهي حجم المنظمة أو الشركة، حجم المشروع، نوع المنظمة، والخبرة العملية لمدرء المشاريع، وفي سعيه لتحديد أكثر عناصر النجاح

فعالية قام الباحث بعمل فحص لموديل PIP المقدم من Pinto & Sliven وتوصل إلى أن عنصر الاتصالات هو أكثر العناصر العشرة أهمية في نجاح مشاريع المنظمات في مختلف أحوالها.

أوصى الباحث بضرورة الاهتمام بعنصر الاتصالات كعامل نجاح مهم في إدارة المشاريع وكذلك أوصت الدراسة مدراء المنظمات والمشاريع بضرورة فهم حجم وطبيعة المشروع جيداً وأن يكون بمقدرتهم اخذ عناصر النجاح الهامة ورفض العناصر التي تؤدي إلى فشل المشاريع.

9.دراسة (Zwikael & Globerson, 2006) بعنوان: From Critical Success Factors to Critical Success Processes

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر 16 عملية تخطيطية مخصصة على نجاح المشاريع وتحديد عوامل وعمليات النجاح الحرجة في المشاريع، وتكون مجتمع الدراسة من الشركات وقد شملت العينة 282 مدير مشروع في هذه الشركات.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكذلك تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم عمليات التخطيط الحاسمة والتي كان لها أثر كبير على نجاح المشاريع هي: تعريف ووصف الأنشطة اللازم عملها في المشروع، تطوير الجدول الزمني، التخطيط التنظيمي، كسب الموظفين، تخطيط الاتصالات، تطوير خطة المشروع.

أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بعناصر وعمليات النجاح الحاسمة التي تم التوصل إليها في الدراسة، وكذلك توصلت إلى أن مدراء المشاريع عادة لا يقسمون أوقاتهم بفعالية خلال مختلف العمليات في المشروع.

10. دراسة (Belassi & Tukul, 1996) بعنوان: A New Framework for Determining Critical Success/Failure Factors in Projects

هدفت الدراسة إلى اقتراح جدول وتقسيمية محددة لتصنيف عوامل النجاح الحرجة ووصف أثر هذه العوامل على نجاح المشاريع، وقد تكون مجتمع الدراسة من شركات القطاع العام والخاص في الدولة وشملت العينة مدراء المشاريع في تلك الشركات.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة لجمع البيانات والأساليب الإحصائية لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك اختلافاً بين عوامل النجاح التي حددت قبل ذلك في الدراسات السابقة وبين النموذج المقترح والمعد من قبل الباحث في دراسته

- الحالية. كذلك توصلت إلى أن هناك العديد من العوامل أصبحت أكثر وضوحاً في هذه الدراسة مثل العوامل إلى تعزى إلى أداء مدير المشروع والعوامل التي تعزى أيضاً إلى دور أعضاء الفريق وكذلك العوامل التي تعزى إلى البيئة المحيطة.
- أوصت الدراسة بضرورة التعامل مع عوامل النجاح الحرجة المختلفة بحسب حاجة المؤسسة لها حيث قدم من خلالها الباحث نموذجاً تصنيفاً جديداً يسهل عمل الشركات في اختيار عناصر وعوامل النجاح الملائمة لها، وقد قدم الأنموذج على الشكل التالي:
- (a) عوامل تعزى إلى المشروع نفسه، وهي (قيمة وحجم المشروع، تنافس أنشطة المشروع، كثافة المشروع، دورة حياة المشروع، الحاجة إلى المشروع)
- (b) عوامل تعزى إلى مدير المشروع وأعضاء فريق العمل، وهي (القدرة على تفويض السلطة، القدرة على المفاضلة، القدرة على التنسيق، احترام دوره ومسؤولياته، الكفاءة، الالتزام) أما بالنسبة لفريق العمل فكانت العوامل (الخلفية والمعرفة الفنية، مهارات التواصل، إدارة الأزمات، الالتزام)
- (c) عوامل تعزى إلى المنظمة، وهي (دعم الإدارة العليا، هيكل المشروع التنظيمي، دعم مدراء الوظائف، تأييد المشروع)
- (d) عوامل تعزى إلى البيئة الخارجية، وهي (البيئة السياسية، الثقافية، الاجتماعية، التكنولوجية، الطبيعية، الزبائن، المنافسون، المقاولون).

11. دراسة (Pinto & Slevin, 1988) بعنوان: Success Factors in Effective Project Implementation

هدفت الدراسة إلى التعرف على عوامل النجاح الحرجة والحاسمة في فعالية تنفيذ المشاريع، وتكون مجتمع الدراسة من قطاع شركات القطاع العام والخاص في الدولة وعينة الدراسة كانت عبارة عن 400 مشروع من المشروعات المنفذة.

اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي في تحليل ووصف الظاهرة وباستخدام الأساليب الإحصائية المتعددة، وتوصلت الدراسة إلى تحديد عشرة عوامل حرجة لنجاح المشروع وقام الباحثون بعمل نموذج لهذه العوامل وهي روية المشروع ودعم الإدارة وخطة المشروع واستشارة الزبون والموارد البشرية والمهام الفنية ورضا الزبون والرقابة والاتصالات وإدارة الأزمات.

وقد قدمت الدراسة نموذجاً كاملاً للشركات لقياس مدى فعالية المشاريع فيها وأوصت بضرورة تطبيق هذه العوامل العشرة في أنشطة المشاريع المختلفة.

12. دراسة (H. Kerzner, 1987) بعنوان: In search of excellence in project management

هدفت الدراسة إلى التعرف على عوامل النجاح الحاسمة التي تؤثر إيجابيا على نجاح إدارة المشاريع في المنظمات والشركات المختلفة، وتكون مجتمع الدراسة من الشركات والمنظمات وشملت عينة الدراسة مدراء وأعضاء فرق المشاريع في تلك الشركات. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكذلك تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن عناصر النجاح الحاسمة للمشاريع هي: فهم الشركة لإدارة المشاريع، والالتزام التنفيذي لإدارة المشاريع، القدرة التنظيمية على التكيف، معايير اختيار مدير المشروع، أسلوب قيادة مدير المشروع والالتزام بالتخطيط والرقابة. أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالعناصر التي تم التوصل إليها في الدراسة وضرورة دراستها وتطبيقها في إدارة المشاريع المختلفة للشركات.

ملخص الدراسات السابقة:

منذ فترة الستينيات في القرن الماضي بدأ الباحثون المختصون في إدارة المشاريع بالبحث عن العوامل التي تؤدي إلى نجاح المشاريع، وقد وصلوا عبر دراسات مختلفة إلى العديد من العوامل التي تساهم بشكل كبير في نجاح هذه المشاريع، ولكنهم في ذات الوقت لم يتفقوا حول عوامل وعناصر ثابتة ومؤكدة حول نجاح المشاريع وإنما اختلفت آراؤهم ووجهات نظرهم حول هذه العوامل وكيفية تحديدها ومدى حقيقة تأثيرها على نجاح المشاريع المختلفة للمنظمات والمؤسسات المختلفة.

وقد بدأت الدراسات عادية حول إدارة المشاريع وعلاقتها بنجاح المشاريع منذ الستينيات وحتى الثمانينيات إلى أن جاءت فترة الثمانينيات لتعلن عن ثورة جديدة في هذا المجال عندما قام كل من Slevin و Prescott و Pinto عام 1988م بعمل دراسات نظرية وتطبيقية شمولية حول المشاريع وأدائها وعوامل نجاحها وتوصلوا إلى تحديد عشرة عوامل لتكون بمثابة عوامل النجاح الرئيسية في نجاح المشاريع المختلفة وهي رسالة المشروع ودعم الإدارة وجدولة المشروع ورضا الزبون والشخصية والمهام الفنية والاتصالات والرقابة واستشارة الزبون وإدارة الأزمات.

وفي دراسة أجريت في عام 2011 قام كل من Mishra et al. (2011) بعمل تلخيص لمعظم عوامل نجاح إدارة المشاريع التي توصلت لها معظم الدراسات السابقة في دراسة مقارنة

ومشابهة لدراسة (Belassi & Tukul, 1996) ، حيث قاموا بعمل تقسيم هذه العوامل إلى مجموعات مختلفة بحيث يسهل التعرف على كل عامل على حدة وما يرتبط به من بيئة المشروع أو المشروع نفسه أو مدير المشروع أو المنظمة وغيرها، حيث تم تقسيم هذه العوامل إلى ست مجموعات كاملة كل مجموعة تحتوي على العديد من العوامل المرتبطة بها وقد كانت المجموعات هي : (عوامل تعزى للمشروع نفسه ، عوامل تعزى لبيئة المشروع ، عوامل تعزى لمدير المشروع ، عوامل تعزى للأدوات والتقنيات المستخدمة في المشروع ، وعوامل تعزى للمنظمة ، عوامل تعزى لفريق عمل المشروع).

وفيما يلي ملخص للدراسات التي تناولت بقياس أثر المتغيرات الستة على نجاح المشاريع وهي كالتالي:

جدول (3.1): ملخص الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة

م	المتغير	الدراسات السابقة
1	درجة الاستقلالية Degree of Autonomy	(Belassi & Tukul, 1996) ، (Mishra et al., 2011)
2	دعم الإدارة العليا Top Management Support	(الشعار، 2013) ، (Alexandrova & Ivanova, 2012) ، (Mishra et al., 2011) ، (Kandelousi, 2011) ، (Kuen et al., 2009) ، (Belassi & Tukul, 1996) ، (Pinto & Slevin, 1988)
3	الهيكل التنظيمي Organizational Structure	(Mishra et al., 2011) ، (Hyväri, 2006) ، (Belassi & Tukul, 1996) ، (Hyvari, 2006)
4	دعم مدراء الأقسام Department Manager Support	(الشعار، 2013) ، (Mishra et al., 2011) ، (Thi & Swierczek, 2010) ، (Belassi & Tukul, 1996)
5	وضوح دور المشروع Project Role Clarity	(Mishra et al., 2011) ، (Zwikaël & Globerson, 2006) ، (Belassi & Tukul, 1996) ، (Pinto & Slevin, 1988)
6	لجنة المتابعة Control Committee	(Mishra et al., 2011) ، (Ika et al., 2012) ، (Pinto & Slevin, 1996) ، (Belassi & Tukul, 1996) ، (H. Kerzner, 1987) ، (1988)

التعقيب على الدراسات السابقة وما يستفاد منها:

بعد دراسة مستفيضة للدراسات السابقة حول موضوع البحث، تبين أن موضوع نجاح إدارة المشاريع هو موضوع جدير بالاهتمام والبحث والمناقشة وأن عوامل نجاح إدارة المشاريع في المنظمات، قد تباينت واختلفت وذلك وفق طبيعة الأعمال التي تقوم بها المنظمات وكذلك وفق رؤية كل طرف من أصحاب المصلحة في المنظمات.

وبالنظر إلى طبيعة عمل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة وعوامل نجاح مشاريعها فإننا نجد أن الكثير من الدراسات قد اتفقت مع فرضيات البحث مثل دراسة (Mishra et al., 2011)، (Belassi & Tukul, 1996)، (Hyväri, 2006) و (Pinto & Slevin, 1988)، وعليه فإنه من المتوقع أن توجد علاقة إيجابية بين متغيرات البحث على نجاح إدارة المشاريع وفق ما أخرجته نتائج الدراسات السابقة وبالاتفاق مع الإطار النظري للدراسة الذي يؤكد نظرياً فعالية وإيجابية العلاقة بين متغيرات البحث ونجاح المشاريع بشكل عام في المنظمات والمؤسسات.

لذلك بالتوافق وتماشياً مع الإطار النظري للدراسة وكذلك نتائج الدراسات السابقة فإنه يتوقع أن توجد علاقة إيجابية هامة بين متغيرات البحث الستة وهي العوامل التنظيمية المتمثلة بـ (دعم الإدارة العليا، هيكل المنظمة، دعم مدراء الأقسام، ولجنة الرقابة) والعوامل الوظيفية المتمثلة بـ (درجة الاستقلالية ووضوح دور المشروع) وبين نجاح إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة.

وعليه فإن الباحث قد استفاد كثيراً من هذه الدراسات في ضوء تحديد العوامل الأكثر أهمية في تحديد نجاح المشاريع، وسيقوم الباحث بتطبيق ما يتوافق من هذه العوامل في دراسته على المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بإذن الله.

ما يميز هذه الدراسة:

ما يميز هذه الدراسة انه بناءً على علم الباحث، ستكون أول دراسة ستتناول فحص وتطبيق عوامل نجاح المشاريع على المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، حيث إن الدراسات التي أجريت في هذا المجال قليلة جداً سواء في قطاع غزة أو الضفة الغربية، وعليه فإن الباحث يسعى إلى طرق باب هذا المجال لأجل البحث والزيادة فيه وفتح الباب أمام الباحثين الآخرين ليثروا المكتبة بأبحاثهم ونماذجهم وحلولهم حول إدارة المشاريع ليس فقط في المنظمات غير الحكومية وإنما في باقي قطاعات القطاع العام والخاص وغيرها.

وكذلك قام الباحث بعمل الدراسة باللغة العربية لإثراء المكتبة العربية بدراسات جديدة ومعاصرة حول إدارة المشاريع، حيث إن الباحث التمس ندرة في البحث باللغة العربية حول إدارة المشاريع وتطبيقاتها وعوامل نجاحها وكذلك في الدراسة عنها وتطبيقها في الدول والمناطق العربية.

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

المقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيساً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

وبناءً على ذلك، تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

ويعرف (الحمداني، 2006م) المنهج الوصفي التحليلي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الرهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات".

وقد تم استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات اللازمة عن البحث وهما:

1. المصادر الثانوية: تم التوجه في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة والبالغ عددها (868) منظمة مسجلة في وزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة لعام 2014م، منها 82 جمعية غير محلية (عربية وإسلامية وأجنبية).

ولأجل جمع البيانات اللازمة حول الدراسة التطبيقية، تم استخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة، حيث تم توزيع 200 استبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد 173 استبانة بنسبة 86.5%.

وقد مثلت عينة الدراسة كل من مدراء ومنسقي وموظفي المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وقد عمد الباحث إلى ضمان التوازن في اختيار العينة من مختلف المنظمات وأنواعها واختلاف أهدافها ومجالات أعمالها وكذلك نوعها محلية أو أجنبية.

أداة الدراسة:

لأجل إجراء الدراسة التطبيقية حول قياس أثر متغيرات الدراسة على نجاح المشاريع، تم إعداد استبانة لاستعراض آراء المبحوثين حول قياس أثر العوامل التنظيمية والوظيفية على نجاح إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة وتحليلها بالأساليب والبرامج الإحصائية للوصول إلى نتائج عملية وحسابية لقياس أثر وقوة العلاقة بين المتغيرات.

تتكون استبانة الدراسة من أربعة أقسام رئيسية:

القسم الأول: وهو عبارة عن معلومات عن أفراد عينة الدراسة عن المستجيبين (الفئة العمرية، الجنس، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة في المنظمة، عدد سنوات الخبرة في مجال المشاريع).

القسم الثاني: وهو عبارة عن معلومات عن المنظمة (عنوان المنظمة، مجال عمل المنظمة، عمر المنظمة، عدد العاملين في المنظمة، قيمة المشاريع المنجزة خلال العام الماضي، طرق تنفيذ وتنظيم المشروعات في المنظمة).

القسم الثالث: وهو عبارة عن قياس مجالات الدراسة وهي العوامل التنظيمية والوظيفية في نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية، ويتكون من 48 فقرة، موزع على 6 مجالات: المجال الأول: دعم الإدارة العليا، ويتكون من (7) فقرات.

وقد تم الاستعانة بدراستي (Kuen et al., 2009) و (Slevin & Pinto, 1986) لوضع بنود وفقرات هذا المجال.

المجال الثاني: هيكل المنظمة، ويتكون من (8) فقرات.

وقد تم الاستعانة في وضع فقرات هذا المجال بدراسة (Nahm, Vonderembse, & Koufteros, 2003).

المجال الثالث: دعم مدراء الأقسام، ويتكون من (9) فقرات.

وقد تم الاستعانة في وضع فقرات هذا المجال بدراسة (Allen et al., 1988).

المجال الرابع: لجنة المتابعة، ويتكون من (7) فقرات.

وقد تم الاستعانة بدراستي (Kuen et al., 2009) و (Slevin & Pinto, 1986) لوضع بنود وفقرات الاستبانة الخاص بهذا المجال.

المجال الخامس: درجة الاستقلالية، ويتكون من (8) فقرات.

وقد تم الاستعانة بدراستي (Breaugh, 1985) و (Morgeson & Humphrey, 2006) لوضع بنود هذا المجال.

المجال السادس: وضوح دور المشروع، ويتكون من (9) فقرات.

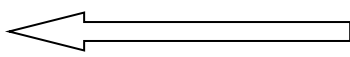
وقد تم الاستعانة في وضع فقرات هذا المجال بدراسة (Mukherjee & Malhotra, 2006).

القسم الرابع: وهو عبارة عن قياس نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية، ويتكون من (9) فقرات.

وقد تم الاستعانة في وضع فقرات هذا المجال بدراسة (Diallo & Thuillier, 2004).

وقد تم استخدام المقياس من 1-7 لفقرات الاستبيان، للحصول على دقة أفضل في تقييم آراء المبحوثين، بحيث كلما اقتربت الدرجة من 7 دل على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة والعكس صحيح، والجدول التالي (4.1) يوضح ذلك:

جدول (4.1): درجات المقياس المستخدم في الاستبانة

الاستجابة	غير موافق بشدة						موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5	6	7

خطوات بناء الاستبانة:

تم إعداد أداة الدراسة لمعرفة " دور العوامل التنظيمية والوظيفية في نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة "، وتم اتباع الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

- 1-مراجعة الأهداف والفرضيات والمتغيرات والاسئلة الخاصة بالدراسة.
- 2-الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
- 3-استشارة الباحث عدداً من أساتذة الجامعات والمشرفين في تحديد مجالات الاستبانة وفقراتها.
- 4-تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.
- 5-تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- 6-تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية.
- 7-تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل المشرفين.
- 8-تم عرض الاستبانة على (10) من المحكمين كما هو موضح في الملحق رقم (1).
- 9-في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية، ملحق رقم (2).

صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني "أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الجرجاوي، 2010)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001)، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1- صدق آراء المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عدداً من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي، 2010) حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (10) متخصصين في إدارة الأعمال وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل

في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية -انظر الملحق رقم (2).

2- صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من 40 مفردة.

يوضح جدول (4.2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " دعم الإدارة العليا " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية 0.05 $\alpha \leq$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.2): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " دعم الإدارة العليا " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	توفر الإدارة العليا مستلزمات المشاريع من الموارد اللازمة لتنفيذ الأنشطة مثل (الدعم المالي، الوقت، القوى العاملة، المعدات ...).	.837	*0.000
2.	تتشارك الإدارة العليا المسؤوليات مع فرق العمل لضمان نجاح المشاريع.	.696	*0.000
3.	تمنح الإدارة العليا درجة كافية من السلطة والمسؤولية لفريق العمل في المشروع.	.813	*0.000
4.	تدعم الإدارة العليا فريق عمل المشروع بشكل فعال وقت الأزمات.	.720	*0.000
5.	تدعم الإدارة العليا قرارات فريق العمل بشأن المشروعات.	.718	*0.000
6.	تتابع الإدارة العليا فريق العمل من خلال تغذية راجعة منتظمة عن تقدم العمل في المشروعات.	.422	*0.003
7.	تتميز علاقات فريق العمل مع الإدارة العليا بدرجة عالية من الثقة.	.654	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " هيكل المنظمة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " هيكل المنظمة " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يمكن للعاملين في المشاريع اقتراح تعديلات خاصة بإدارة أنشطة المشروعات من خلال قوانين وإجراءات مكتوبة موضحة في المنظمة.	.753	*0.000
2.	يوجد لدى المنظمة قوانين وإجراءات مكتوبة تقود إلى الجهود الخاصة بتحسين جودة العمل في المشروعات.	.800	*0.000
3.	يوجد لدى المنظمة قوانين وإجراءات مكتوبة تدعم الحلول الإبداعية للمشكلات.	.776	*0.000
4.	يتصف هيكل المنظمة بوجود عدد قليل من المستويات الإدارية بين الأقسام التشغيلية والمدير التنفيذي.	.643	*0.000
5.	تقوم المنظمة بتدريب العاملين في المشاريع على العمل ضمن فريق عمل مؤسس من أقسام متعددة وإنجاز مهام العمل بشكل تشاركي.	.830	*0.000
6.	تقوم المنظمة بفتح قنوات اتصال متعددة بين المدراء في المنظمة لإنجاز الأعمال.	.794	*0.000
7.	يتم إجراء الاتصالات التنظيمية بين العاملين بسهولة تامة.	.603	*0.000
8.	يمكن للعاملين بسهولة الوصول والاتصال مع الإدارة العليا.	.737	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " دعم مدراء الأقسام " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 $\alpha \leq$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " دعم مدراء الأقسام " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يقوم مدراء الأقسام بنشر وإتاحة المعلومات الفنية الهامة والمحدثة للعاملين.	.750	*0.000
2.	يقوم مدراء الأقسام بإدارة اجتماعاتهم بشكل فعال.	.780	*0.000
3.	يعمل مدراء الأقسام بالإبلاغ باستمرار حول الأداء العام للمشاريع.	.783	*0.000
4.	يتابع مدراء الأقسام مهامهم بشكل حثيث مما يجعلهم على دراية تامة حول اخر المستجدات والأنشطة في المشروع.	.769	*0.000
5.	يمكن مدراء الأقسام من اكتشاف وحل النزاعات بين الأفراد والمجموعات.	.853	*0.000
6.	يقوم مدراء الأقسام بفعالية في تقديم أفكار أصيلة أو طرق جديدة في تنفيذ الأعمال.	.698	*0.000
7.	يستخدم مدراء الأقسام نفوذهم في الحصول على المصادر اللازمة لأداء العمل بفعالية عالية.	.719	*0.000
8.	يقدم مدراء الأقسام تغذية عكسية ممتازة وبناءة فيما يخص التقارير الخاصة بتقدم العمل ضمن المشروعات.	.699	*0.000
9.	يبدى مدراء الأقسام درجة عالية من الرضا والتقدير للأعمال التي تم تأديتها بشكل جيد.	.677	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " لجنة المتابعة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " لجنة المتابعة " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط لارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تتم مراقبة جميع عمليات وأنشطة المشروع بما في ذلك المعايير التي من شأنها أن تعطي صورة كاملة عن تقدم المشروع مثل (الميزانية، الجدول الزمني، القوى العاملة، استغلال المعدات، معنويات الفريق، ... الخ)	.622	*0.000
2.	يتم عقد اجتماعات منتظمة لرصد ومراقبة تقدم سير المشروع وتحسين التغذية الراجعة لفريق عمل المشروع.	.619	*0.000
3.	يتم عرض نتائج تقييم ومراقبة أنشطة المشروع ذات العلاقة بالموازنة المالية والجدول الزمني للمشروع ومشاركتها بشكل منتظم مع ذوي العلاقة من أعضاء الفريق.	.868	*0.000
4.	يتم بانتظام قياس تقدم المشروع الفعلي ومقارنته بالخطة الزمنية المعتمدة والمعدة مسبقاً.	.808	*0.000
5.	يتم التشاور مع فريق المشروع عند الحاجة لمراجعة الموازنة أو الجدول الزمني للمشروع ومراجعة ملاحظاتهم وآرائهم.	.609	*0.000
6.	عندما يتم مراجعة الموازنة والجدول الزمني للمشروع يتم إيصال هذه التغيرات وأسبابها إلى الإدارة العليا.	.730	*0.000
7.	عندما يتم مراجعة الموازنة والجدول الزمني للمشروع يتم إيصال هذه التغيرات وأسبابها إلى العاملين ضمن فريق المشروع.	.804	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4.6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " درجة الاستقلالية والحكم الذاتي " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.6): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " درجة الاستقلالية والحكم الذاتي " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تمنح الوظيفة فريق المشروع الحرية في اتخاذ القرارات بشأن جدولة مهام عملهم.	.620	*0.000
2.	تمنح الوظيفة فريق المشروع الحرية في اتخاذ القرارات في أولويات عملهم وترتيب المهام الخاصة بهم.	.463	*0.001
3.	تسمح الوظيفة لفريق المشروع بتخطيط كيفية إنجاز عملهم ومهامهم وفق رؤيتهم.	.591	*0.000
4.	تعطي الوظيفة لفريق المشروع الفرصة للمبادرة وإبداء الرأي والتفكير في كيفية تنفيذ المهام.	.688	*0.000
5.	تمنح الوظيفة فريق المشروع استقلالية واضحة في اتخاذ القرارات.	.790	*0.000
6.	تعطي الوظيفة فريق المشروع إمكانية اختيار الطرق الأمثل لأداء العمل.	.734	*0.000
7.	تسمح الوظيفة لفريق العمل بتغيير وتعديل الطريقة الاعتيادية في تقييم العمل حسب الأولويات.	.733	*0.000
8.	لدى فريق العمل القدرة على تعديل أهداف الوظيفة الخاصة بهم (بما يفترض إنجازها من خلال الوظيفة).	.718	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4.7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " وضوح دور المشروع " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 $\alpha \leq$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.7): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " وضوح دور المشروع " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يرتبط عملي/وظيفتي ضمن المشروع بالأهداف العامة للمؤسسة.	.686	*0.000
2.	توجد رؤية واضحة فيما يتعلق بالنتائج المتوقعة من عملي ضمن المشروع.	.681	*0.000
3.	يتمتع فريق المشروع بدرجة تامة بالجوانب والمهام الوظيفية التي من المفترض أن تقود إلى تحقيق نتائج إيجابية.	.801	*0.000
4.	يتم تقسيم الوقت بين المهام الوظيفية اللازمة لإنجاز العمل.	.757	*0.000
5.	يتم جدولة المهام الوظيفية اليومية حسب الأولوية.	.675	*0.000
6.	يتم تحديد الإجراءات اللازمة لتنفيذ كل مهمة من مهام الوظيفية.	.669	*0.000
7.	تستخدم إجراءات وظيفية سليمة ومناسبة لتنفيذ المهام.	.847	*0.000
8.	لدى فريق العمل معرفة كافية بمستوى الأداء في الوظيفة وكيف يتم تقييمه في المنظمة.	.825	*0.000
9.	يتوفر لدى فريق العمل معرفة كافية وإطلاع بمستوى المسؤولية والصلاحيات الموكلة لهم في وظائفهم.	.776	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4.8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " قياس نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.8): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " قياس نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل لارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يشعر المستفيدون من المشاريع بالرضا حيال المخرجات والخدمات المقدمة عبر المشاريع في المنظمة.	.685	*0.000
2.	تتوافق وتتسجم الخدمات المقدمة عبر المشاريع التي تنفذها المنظمة مع مستندات وخطط المشروعات الأساسية.	.792	*0.000
3.	تحقق المشاريع التي تنفذها المؤسسة الغايات والأهداف التي صممت من أجلها.	.874	*0.000
4.	يتم تنفيذ أنشطة ومهام المشاريع في مؤسستنا وفق الجداول الزمنية المخططة.	.726	*0.000
5.	يتم تنفيذ أنشطة ومهام المشاريع في مؤسستنا وفق الموازنات المخططة لها.	.836	*0.000
6.	تمتلك المشاريع التي تنفذها مؤسستنا سمعة طيبة لدى الجهات المانحة الرئيسية.	.687	*0.000
7.	تمتلك المشاريع لدى مؤسستنا فرصة جيدة للاستمرار والتوسع من خلال الحصول على تمويل إضافي.	.759	*0.000
8.	يوجد للمشاريع في مؤسستنا أثر واضح وملحوس على المستفيدين.	.770	*0.000
9.	تساهم المشاريع التي تنفذها مؤسستنا في بناء القدرات المؤسسية على المستوى الوطني.	.738	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من 40 مفردة. يبين جدول (4.9) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4.9): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للاارتباط	المجال
*0.000	.789	دعم الإدارة العليا.
*0.000	.843	هيكل المنظمة.
*0.000	.829	دعم مدراء الأقسام.
*0.000	.910	لجنة المتابعة.
*0.000	.961	العوامل التنظيمية
*0.000	.821	درجة الاستقلالية والحكم الذاتي.
*0.000	.873	وضوح دور المشروع.
*0.000	.913	العوامل الوظيفية
*0.000	.845	قياس نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضاً إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة (الرجاوي، 2010م)، وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من 40 مفردة.

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4.10).

جدول (4.10): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي *
دعم الإدارة العليا.	7	0.824	0.908
هيكل المنظمة.	8	0.879	0.938
دعم مدراء الأقسام.	9	0.898	0.948
لجنة المتابعة.	7	0.847	0.920
العوامل التنظيمية	31	0.939	0.969
درجة الاستقلالية والحكم الذاتي.	8	0.821	0.906
وضوح دور المشروع.	9	0.900	0.949
العوامل الوظيفية	17	0.892	0.944
قياس نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية.	9	0.923	0.961
جميع المجالات معا	57	0.961	0.980

*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4.10) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.821، 0.939)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.961). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح (0.906، 0.969)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.980) وهذا يعنى أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً. وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (2) قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمجوروف-سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4.11).

جدول (4.11): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المجال
0.868	0.597	دعم الإدارة العليا
0.541	0.802	هيكل المنظمة
0.746	0.679	دعم مدراء الأقسام
0.667	0.726	لجنة المتابعة
0.776	0.660	العوامل التنظيمية
0.679	0.719	درجة الاستقلالية والحكم الذاتي
0.314	0.961	وضوح دور المشروع
0.927	0.546	العوامل الوظيفية
0.548	0.797	قياس نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية
0.660	0.730	جميع مجالات الاستبانة

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4.11) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. اختبار كولمجوروف-سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.
6. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 4 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد استخدمه الباحث للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
7. نموذج تحليل الانحدار المتدرج الخطي (Linear Stepwise Regression-Model).
8. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
9. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance -ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات. استخدمه الباحث للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على ثلاث مجموعات فأكثر.

ملخص الفصل:

تناول الفصل تفصيلاً للطريقة والإجراءات والمنهجية التي اتبعت في جمع وتحليل البيانات وكذلك الأدوات المستخدمة في التحليل، حيث إنه تحقيقاً لأهداف الدراسة واختبار فرضياتها عمد الباحث إلى اختيار المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل مشكلة الدراسة إضافة إلى تحديد مصادر جمع البيانات الأولية والثانوية اللازمة للدراسة التطبيقية، وقد تم تحديد مجتمع وعينة الدراسة المتمثل في 200 منظمة غير حكومية عاملة وفاعلة في قطاع غزة حيث تم استهداف منسقي ومدراء المشاريع وأعضاء فرق المشاريع وموظفي جلب التمويل في هذه المنظمات.

وقد تم كذلك تحديد أداة الدراسة وهي الاستبانة وتم تطويرها وتحليل فقراتها واختبار صدقها وثباتها من خلال اختبارات الصدق والثبات للاستبانة، وفي الختام أوضح الباحث الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على المعلومات عن أفراد عينة الدراسة عن المستجيبين، والمعلومات عن المنظمة، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق معلومات عن أفراد عينة الدراسة
أولاً: عرض لخصائص عينة الدراسة وفق معلومات عن أفراد عينة الدراسة:
1. المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة:

جدول (5.1): توزيع أفراد العينة حسب المعلومات الشخصية (ن=173)

معلومات أفراد عينة الدراسة	العدد	النسبة المئوية %
الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	8.1
	من 25-40 سنة	74.0
	من 41 - 55 سنة	16.2
	أكثر من 56 سنة	1.7
الجنس	ذكر	69.9
	أنثى	30.1
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	83.2
	ماجستير	16.2
	دكتوراه	0.6

يوضح الجدول (5.1) إحصائية للمعلومات الشخصية عن الأفراد عينة الدراسة، وقد كانت النتائج كالتالي:

فيما يتعلق بالفئة العمرية للأفراد عينة الدراسة، يعزو الباحث نتائج هذه النسب إلى طبيعة الدور الكبير للشباب في إدارة وتنسيق المشروعات في المنظمة، وهو ما يؤكد اعتماد غالبية المنظمات على الشباب لما لديهم من مواهب ومهارات وطاقات إبداعية وقدرات على تحمل

ضغوط العمل والتأخر والتنقل الميداني وغيره من الأعمال التي يصعب على الكبار أو الصغار مزاولتها.

وفي بند الجنس، أشار الجدول (5.1) أيضاً إلى استحواذ الذكور على المناصب المتعلقة بالمشاريع في المنظمات بنسبة 69.9% مقابل 30.1% للإناث، وذلك لطبيعة المجتمع الغزي الذي فيه نسبة الذكور أكثر من الإناث في القوة العاملة، إلى جانب العادات والتقاليد السائدة في المجتمع الفلسطيني التي تفضل عدم انخراط المرأة بشكل كبير في الأعمال مثل الرجل في الوظائف.

وبالنسبة للمؤهل العلمي، يعزو الباحث هذه النسب إلى طبيعة ونسبة متوسط حاملي الشهادات الجامعية في قطاع غزة وهم من حملة البكالوريوس وما دونها فهي من الطبيعي أن تكون النسبة الأعلى، ولكن في ذات الوقت هي مؤشر إيجابي قوي على اعتماد المنظمات غير الحكومية في عملها على أصحاب الشهادات لما لديهم من خبرات وتعليم ومعرفة تفيد بشكل كبير في تنفيذ مهام وأساسيات إدارة المشاريع في المنظمات بشكل جيد.

2. المعلومات الوظيفية لأفراد عينة الدراسة:

جدول (5.2): توزيع أفراد العينة حسب المعلومات الوظيفية (ن=173)

النسبة المئوية %	العدد	معلومات أفراد عينة الدراسة	
29.5	51	مدير مشاريع	المسمى الوظيفي
39.3	68	منسق مشاريع	
31.2	54	موظف مشاريع	
75.1	130	من 3-8 سنوات	عدد سنوات الخبرة في المنظمة
19.1	33	من 9-15 سنة	
5.8	10	16 سنة فأكثر	
83.8	145	من 3-8 سنوات	عدد سنوات الخبرة في مجال المشاريع
11.0	19	من 9-15 سنة	
5.2	9	16 سنة فأكثر	

يوضح الجدول (5.2) إحصائية للمعلومات الوظيفية عن الأفراد عينة الدراسة، وقد كانت النتائج كالتالي:

فيما يتعلق ببند المسمى الوظيفي، تشير هذه النسب الى طبيعة عمل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة التي تعتمد بشكل كبير على الشباب حديثي الخبرة في تنسيق وإدارة مشاريعها المختلفة التي تكون بطبيعتها مؤقتة وليست دائمة ولا تحتاج إلى مدراء ذوي خبرة واسعة لإدارتها وإنما يكفي وجود منسق لإدارة وتنسيق أنشطة المشروع كافة، أما النسبة الأخرى التالية التي توضح العاملين في منصب مدير مشروع، فهي تفسر المناصب الموجودة في المنظمات الدولية والكبرى التي تكون مشاريعها ممتدة وقابلة للاستمرار وموازنتها كبيرة وبحاجة ماسة إلى مدراء مشاريع يعمل تحت مسؤوليتهم أكثر من منسق وعضو فريق لإتمام تنفيذ أنشطة المشروع. وفيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة في المنظمة، فإن الباحث يعزو هذه النتائج إلى طبيعة أن معظم العاملين في المنظمات من الشباب حسب ما ذكر مسبقاً ومن الطبيعي أن يكون متوسط خبراتهم في المنظمة من 3 إلى 8 سنوات وذلك بطبيعة معدل أعمارهم التي لا تتجاوز 35 سنة.

وفي بند عدد سنوات الخبرة في مجال المشاريع، فإن هذه النتائج تتفق مع ما ذكر في الفقرة السابقة حول طبيعة عمل الشباب في المناصب المتعلقة بالمشاريع وطبيعة أن تكون متوسط خبراتهم في مدى 3 إلى 8 سنوات بحسب معدل أعمارهم ومعدل وجودهم في أعمالهم في المنظمة.

ثانياً: عرض لخصائص عينة الدراسة وفق معلومات عن المنظمة:

جدول (5.3): توزيع أفراد العينة حسب معلومات عن المنظمة (ن=173)

النسبة المئوية %	العدد	معلومات عن المنظمة	
20.8	36	شمال غزة	عنوان المنظمة
46.8	81	محافظة غزة	
9.8	17	محافظة الوسطى	
14.5	25	محافظة خان يونس	
8.0	14	محافظة رفح	
54.7	94	إغاثي اجتماعي	مجال عمل المنظمة *
32.6	56	اقتصادي تنموي	
15.1	26	امرأة وطفل	
14.5	25	تدريب وتعليم	

النسبة المئوية %	العدد	معلومات عن المنظمة	
8.1	14	حقوق إنسان وديمقراطية	
19.2	33	زراعة وبيئة	
7.0	12	أخرى	
6.9	12	أقل من 5 سنوات	عمر المنظمة بالسنين
31.8	55	من 5-10 سنوات	
39.3	68	من 11-20 سنة	
22.0	38	21 سنة فأكثر	
20.8	36	أقل من 10 موظفين	عدد العاملين في المنظمة
56.1	97	من 10-30 موظف	
21.4	37	من 31-70 موظف	
1.7	3	71 موظف فأكثر	
5.8	10	أقل من \$ 350,000	قيمة المشاريع المنجزة خلال العام الماضي
42.1	73	من \$ 350,000 - \$ 1,000,000	
38.2	66	من \$ 1,000,000 - \$ 2,000,000	
13.9	24	أكثر من \$ 2,000,000	
27.2	47	غالبا يتم تنفيذ المشروعات ضمن أحد الأقسام الوظيفية الرئيسة في المنظمة	طرق تنفيذ وتنظيم المشروعات في المنظمة
39.3	68	يوجد لدى المنظمة قسم خاص بإدارة المشاريع يتولى إدارتها عن طريق فريق عمل إضافي مخصص له	
33.5	58	بطريقة تشاركية عبر فريق يعمل يتم تشكيله من أقسام وظيفية متعددة وبمشاركة موظفين جدد ومتطوعين أن لزم الأمر	

*أكثر من إجابة

يوضح الجدول (5.3) استعراضاً لنتائج معلومات حول المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة وقد كانت النتائج كالتالي:

فيما يتعلق بعنوان المنظمة، تأتي هذه النتائج بشكل طبيعي جدا وفقاً لمركزية محافظة غزة في قطاع غزة واحتوائها على المراكز الرئيسية للمنظمات الأهلية والدولية وبحكم موقعها الرسمي ووجود الدوائر والوزارات الحكومية فيها، حيث إنها تحتوي على أكبر عدد من المنظمات غير الحكومية حسب سجل وزارة الداخلية والأمن الوطني.

فيما يتعلق بالبند الثاني وهو مجال عمل المنظمة، فقد سيطر المجالان الإغاثي الاجتماعي وكذلك المجال الاقتصادي التنموي على طبيعة ومجال عمل المنظمات مقابل نسب ضعيفة للمجالات الأخرى، وهذا الأمر يعزى إلى طبيعة تركيز المنظمات الخيرية على العمل الإغاثي والاجتماعي والتنموي بسبب الأوضاع الكارثية التي يعيشها القطاع والأزمات والحروب المتلاحقة وما تسببه من دمار هائل في البنية التحتية وتشريد الآلاف من المواطنين، الأمر الذي يستدعي التدخل والإغاثة العاجلة للمتضررين وغيرهم إلى جانب تزايد مشاريع الإنعاش وإعادة الإعمار بعد الحروب والاجتياحات الأمر الذي رفع نسبة الجانب التنموي والاقتصادي بسبب المشاريع التنموية التي استهدفت البنية التحتية للقطاع.

في البند الثالث المتعلق بعمر المنظمة، فإن ذلك يعزو إلى أن الكثير من المنظمات بدأت في العمل مطلع الألفية الثانية بسبب اشتعال الانتفاضة الثانية وما ترتب عليها من حالات إنسانية وأوضاع كارثية صعبة عمت الأراضي الفلسطينية بشكل عام أي منذ حوالي متوسط 14 سنة وقد ازداد العدد أكثر منذ بدء الحصار على غزة عام 2007، الأمر الذي أدى إلى ظهور منظمات حديثة لا يتجاوز عمرها 10 سنوات.

وفي البند الرابع المتعلق بعدد العاملين في المنظمات، فإن هذه النسب تؤكد طبيعة عمل ومشاريع المنظمات غير الحكومية في غزة التي تستدعي بشكل أكبر متوسط 20 موظفاً في الجمعية لأداء كل مهامها، وهذا ما تتسم به غالبية المنظمات في قطاع غزة بسبب محدودية الدعم والتمويل، وما ترتب على الانقسام الفلسطيني من شح كبير في التمويل خصوصاً للمنظمات الدولية وما نجم عن ذلك من تسريح لكثير من العاملين والاحتفاظ فقط بعدد قليل ليؤدي المهام المختلفة للمنظمة.

فيما يتعلق ببند المشاريع المنجزة خلال العام الماضي وهو البند الخامس، تشير هذه النسب إلى طبيعة الضعف في التمويل الذي تعاني منه المنظمات الأهلية بسبب التضيق والحصار والاتهام بالإرهاب وغيره، في حين كانت النسبة الثانية متقاربة وهي غالباً تجسد المنظمات الدولية صاحبة المشاريع الكبيرة والتي أيضاً وفق دورها التنموي والخيري الكبير لا ترتقي للنسبة المطلوبة حول قيمة المشاريع المنجزة من هذه المنظمات.

في البند الأخير وهو طرق تنفيذ وتنظيم المشروعات في المنظمة، تشير هذه النتائج إلى الاستراتيجية الثابتة المتكررة التي تتعامل بها الكثير من المنظمات في التعامل مع المشاريع، حيث إنها لا تتكلف وجود عدد كبير من الموظفين في المنظمة للقيام بالمشاريع وإنما عندما يتم تمويل مشروع ما يتم استقطاب فريق عمل إضافي مؤقت للقيام بتنفيذ مهام المشروع ومن ثم تسريح هذا الفريق بعد انتهاء عمل المشروع، الأمر الذي يمكن هذه المنظمات من الاستمرارية والديمومة في عملها والابتعاد عن تحمل مصاريف وعاء كادر وظيفي آخر في المنظمة.

الإجابة على أسئلة الدراسة (تحليل فقرات الاستبانة):

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 4 أم لا. فإذا كانت (Sig أكبر من 0.05) فإن متوسط آراء الأفراد حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن موافق بدرجة متوسطة وهي 4، أما إذا كانت (Sig أقل من 0.05) فإن متوسط آراء الأفراد يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهريّة عن درجة الموافقة المتوسطة، وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت قيمة الاختبار موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة والعكس صحيح.

أولاً: تحليل فقرات " العوامل التنظيمية "

- تحليل فقرات مجال " دعم الإدارة العليا "

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.4).

جدول (5.4): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال " دعم الإدارة العليا"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	توفر الإدارة العليا مستلزمات المشاريع من الموارد اللازمة لتنفيذ الأنشطة مثل (الدعم المالي، الوقت، القوى العاملة، المعدات...).	5.63	1.20	80.45	17.82	*0.000	3
2.	تتشارك الإدارة العليا المسؤوليات مع فرق العمل لضمان نجاح المشاريع.	5.60	1.12	80.02	18.82	*0.000	4
3.	تمنح الإدارة العليا درجة كافية من السلطة والمسؤولية لفريق العمل في المشروع.	5.33	1.20	76.16	14.50	*0.000	7
4.	تدعم الإدارة العليا فريق عمل المشروع بشكل فعال وقت الأزمات.	5.59	1.24	79.87	16.84	*0.000	5
5.	تدعم الإدارة العليا قرارات فريق العمل بشأن المشروعات.	5.66	1.24	80.92	17.59	*0.000	2
6.	تتابع الإدارة العليا فريق العمل من خلال تغذية راجعة منتظمة عن تقدم العمل في المشروعات.	5.80	1.18	82.82	20.02	*0.000	1
7.	تتميز علاقات فريق العمل مع الإدارة العليا بدرجة عالية من الثقة.	5.55	1.24	79.36	16.55	*0.000	6
	جميع فقرات المجال معاً	5.60	0.96	79.94	21.89	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (5.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كان للفقرة 6 " تتابع الإدارة العليا فريق العمل من خلال تغذية راجعة منتظمة عن تقدم العمل في المشروعات " يساوي 5.80 (الدرجة الكلية من 7) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 82.82%، قيمة الاختبار 20.02 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- أقل قيمة للمتوسط الحسابي كان للفقرة 3 " تمنح الإدارة العليا درجة كافية من السلطة والمسؤولية لفريق العمل في المشروع " يساوي 5.33 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 76.16%، قيمة الاختبار 14.50، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 5.60، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 79.94%، قيمة الاختبار 21.89، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " دعم الإدارة العليا " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى مدى أهمية دعم الإدارة العليا لمدراء ومنسقي المشاريع في عملهم حيث إن هذا الدعم يشكل ركيزة أساسية لنجاح عمل المشاريع بسبب ما يتطلبه من دعم مادي ومعنوي ولوجستي ومنح الثقة وتسهيل اتخاذ القرار ودعم حل المشكلات والنزاعات لمدراء ومسؤولي المشاريع في المنظمة.

وقد اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (Young & Poon, 2013) التي أكدت على تأثير عنصر دعم الإدارة العليا على نجاح المشاريع وضرورة توفره لإدارة المشاريع لضمان نجاح المشاريع، وقد انسجمت النتائج أيضاً مع نتائج دراسة (Kuen et al., 2009) التي أكدت أن لدعم الإدارة العليا أهمية كبيرة وقوية ويجب أن يتم اعتبارها في تنفيذ المشاريع لضمان نجاح المشاريع في المنظمة.

واتفقت هذه النتائج أيضاً مع دراسة (Dai et al., 2013) التي خلصت إلى أن دعم الإدارة العليا هو عنصر جوهري وهام في كل مراحل المشروع فمرحلة التحضير تشمل وضع خطط المشروع وتحديد الأهداف ووضع الموازنات وتوفير القوى العاملة والموارد البشرية وتوفير كافة المصادر والمستلزمات الفنية للمشروع وكل ذلك يتطلب جهداً ودعماً كبيراً من الإدارة العليا كذلك اتفقت مع دراسة (Singh, 2013) التي أكدت أن الإدارة العليا تلعب دوراً فعالاً في وضع الخطط والرسالة والرؤية والأهداف العامة والخاصة للمشروع واستراتيجيات التنفيذ، كذلك واستراتيجيات التكامل مع كل وحدات وأقسام المنظمة لغرض خدمة المشاريع وضمان نجاح تنفيذها.

- تحليل فقرات مجال " هيكل المنظمة "

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.5).

جدول (5.5): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال "هيكل المنظمة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي الحسابي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يمكن للعاملين في المشاريع اقتراح تعديلات خاصة بإدارة أنشطة المشروعات من خلال قوانين وإجراءات مكتوبة موضحة في المنظمة.	4.89	1.39	69.92	8.45	*0.000	6
2.	يوجد لدى المنظمة قوانين وإجراءات مكتوبة تقود إلى الجهود الخاصة بتحسين جودة العمل في المشروعات.	4.82	1.43	68.79	7.49	*0.000	7
3.	يوجد لدى المنظمة قوانين وإجراءات مكتوبة تدعم الحلول الإبداعية للمشكلات.	4.77	1.43	68.19	7.11	*0.000	8
4.	يتصف هيكل المنظمة بوجود عدد قليل من المستويات الإدارية بين الأقسام التشغيلية والمدير التنفيذي.	5.24	1.23	74.90	13.25	*0.000	4
5.	تقوم المنظمة بتدريب العاملين في المشاريع على العمل ضمن فريق عمل مؤسس من أقسام متعددة وإنجاز مهام العمل بشكل تشاركي.	5.18	1.27	74.00	12.15	*0.000	5
6.	تقوم المنظمة بفتح قنوات اتصال متعددة بين المدراء في المنظمة لإنجاز الأعمال.	5.46	1.09	78.02	17.41	*0.000	2
7.	يتم إجراء الاتصالات التنظيمية بين العاملين بسهولة تامة.	5.64	1.04	80.59	20.78	*0.000	1
8.	يمكن للعاملين بسهولة الوصول والاتصال مع الإدارة العليا.	5.42	1.29	77.37	14.44	*0.000	3
	جميع فقرات المجال معاً	5.17	0.93	73.92	16.56	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (5.5) يمكن استخلاص ما يلي:

- أعلى قيمة للمتوسط الحسابي هو للفقرة 7 " يتم إجراء الاتصالات التنظيمية بين العاملين بسهولة تامة " يساوي 5.64 (الدرجة الكلية من 7) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 80.59%، قيمة الاختبار 20.78 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
 - أقل قيمة للمتوسط الحسابي هو للفقرة 3 " يوجد لدى المنظمة قوانين وإجراءات مكتوبة تدعم الحلول الإبداعية للمشكلات " يساوي 4.77 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 68.19%، قيمة الاختبار 7.11، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
 - بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 5.17، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 73.92%، قيمة الاختبار 16.56، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "هيكل المنظمة " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.
- ويعزو الباحث ذلك إلى التأكيد على ما أكدته الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة حول أهمية عنصر الهيكل التنظيمي ومدى فعاليته في تعزيز وتحسين الأداء في المشاريع والمنظمة بشكل عام وبالتحديد عنصر الاتصالات التنظيمية الذي حصل على موافقة بسبب أهميته الكبيرة في تسهيل إنجاز المهام وسهولة الوصول للمستويات العليا من قبل المرؤوسين لعرض التقارير ورفع المشاكل والنزعات لحلها إضافة إلى سهولة الحصول على المعلومة المناسبة في الوقت المناسب وبالقدر الكافي. في الجانب الآخر حصلت الفقرة 3 على أقل موافقة بسبب أن هناك الكثير من المنظمات لا تهتم لوجود مواد مكتوبة وإنما يتم تطبيق الإجراءات والقوانين بشكل شفوي ومتفق عليه.**
- واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة كدراسة (Oberlender, 2000) التي خلصت إلى أن الهيكل التنظيمي للمنظمة يؤثر تأثيراً كبيراً على إدارة المشروع، ودراسة (Wallace, 2007) التي أوضحت أن الطريقة التي يتشكل بها هيكل فريق المشروع تلعب دوراً هاماً في كيفية قيامه بوظائفه في المشروع، حيث إن العناية بهيكلية فريق العمل يمكن لها أن تحدث فرقاً كبيراً في النتائج، في حين أكد المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع أن الهيكل التنظيمي من العوامل المؤثرة في المشروع والذي قد يؤثر على إتاحة الموارد وطرق التنفيذ.**

- تحليل فقرات مجال " دعم مدراء الأقسام "

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.6).

جدول (5.6): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال " دعم مدراء الأقسام "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يقوم مدراء الأقسام بنشر وإتاحة المعلومات الفنية الهامة والمحدثة للعاملين.	4.99	1.36	71.26	9.59	*0.000	9
2.	يقوم مدراء الأقسام بإدارة اجتماعاتهم بشكل فعال.	5.23	1.14	74.65	14.18	*0.000	5
3.	يعمل مدراء الأقسام بالإبلاغ باستمرار حول الأداء العام للمشاريع.	5.55	1.18	79.36	17.36	*0.000	1
4.	يتابع مدراء الأقسام مهامهم بشكل حثيث مما يجعلهم على دراية تامة حول آخر المستجدات والأنشطة في المشروع.	5.50	1.27	78.53	15.51	*0.000	2
5.	يتمكن مدراء الأقسام من اكتشاف وحل النزاعات بين الأفراد والمجموعات.	5.22	1.10	74.57	14.53	*0.000	6
6.	يقوم مدراء الأقسام بفعالية في تقديم أفكار أصيلة أو طرق جديدة في تنفيذ الأعمال.	5.05	1.29	72.09	10.64	*0.000	8
7.	يستخدم مدراء الأقسام نفوذهم في الحصول على المصادر اللازمة لأداء العمل بفعالية عالية.	5.09	1.17	72.67	12.20	*0.000	7
8.	يقدم مدراء الأقسام تغذية عكسية ممتازة وبناءة فيما يخص التقارير الخاصة بتقديم العمل ضمن المشروعات.	5.37	1.18	76.66	15.13	*0.000	3
9.	يبدى مدراء الأقسام درجة عالية من الرضا والتقدير للأعمال التي تم تأديتها بشكل جيد.	5.33	1.22	76.16	14.27	*0.000	4
	جميع فقرات المجال معاً	5.26	0.94	75.12	17.54	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (5.6) يمكن استخلاص ما يلي:

- أعلى قيمة للمتوسط الحسابي للفقرة 3 " يعمل مدرء الأقسام بالإبلاغ باستمرار حول الأداء العام للمشاريع " يساوي 5.55 (الدرجة الكلية من 7) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 79.36%، قيمة الاختبار 17.36 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- أقل قيمة للمتوسط الحسابي للفقرة 1 " يقوم مدرء الأقسام بنشر وإتاحة المعلومات الفنية الهامة والمحدثة للعاملين " يساوي 4.99 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 71.26%، قيمة الاختبار 9.59، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 5.26، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 75.12%، قيمة الاختبار 17.54، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " دعم مدرء الأقسام " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة وأهمية دور مدرء الأقسام المركزي في المنظمات غير الحكومية، حيث إن معظم المنظمات تعتمد في تنفيذ مشاريعها على الأقسام الوظيفية في المنظمة والتي تقوم هي غالباً بتنفيذ المشاريع إضافة إلى مهامهم الاعتيادية في المنظمة، حتى ولو تم استقدام فريق عمل إضافي لتنفيذ المشروع، فإن نجاح تنفيذ المشروع مرهون بمدى وفعالية تقديم الدعم والمساندة من رؤساء هذه الأقسام لفريق المشروع، فمدرء الأقسام الوظيفية في المنظمة يشكل العصب الأساسي للعمل التنفيذي في المنظمة وهم المشرفون على كافة الأعمال الإدارية والمالية المتعلقة بسير العمل والمشاريع في المنظمات.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (Allen et al., 1988) التي خلصت إلى أن فرق عمل المشروع تعمل بشكل أفضل عندما يوفر مدرء الوظائف المعلومات التقنية اللازمة لهم، وهذا الأمر يظهر جلياً بشكل كبير في هيكلية المنظمات المختلفة، سواء كانت وظيفية أو مشاريعية أو مصفوفية، حيث يكون لدور مدرء الوظائف تأثير كبير جداً في دعم ومساندة المشاريع ومدرائها بشكل كبير في تنفيذ مهام وأعمال المشروع. ودراسة (Robbins & Coulter, 2012) التي أكدت أن المدرء الوظيفيون أي مدرء الأقسام ومدرء المشاريع هم

الشريحة الأهم في إدارة المنظمة ومشاريعها وهم الأكثر قدرة على أداء مختلف وظائف الإدارة المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة في عملهم في أي منظمة.

- تحليل فقرات مجال " لجنة المتابعة "

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.7).

جدول (5.7): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال " لجنة المتابعة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
1.	تتم مراقبة جميع عمليات وأنشطة المشروع بما في ذلك المعايير التي من شأنها أن تعطي صورة كاملة عن تقدم المشروع مثل (الميزانية، الجدول الزمني، القوى العاملة، استغلال المعدات، معنويات الفريق، ... الخ)	5.48	1.11	78.28	17.48	*0.000	1
2.	يتم عقد اجتماعات منتظمة لرصد ومراقبة تقدم سير المشروع وتحسين التغذية الراجعة لفريق عمل المشروع.	5.47	1.22	78.20	15.86	*0.000	2
3.	يتم عرض نتائج تقييم ومراقبة أنشطة المشروع ذات العلاقة بالموازنة المالية والجدول الزمني للمشروع ومشاركتها بشكل منتظم مع ذوي العلاقة من أعضاء الفريق.	5.12	1.27	73.17	11.62	*0.000	7
4.	يتم بانتظام قياس تقدم المشروع الفعلي ومقارنته بالخطة الزمنية المعتمدة والمعدة مسبقاً.	5.26	1.26	75.17	13.14	*0.000	4
5.	يتم التشاور مع فريق المشروع عند الحاجة لمراجعة الموازنة أو الجدول الزمني للمشروع ومراعاة ملاحظاتهم وآراءهم.	5.15	1.26	73.52	11.91	*0.000	6

م	الفقرة	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	الحسابي النسبي المتوسط	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
6.	عندما يتم مراجعة الموازنة والجدول الزمني للمشروع يتم إيصال هذه التغيرات وأسبابها إلى الإدارة العليا.	5.47	1.16	78.20	16.62	*0.000	3
7.	عندما يتم مراجعة الموازنة والجدول الزمني للمشروع يتم إيصال هذه التغيرات وأسبابها إلى العاملين ضمن فريق المشروع.	5.24	1.25	74.92	13.09	*0.000	5
	جميع فقرات المجال معاً	5.32	0.95	75.99	18.25	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (5.7) يمكن استخلاص ما يلي:

- أعلى قيمة للمتوسط الحسابي للفقرة 1 " تتم مراقبة جميع عمليات وأنشطة المشروع بما في ذلك المعايير التي من شأنها أن تعطي صورة كاملة عن تقدم المشروع مثل (الميزانية، الجدول الزمني، القوى العاملة، استغلال المعدات، معنويات الفريق، ... الخ) " يساوي 5.48 (الدرجة الكلية من 7) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 78.28%، قيمة الاختبار 17.48 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- أقل قيمة للمتوسط الحسابي للفقرة 3 " يتم عرض نتائج تقييم ومراقبة أنشطة المشروع ذات العلاقة بالموازنة المالية والجدول الزمني للمشروع ومشاركتها بشكل منظم مع ذوي العلاقة من أعضاء الفريق " يساوي 5.12 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73.17%، قيمة الاختبار 11.62، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 5.32، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 75.99%، قيمة الاختبار 18.25، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " لجنة المتابعة " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى فعالية وأهمية الدور الأساسي للمتابعة والرقابة في تنفيذ المشاريع في المنظمات لما له من شأن كبير في تحسين الأداء العام لتنفيذ المشاريع، حيث إن هذا النظام تتم فيه مراقبة ومتابعة كل أنشطة المشروع في كل مراحله للوقوف والتأكد من تنفيذ الأنشطة وفق الخطط المعدة لها مسبقاً واتخاذ الإجراءات التصحيحية بشكل عاجل وسريع إن وجدت، إضافة إلى وضع الإدارة العليا بشكل مستمر في صورة تقدم وسير العمل، فالرقابة جزء أساسي لا يتجزأ من وظائف الإدارة الأساسية ولا يمكن أن يكتب النجاح لأي عمل دون وجود مراقبة ومتابعة مكثفة لهذا العمل أو المشروع.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (Kuen et al., 2009) التي أكدت على أهمية المتابعة المستمرة لعملية تنفيذ المشاريع، وكذلك دراسة (دودين، 2012) التي خلصت إلى أن الرقابة على المشروع، هي عملية ضرورية للتأكد من حسن سير العمل في المشروع، والتأكد من أن الإنجاز يسير حسب ما هو مقرر له وإنها تساعد مدير المشروع إلى معرفة هل سيسلم المشروع للعميل بما وعد بتسليمه له، وهل سيتم تسليمه في الوقت المحدد له، واتفقت النتائج أيضاً مع دراسة (Pinto & Slevin, 1988) التي اتخذت من عنصر الرقابة والمتابعة عنصراً أساسياً في الموديل المكون من عشرة عوامل أساسية وهي الأكثر انتشاراً والأكثر استخداماً في قياس نجاح المشاريع.

- تحليل جميع فقرات العوامل التنظيمية

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.8).

جدول (5.8): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لجميع فقرات العوامل التنظيمية

البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
دعم الإدارة العليا.	5.60	0.96	79.94	21.89	*0.000	1
هيكل المنظمة.	5.17	0.93	73.92	16.56	*0.000	4
دعم مدراء الأقسام.	5.26	0.94	75.12	17.54	*0.000	3
لجنة المتابعة.	5.32	0.95	75.99	18.25	*0.000	2
العوامل التنظيمية بشكل عام	5.33	0.85	76.09	20.63	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

في الجدول (5.8) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات العوامل التنظيمية يساوي 5.33 (الدرجة الكلية من 7) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 76.09%، قيمة الاختبار 20.63 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات العوامل التنظيمية بشكل عام.

ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية العوامل التنظيمية في دعمها لنجاح المشاريع في المنظمات، حيث إنها قد شكلت ركيزة أساسية في قياس نجاح المشاريع في معظم الدراسات السابقة وقد افرد لها الكثير من الباحثين مجموعة عوامل مستقلة ضمن أبحاثهم مثل (Belassi & Tukul, 1996) و (Mishra et al., 2011) الذين قاموا باختيار هذه العناصر ووضعها في مجموعة تعزى للمنظمة وقياس أثرها منفردة ومجموعة، وكل ذلك دليل على أهميتها ودورها الأساسي والفعال في نجاح المشاريع.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (Hyvärä, 2006) التي أوصت بالاهتمام بقياس العوامل التنظيمية للمنظمات ودورها الأساسي في نجاح المشاريع وخصوصا الاتصالات التنظيمية التي حصلت على التقييم الأعلى في درجة التأثير على نجاح المشاريع، وكذلك اتفقت النتائج مع دراسات (Belassi & Tukul, 1996) و (Mishra et al., 2011) اللتان أكدتا على ضرورة الاهتمام بالعناصر التنظيمية ودورها في نجاح المشاريع مثل دعم الإدارة العليا، وهيكلية المشروع، ودعم المدراء الوظيفيين، والمتابعة المراقبة، ودرجة الاستقلالية، ودرجة وضوح إجراءات العمل.

ثانيا: تحليل فقرات " العوامل الوظيفية "

- تحليل فقرات مجال " درجة الاستقلالية والحكم الذاتي "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 4 أم لا. النتائج موضحة في جدول (5.9).

جدول (5.9): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال " درجة الاستقلالية والحكم الذاتي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تمنح الوظيفة فريق المشروع الحرية في اتخاذ القرارات بشأن جدولة مهام عملهم.	4.89	1.23	69.91	9.41	*0.000	5
2.	تمنح الوظيفة فريق المشروع الحرية في اتخاذ القرارات في أولويات عملهم وترتيب المهام الخاصة بهم.	5.10	1.27	72.84	11.32	*0.000	2
3.	تسمح الوظيفة لفريق المشروع بتخطيط كيفية إنجاز عملهم ومهامهم وفق رؤيتهم.	5.06	1.25	72.26	11.10	*0.000	3
4.	تعطي الوظيفة لفريق المشروع الفرصة للمبادرة وإبداء الرأي والتفكير في كيفية تنفيذ المهام.	5.20	1.21	74.22	12.83	*0.000	1
5.	تمنح الوظيفة فريق المشروع استقلالية واضحة في اتخاذ القرارات.	4.69	1.24	67.00	7.29	*0.000	8
6.	تعطي الوظيفة فريق المشروع إمكانية اختيار الطرق الأمثل لأداء العمل.	5.04	1.30	72.01	10.45	*0.000	4
7.	تسمح الوظيفة لفريق العمل بتغيير وتعديل الطريقة الاعتيادية في تقييم العمل حسب الأولويات.	4.88	1.34	69.68	8.57	*0.000	6
8.	لدى فريق العمل القدرة على تعديل أهداف الوظيفة الخاصة بهم (بما يفترض إنجازه من خلال الوظيفة).	4.76	1.44	67.94	6.87	*0.000	7
	جميع فقرات المجال معاً	4.95	1.08	70.77	11.58	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (5.9) يمكن استخلاص ما يلي:

- أعلى قيمة للمتوسط الحسابي للفقرة 4 " تعطي الوظيفة لفريق المشروع الفرصة للمبادرة وإبداء الرأي والتفكير في كيفية تنفيذ المهام " يساوي 5.20 (الدرجة الكلية من 7) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 74.22%، قيمة الاختبار 12.83 وأن القيمة الاحتمالية

(Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- أقل قيمة للمتوسط الحسابي للفقرة 5 " تمنح الوظيفة فريق المشروع استقلالية واضحة في اتخاذ القرارات " يساوي 4.69 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 67.00%، قيمة الاختبار 7.29، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.95، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 70.77%، قيمة الاختبار 11.58، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "درجة الاستقلالية والحكم الذاتي" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى الأهمية التي اكتسبها عنصر الاستقلالية ودوره الهام والكبير في الرضا الوظيفي والذي يقود لرفع معدل الأداء العام في تنفيذ المشاريع وغيرها من الأنشطة في المنظمة، فهذه الموافقة الكبيرة هي نتيجة طبيعية بسبب الحاجة الفطرية للإنسان نحو الاستقلالية والحرية في شؤون حياته وعمله وآرائه وفكره، وهذه الفطرة تنطبق أيضاً على مدى حب الموظفين في أعمالهم لوجود قدر كبير من الاستقلالية والحرية في أعمالهم حتى يرغبوا بعملهم ويتعلقوا فيه، وبالتالي يدعموا أعمالهم بكل ما أوتوا من طاقة ومعرفة والتي من شأنها أن تقود إلى أفضل معدلات الأداء في المنظمة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (Cabrera, Collins & Salgado, 2006) التي خلصت إلى أن إعطاء الاستقلالية والحرية للموظفين يمكنهم من اختبار أكثر من طريقة وأكثر من نهج لأداء عملهم، حيث إنهم يتمكنون من إيجاد أفكار جديدة ويعملون على تطويرها لتناسب أداء مهام عملهم على الوجه المطلوب وبالتالي زيادة معدل الأداء العام في تنفيذ المشاريع في المنظمة، واتفقت النتائج أيضاً مع دراسة (Slåtten & Mehmetoglu, 2011) التي أوضحت أن الوظائف التي يتاح فيها كثير من الاستقلالية يميل فيها الموظفون لمشاركة أكبر في مشاركة المعلومات، وعليه فقد توصل عدة باحثين إلى أن مفهوم الاستقلالية يعتبر مؤشراً قوياً على السلوك الإبداعي للموظف وكذلك انسجمت النتائج مع دراسة (Hackman &

(Oldham, 1980) التي أكدت على أن الموظفين الذين يعملون في وظائف ذات مستويات عالية من الاستقلالية والحكم الذاتي هم أكثر عرضة للرد إيجابيا بالمثل في مؤسساتهم بسبب أن هذه الوظائف تحقق القيمة النفسية والرمزية لهم، فمن منظور القيمة النفسية فإن الوظائف التي فيها مزيد من الاستقلالية ومزيد من القوة في اتخاذ القرارات تكون أكثر تحفيزا للعاملين بشكل جوهري.

- تحليل فقرات مجال " وضوح دور المشروع "

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.10).

جدول (5.10): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال " وضوح دور المشروع "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يرتبط عملي/وظيفتي ضمن المشروع بالأهداف العامة للمؤسسة.	5.49	1.11	78.41	17.57	*0.000	4
2.	توجد رؤية واضحة فيما يتعلق بالنتائج المتوقعة من عملي ضمن المشروع.	5.52	1.01	78.90	19.87	*0.000	1
3.	يتمتع فريق المشروع بدراية تامة بالجوانب والمهام الوظيفية التي من المفترض أن تقود إلى تحقيق نتائج إيجابية.	5.46	1.07	77.99	17.84	*0.000	5
4.	يتم تقسيم الوقت بين المهام الوظيفية اللازمة لإنجاز العمل.	5.50	1.13	78.57	17.46	*0.000	3
5.	يتم جدولة المهام الوظيفية اليومية حسب الأولوية.	5.52	1.11	78.82	18.00	*0.000	2
6.	يتم تحديد الإجراءات اللازمة لتنفيذ كل مهمة من مهام الوظيفية.	5.24	1.11	74.85	14.62	*0.000	9
7.	تستخدم إجراءات وظيفية سليمة ومناسبة لتنفيذ المهام.	5.39	1.12	76.99	16.33	*0.000	6

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
8.	لدى فريق العمل معرفة كافية بمستوى الأداء في الوظيفة وكيف يتم تقييمه في المنظمة.	5.25	1.18	75.04	13.88	*0.000	8
9.	يتوفر لدى فريق العمل معرفة كافية واطلاع بمستوى المسؤولية والصلاحيات الموكلة لهم في وظائفهم.	5.30	1.23	75.66	13.85	*0.000	7
	جميع فقرات المجال معاً	5.41	0.90	77.23	20.46	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (5.10) يمكن استخلاص ما يلي:

- أعلى قيمة للمتوسط الحسابي للفقرة 2 " توجد رؤية واضحة فيما يتعلق بالنتائج المتوقعة من عملي ضمن المشروع" يساوي 5.52 (الدرجة الكلية من 7) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 87.90%، قيمة الاختبار 19.87 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- أقل قيمة للمتوسط الحسابي للفقرة 6 " يتم تحديد الإجراءات اللازمة لتنفيذ كل مهمة من مهام الوظيفة " يساوي 5.24 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 74.85%، قيمة الاختبار 14.62، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 5.41، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 77.23%، قيمة الاختبار 20.46، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "وضوح دور المشروع" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة حاجة الموظفين في المشاريع إلى أن تكون إجراءات العمل على درجة كافية من الوضوح لأجل تنفيذ الأعمال بكل سهولة ويسر، إضافة إلى الرغبة الطبيعية للعاملين في أي منظمة بضرورة معرفة دوره الرئيسي في المنظمة وطبيعة مهامهم وواجباته

وحقوقه الأمر الذي يزيد من رغبة العاملين في أداء أعمالهم وبالتالي يقود للرضا الوظيفي الذي يقود إلى تحسين الأداء ونجاح العمل بشكل عام في المنظمات، فهذه الموافقة الكبيرة جاءت استجابة لحاجة المبحوثين للوضوح وعدم الغموض وضرورة توفر كافة الأدوات والإجراءات والمعلومات المكتوبة والشفهية لضمان أداء مهامهم بشكل افضل.

وافقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (Bush & Busch, 1982) التي أوضحت وفقا لنظرية الدور، فإن أفراد الاتصال أو العملاء لديهم حاجة قوية لوضوح ما يمكن أن يتوقع منهم لأداء وظائفهم وكذلك اتفقت مع دراسة (De Ruyter, Wetzels, & Feinberg, 2001) التي أكدت انه لوضوح الدور الوظيفي أهمية قصوى في تعزيز الانتماء والالتزام التنظيمي وتحسين الأداء ورفع منسوب الرضا الوظيفي للموظفين بسبب علاقته القوية والمباشرة مع هذه المتغيرات، وكذلك انسجمت هذه النتائج مع دراسة (Whitaker et al., 2007) التي أوضحت أن الموظفين الذين لديهم دور وظيفي واضح لديهم القدرة على معرفة معايير الأداء التي من المتوقع منهم أن يحققوها، والتي من شأنها أن تساعدهم في معرفة متى وكيف لهم أن يطبقوا سلوك المواطنة التنظيمية والتي تساهم في رفع معدلات الأداء بدون نتائج سلبية غير متوقعة.

- تحليل جميع فقرات العوامل الوظيفية

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.11).

جدول (5.11): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لجميع فقرات العوامل الوظيفية

الترتيب	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند
2	*0.000	11.58	70.77	1.08	4.95	درجة الاستقلالية والحكم.
1	*0.000	20.46	77.23	0.90	5.41	وضوح دور المشروع.
	*0.000	17.59	74.18	0.89	5.19	العوامل الوظيفية بشكل عام

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

جدول (5.11) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات العوامل الوظيفية يساوي 5.19 (الدرجة الكلية من 7) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 74.18%، قيمة الاختبار 17.59 وأن

القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على جميع العوامل الوظيفية بشكل عام.

ويعزو الباحث ذلك إلى الرغبة الكبيرة والفطرية لدى العاملين في المنظمات بالتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلالية، إلى جانب وجود وضوح كاف لتعليمات وإجراءات العمل لأجل معرفة أدوارهم الرئيسية في أعمالهم. هذه الموافقة الكبيرة على العوامل الوظيفية جاءت من حاجة هؤلاء العاملين إلى التمتع بالحرية وهي جاءت استجابة للرغبات العادية عند الناس بشكل عام للحصول على قدر كاف من الوضوح والاستقلالية سواء في حياتهم بشكل عام أو أعمالهم بشكل خاص.

ثالثاً: تحليل فقرات مجال " قياس نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية "

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.12).

جدول (5.12): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال " قياس نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يشعر المستفيدون من المشاريع بالرضا حيال المخرجات والخدمات المقدمة عبر المشاريع في المنظمة.	5.29	1.10	75.58	15.37	*0.000	9
2.	تتوافق وتتسجم الخدمات المقدمة عبر المشاريع التي تنفذها المنظمة مع مستندات وخطط المشروعات الأساسية.	5.38	1.04	76.83	17.31	*0.000	5
3.	تحقق المشاريع التي تنفذها المؤسسة الغايات والأهداف التي صممت من أجلها.	5.38	1.09	76.83	16.53	*0.000	5
4.	يتم تنفيذ أنشطة ومهام المشاريع في مؤسستنا وفق الجداول الزمنية المخططة.	5.32	1.09	76.02	15.80	*0.000	8
5.	يتم تنفيذ أنشطة ومهام المشاريع في مؤسستنا وفق الموازنات المخططة لها.	5.46	1.14	78.07	16.73	*0.000	3
6.	تمتلك المشاريع التي تنفذها مؤسستنا سمعة طيبة لدى الجهات المانحة الرئيسية.	5.70	1.08	81.49	20.55	*0.000	1

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
7.	تمتلك المشاريع لدى مؤسستنا فرصة جيدة للاستمرار والتوسع من خلال الحصول على تمويل إضافي.	5.39	1.20	77.03	15.17	*0.000	4
8.	يوجد للمشاريع في مؤسستنا أثر واضح وملحوس على المستفيدين.	5.53	1.08	78.99	18.60	*0.000	2
9.	تساهم المشاريع التي تنفذها مؤسستنا في بناء القدرات المؤسسية على المستوى الوطني.	5.33	1.22	76.08	14.21	*0.000	7
	جميع فقرات المجال معاً	5.42	0.91	77.42	20.45	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (5.12) يمكن استخلاص ما يلي:

- أعلى قيمة للمتوسط الحسابي للفقرة 6 "تمتلك المشاريع التي تنفذها مؤسستنا سمعة طيبة لدى الجهات المانحة الرئيسية" يساوي 5.70 (الدرجة الكلية من 7) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 81.49%، قيمة الاختبار 20.55، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- أقل قيمة للمتوسط الحسابي للفقرة 1 "يشعر المستفيدون من المشاريع بالرضا حيال المخرجات والخدمات المقدمة عبر المشاريع في المنظمة" يساوي 5.29 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 75.58%، قيمة الاختبار 15.37، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 5.42، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 77.42%، قيمة الاختبار 20.45، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "قياس نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث هذه الموافقة الكبيرة للدور الكبير الذي تلعبه هذه العوامل في نجاح المشروعات حيث إن السمعة لدى المانحين والتنفيذ وفق الأهداف والخطط والموازنات والاهتمام برضا المستفيدين من شأنه أن يقود إلى نجاح المشروعات، حيث تشكل هذه النقاط العوامل الرئيسية التي من خلالها يتم قياس هل تم نجاح أو فشل المشروع، وقد تم التأكيد عليها بالموافقة الكبيرة من قبل المبحوثين، الأمر الذي اثبت جدوى استخدامها في قياس نجاح أو فشل المشاريع. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات مثل دراسة (Diallo & Thuillier, 2004) التي قامت ببناء هذا النموذج المستخدم والذي توصل إلى أن هذه العوامل هي عوامل رئيسية وهامة في قياس نجاح أي مشروع، وأوضحت أن أبعاد قياس نجاح المشاريع تتمثل في قياس كفاءة المشروع، ومستوى رضا الزبائن والتأثير على الفريق ومدى نجاح عمل المنظمة المباشر، وكذلك التركيز على المستقبل. وقد انسجمت النتائج أيضا مع ما ذكرته دراسة (Baker et al., 2008) أن كثير من الكتاب قد اتفقوا إلى حد كبير على أن النجاح الكلي للمشروع يتحقق اذا توافقت الأداء العام للمشروع مع الأداء الفني والمواصفات المخطط لها في المشروع وضمن رسالة ورؤية المشروع، إلى جانب تحقق قدر كبير من الرضا عند فريق المشروع والزبائن تجاه مخرجات المشروع.

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين العوامل التنظيمية والوظيفية وبين نجاح إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة. ولاختبار هذه الفرضية، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة وهي العوامل التنظيمية والوظيفية والمتغير التابع وهو نجاح إدارة المشاريع، وفيما يلي نتائج الاختبار موضحة في الجدول رقم (5.13) كالتالي:

جدول (5.13): معامل الارتباط بين العوامل التنظيمية والوظيفية وبين نجاح إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.602	العلاقة بين دعم الإدارة العليا وبين نجاح إدارة المشاريع
*0.000	.638	العلاقة بين هيكل المنظمة وبين نجاح إدارة المشاريع
*0.000	.706	العلاقة بين دعم مدراء الأقسام وبين نجاح إدارة المشاريع
*0.000	.741	العلاقة بين لجنة المتابعة وبين نجاح إدارة المشاريع

العلاقة بين العوامل التنظيمية وبين نجاح إدارة المشاريع	.753	*0.000
العلاقة بين درجة الاستقلالية والحكم الذاتي وبين نجاح إدارة المشاريع	.589	*0.000
العلاقة بين وضوح دور المشروع وبين نجاح إدارة المشاريع	.835	*0.000
العلاقة بين العوامل الوظيفية وبين نجاح إدارة المشاريع	.786	*0.000
العلاقة بين العوامل التنظيمية والعوامل الوظيفية وبين نجاح إدارة المشاريع	.792	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول (5.13) أن معامل الارتباط الكلي يساوي 0.792، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية والوظيفية وبين نجاح إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى مدى إدارة العاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة إلى مدى أهمية هذه العوامل وأثرها على نجاح المشاريع، فهذه العوامل تشكل المرتكزات الأساسية ليس لنجاح المشاريع وإنما للإدارة بشكل عام، فالإدارة العليا والمتابعة والهياكل التنظيمية والأدوار الوظيفية وإدارة الأقسام والأعمال الوظيفية من صلب العمل الإداري ومتى تحققت هذه العوامل فإن النجاح سيكون حليف المنظمات والمشاريع المنفذة عبرها.

الفرضية الثانية: تؤثر العوامل التنظيمية والوظيفية تأثيراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دالة ($\alpha \leq 0.05$) على نجاح إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة.

تم استخدام الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise لاختبار الفرضية، وجدول (5.14) يوضح ذلك.

جدول (5.14): تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار-الفرضية الثانية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	0.646	2.788	0.006
وضوح دور المشروع	0.657	10.229	0.000
لجنة المتابعة	0.230	3.772	0.000
معامل الارتباط = 0.849	معامل التحديد المُعَدَّل = 0.718		

نجاح إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية = $0.646 + 0.657 * \text{وضوح دور المشروع} + 0.230 * \text{لجنة المتابعة}$

من نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise يمكن استنتاج ما يلي:

- تبين أن المتغيرات المؤثرة على المتغير التابع "نجاح إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة" هي: وضوح دور المشروع، لجنة المتابعة. وأن باقي المتغيرات تبين أن تأثيرهم غير دال احصائياً.
- معامل الارتباط = 0.849 ، ومعامل التحديد المُعدَّل = 0.718 ، وهذا يعني أن 71.8% من التغير في نجاح إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية 28.2% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على نجاح إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة.

وبالتالي فقد تبين أن المتغيرات المستقلة حسب أهميتها في تفسير " نجاح إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة" حسب قيمة اختبار T هي: وضوح دور المشروع، ومن ثم لجنة المتابعة.

ويعزو الباحث ذلك إلى الأهمية القصوى الذي يكتسبه عنصر وضوح دور المشروع بسبب ما يترتب عليه من وضوح كامل لكافة المهام والإجراءات والتكاليف الممنوعة للعاملين في المشاريع، وبالتالي تحقق الرضا الوظيفي الذي يقود العاملين للإخلاص والتفاني في أعمالهم وبذل كل جهد و طاقة لأجل إتمامها، وعليه يصل الإنجاز في أنشطة المشاريع إلى ذروتها وبالتالي يتحقق النجاح وتتحقق الأهداف المرجوة.

في الجانب الآخر فإن عنصر المتابعة هو عنصر أساسي وفعال ويتوافق تماماً مع وضوح دور المشروع الذي يتضح فيه للعاملين في المشاريع آلية المتابعة وطرق التقييم، وأن كل جهد أو إنجاز يتم متابعته من قبل الإدارة العليا أو لجان المتابعة والمراقبة، وبالتالي فإن الموظف المنجز سيكافئ على إنجازهِ والموظف المتكاسل سيعاقب على تقصيره، وبهذا تحقق أجواء الرضا والوفاء بين العاملين.

أن التأثير الإيجابي لوضوح دور المشروع ولجنة المتابعة لا يعني وجود تأثير سلبي للعناصر الأخرى، وإنما بحسب طريقة تحليل الانحدار المتعدد فإن أكثر عنصرين تأثيراً في هذا التحليل هما وضوح دور المشروع ولجنة المتابعة ويليها بالتأكد باقي العناصر الأخرى.

وقد اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراستي (Pinto & Slevin, 1988) ، (H. Kerzner, 1987) اللتان أكدتا على فعالية تأثير دور المتابعة في نجاح المشاريع، واعتبرت أن لدور لجان المتابعة والمراقبة دور رئيسي وهام في تقييم العمل والتأكيد من سير الأعمال على الوجه المطلوب والمخطط له واتخاذ الإجراءات التصحيحية الفورية التي تضمن تعديل كل خطأ في التنفيذ ومراجعة كل نشاط بشكل مفصل ووفق جدول زمني محدد، وبالتالي نجاح إدارة المشروع على الوجه الأمثل.

وكذلك اتفقت النتائج مع نتائج دراستي (Mukherjee & Malhotra, 2006) و (Zwikael & Globerson, 2006) اللتان أكدتا على فعالية وضوح دور المشروع في تحقيق الرضا الوظيفي، وبالتالي تحسن الأداء العام للعمل الأمر الذي يقود لضمان نجاح تنفيذ المشروعات في المنظمة بفعالية وكفاءة عالية، حيث تأتي هذه النتائج بشكل طبيعي لتؤكد على مدى حرص العاملين على توفر الوضوح التام في تنفيذ مهامهم الأمر الذي ينعكس إيجابياً على رغبتهم في أعمالهم وبالتالي رضاهم عنها، وهذا الشيء يقود بشكل إيجابي جداً إلى تنفيذ المهام بكفاءة وفعالية عالية في الوقت المجدد وضمن الجودة المطلوبة، وبالتالي تحقق النجاح اللازم للمشروعات في المنظمة.

إلى جانب اتفاق نتائج الدراسة مع الدراسات السابقة، فإن هناك اختلافاً واضحاً في باقي العناصر والمتغيرات خصوصاً متغير دعم الإدارة العليا الذي اعتبرته العديد من الدراسات السابقة عنصراً جوهرياً وأساسياً مثل دراسة (Kandelousi, 2011) ودراسة (Kuen et al., 2009) اللتان أكدتا أيضاً على دور دعم الإدارة العليا المركزي الذي يقود إلى نجاح إدارة المشاريع في المنظمات.

الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول العوامل التنظيمية والوظيفية في نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الفئة العمرية، الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة في المنظمة، عدد سنوات الخبرة في مجال المشاريع).

تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول العوامل التنظيمية والوظيفية في نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة تعزى إلى الفئة العمرية.

من النتائج الموضحة في جدول (5.15) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الفئة العمرية.

جدول (5.15): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - الفئة العمرية

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		أكثر من 40 سنة	من 25 - 40 سنة	اقل من 25 سنة	
0.209	1.578	5.83	5.52	5.77	دعم الإدارة العليا
0.431	0.846	5.36	5.14	5.04	هيكل المنظمة
0.689	0.373	5.39	5.22	5.29	دعم مدراء الأقسام
0.219	1.533	5.58	5.28	5.13	لجنة المتابعة
0.358	1.035	5.52	5.28	5.30	العوامل التنظيمية
0.170	1.788	5.28	4.88	4.94	درجة الاستقلالية والحكم الذاتي
0.226	1.498	5.64	5.34	5.50	وضوح دور المشروع
0.138	2.001	5.47	5.12	5.24	العوامل الوظيفية
0.314	1.167	5.63	5.36	5.50	قياس نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية
0.238	1.447	5.53	5.25	5.31	جميع المجالات معا

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول العوامل التنظيمية والوظيفية في نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومي بقطاع غزة تعزى إلى الجنس.

من النتائج الموضحة في جدول (5.16) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الجنس.

جدول (5.16): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.845	0.196	5.57	5.61	دعم الإدارة العليا
0.407	0.831	5.08	5.21	هيكل المنظمة
0.628	-0.486	5.31	5.24	دعم مدراء الأقسام
0.607	0.515	5.26	5.34	لجنة المتابعة
0.798	0.257	5.30	5.34	العوامل التنظيمية
0.048	1.993	4.71	5.06	درجة الاستقلالية والحكم الذاتي
0.370	-0.899	5.50	5.37	وضوح دور المشروع
0.513	0.656	5.13	5.22	العوامل الوظيفية
0.645	0.462	5.37	5.44	قياس نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية.
0.646	0.461	5.26	5.32	جميع المجالات معا

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول العوامل التنظيمية والوظيفية في نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومي بقطاع غزة تعزى إلى المؤهل العلمي.

من النتائج الموضحة في جدول (5.17) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المؤهل العلمي.

جدول (5.17): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم متوسط فأقل	
0.358	1.033	5.76	5.59	5.34	دعم الإدارة العليا
0.190	1.676	5.43	5.10	5.30	هيكل المنظمة
0.674	0.395	5.37	5.22	5.35	دعم مدراء الأقسام
0.547	0.605	5.49	5.28	5.34	لجنة المتابعة
0.469	0.761	5.50	5.29	5.33	العوامل التنظيمية
0.302	1.206	5.24	4.90	4.89	درجة الاستقلالية والحكم الذاتي
0.633	0.459	5.53	5.37	5.49	وضوح دور المشروع
0.403	0.913	5.39	5.14	5.21	العوامل الوظيفية
0.772	0.259	5.53	5.40	5.38	قياس نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية
0.467	0.766	5.47	5.26	5.30	جميع المجالات معا

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول العوامل التنظيمية والوظيفية في نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة تعزى إلى المسمى الوظيفي.

تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة 0.05 للمجالات "هيكل المنظمة، دعم مدراء الأقسام، لجنة المتابعة، العوامل التنظيمية" وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المسمى الوظيفي وذلك لصالح الذين مساهم الوظيفي مدير مشاريع.

أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المسمى الوظيفي.

ويفسر الباحث هذا التباين بسبب اهتمام مدراء المشاريع بسبب طبيعة عملهم كمدراء فيما يتعلق بأدوارهم ووجودهم في هيكل المنظمة ولجان المتابعة ومدى الحاجة إلى تعزيز مدراء الأقسام الذين يوفر لهم كامل الدعم في مشاريعهم، فهذه العوامل تعني المدراء أكثر من غيرهم من الموظفين العاديين في المشاريع بسبب أن هذه العوامل تعنى بالإدارة العليا والتي تعنى بوضع الهيكل الوظيفي وتعيين لجان المتابعة ومدراء الأقسام والوظائف المختلفة في المنظمة.

جدول (5.18): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	القيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		موظف جلب تمويل	عضو فريق مشروع	منسق مشاريع	مدير مشاريع	
0.118	1.988	4.97	5.65	5.46	5.79	دعم الإدارة العليا.
*0.031	3.027	5.31	5.22	4.93	5.43	هيكل المنظمة.
*0.046	2.719	4.64	5.34	5.08	5.48	دعم مدراء الأقسام.
*0.023	3.267	4.86	5.37	5.10	5.61	لجنة المتابعة.
*0.027	3.143	4.94	5.39	5.13	5.57	العوامل التنظيمية
0.342	1.123	4.50	5.01	4.82	5.13	درجة الاستقلالية والحكم الذاتي.
0.479	0.830	5.16	5.39	5.32	5.56	وضوح دور المشروع.
0.328	1.156	4.85	5.21	5.09	5.35	العوامل الوظيفية
0.171	1.691	5.00	5.44	5.29	5.62	قياس نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية.
0.063	2.484	4.92	5.35	5.14	5.51	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول العوامل التنظيمية والوظيفية في نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومي بقطاع غزة تعزى إلى سنوات الخبرة في المنظمة.

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة 0.05 لمجال " دعم الإدارة العليا " وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى سنوات الخبرة في المنظمة وذلك لصالح الذين سنوات خبرتهم 9 سنوات فأكثر، وهذه النتيجة تعزى إلى فارق الخبرة في الإجابة على الأسئلة المنوطة بمجال دعم الإدارة العليا، حيث إن الأفراد الذين لديهم أكبر عدد سنوات من الخبرة يدركون جيداً معنى الإدارة العليا ومدى فعالية دعمها للمشاريع في المنظمات.

أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى عدد سنوات الخبرة في المنظمة.

جدول (5.19): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخبرة في المنظمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		9 سنوات فأكثر	من 3 - 8 سنوات	أقل من 3 سنوات	
*0.040	3.272	5.91	5.48	5.55	دعم الإدارة العليا
0.221	1.525	5.39	5.11	5.09	هيكل المنظمة
0.941	0.061	5.30	5.24	5.25	دعم مدراء الأقسام
0.426	0.858	5.48	5.28	5.23	لجنة المتابعة
0.287	1.259	5.50	5.27	5.27	العوامل التنظيمية
0.098	2.359	5.26	4.85	4.86	درجة الاستقلالية والحكم الذاتي
0.852	0.160	5.46	5.37	5.44	وضوح دور المشروع
0.333	1.106	5.36	5.13	5.17	العوامل الوظيفية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		9 سنوات فأكثر	من 3 - 8 سنوات	أقل من 3 سنوات	
0.361	1.025	5.42	5.36	5.63	قياس نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية
0.381	0.969	5.45	5.24	5.30	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول العوامل التنظيمية والوظيفية في نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة تعزى إلى سنوات الخبرة في مجال المشاريع.

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة 0.05 للمجالين " دعم الإدارة العليا، درجة الاستقلالية والحكم الذاتي " وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المجالين تعزى إلى سنوات الخبرة في مجال المشاريع وذلك لصالح الذين سنوات خبرتهم 9 سنوات فأكثر. ويعزى هذا الأمر إلى فارق سنوات الخبرة في المشاريع الذي يتمتع به ذوو الخبرة فوق 9 سنوات الذين لديهم إدراك كاف لمفهوم وجهود الإدارة العليا في نجاح المشروعات، إلى جانب أيضاً مدى توفر الاستقلالية ودورها الكبير في نجاح المشاريع وذلك بحسب خبرتهم الوافرة في عملهم في المشروعات وما يترتب عليه من معرفة جيدة لكافة مهام وعوائق العمل.

أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى عدد سنوات الخبرة في مجال المشاريع، ويعزى هذا الأمر إلى طبيعة الخبرة القليلة التي يتمتع بها ذوو الخبرة القليلة تحت 9 سنوات وهي التي لم تؤثر في استجاباتهم لبنود الاستبانة بسبب عدم معرفتهم الكافية بهذه المجالات ومدى تأثيرها على نجاح المنظمات.

جدول (5.20): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخبرة في مجال المشاريع

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		أقل من 3 سنوات	من 3 - 8 سنوات	9 سنوات فأكثر	
*0.003	6.030	5.34	5.55	6.12	دعم الإدارة العليا
0.153	1.897	5.05	5.14	5.47	هيكل المنظمة
0.806	0.215	5.17	5.28	5.29	دعم مدراء الأقسام
0.052	3.005	5.11	5.30	5.68	لجنة المتابعة
0.094	2.398	5.16	5.31	5.61	العوامل التنظيمية
*0.039	3.306	4.61	4.98	5.29	درجة الاستقلالية والحكم الذاتي
0.783	0.245	5.38	5.39	5.52	وضوح دور المشروع
0.218	1.536	5.02	5.20	5.41	العوامل الوظيفية
0.690	0.372	5.34	5.41	5.54	قياس نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية
0.167	1.808	5.16	5.29	5.54	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول العوامل التنظيمية والوظيفية في نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومي بقطاع غزة تعزى إلى خصائص المنظمة غير الحكومية (عنوان المنظمة، عمر المنظمة، عدد العاملين في المنظمة، قيمة المشاريع المنجزة خلال العام الماضي).

تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول العوامل التنظيمية والوظيفية في نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومي بقطاع غزة تعزى إلى عنوان المنظمة.

من النتائج الموضحة في جدول (5.21) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى عنوان المنظمة.

جدول (5.21): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - عنوان المنظمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		رفع	خانيونس	الوسطى	غزة	شمال غزة	
0.349	1.120	5.64	5.92	5.61	5.59	5.44	دعم الإدارة العليا
0.930	0.215	5.14	5.26	5.18	5.23	5.09	هيكل المنظمة
0.974	0.124	5.33	5.36	5.25	5.22	5.23	دعم مدراء الأقسام
0.662	0.601	5.12	5.47	5.24	5.41	5.25	لجنة المتابعة
0.833	0.365	5.30	5.49	5.31	5.35	5.25	العوامل التنظيمية
0.688	0.565	4.92	5.16	4.80	5.04	4.83	درجة الاستقلالية والحكم
0.989	0.077	5.48	5.43	5.38	5.42	5.36	وضوح دور المشروع
0.889	0.283	5.22	5.30	5.11	5.24	5.11	العوامل الوظيفية
0.985	0.093	5.40	5.37	5.38	5.48	5.40	قياس نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية
0.915	0.241	5.29	5.41	5.26	5.34	5.24	جميع المجالات معا

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول العوامل التنظيمية والوظيفية في نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومي بقطاع غزة تعزى إلى عمر المنظمة.

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة 0.05 للمجالات "دعم مدراء الأقسام، لجنة المتابعة، العوامل التنظيمية، وضوح دور المشروع" وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى عمر المنظمة وذلك لصالح المنظمات التي أعمارها 21 سنة فأكثر. وهذه الفروق تفسرها أن المنظمات التي يزيد عمرها الزمني عن 21 سنة تعد من المنظمات القديمة صاحبة الخبرة والسبق في تنفيذ المشاريع، وبالتالي أصبحت أكثر دراية من غيرها من المنظمات الحديثة فيما يتعلق بمجالات دعم مدراء الأقسام والمتابعة ووضوح دور المشروع لما لهذه المجالات من تأثير واضح وملحوس على تقدم وضمان سير العمل في المشاريع بشكل أفضل.

أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى عمر المنظمة.

جدول (5.22): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - عمر المنظمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		21 سنة فأكثر	من 11-20 سنة	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.065	2.452	5.69	5.75	5.45	5.07	دعم الإدارة العليا
0.253	1.371	5.36	5.24	5.03	4.91	هيكل المنظمة
*0.007	4.200	5.67	5.25	4.98	5.30	دعم مدراء الأقسام
*0.013	3.717	5.63	5.42	5.03	5.07	لجنة المتابعة
*0.034	2.964	5.59	5.40	5.11	5.09	العوامل التنظيمية
0.065	2.456	5.16	5.09	4.64	4.93	درجة الاستقلالية والحكم
*0.013	3.701	5.80	5.37	5.22	5.18	وضوح دور المشروع
*0.024	3.214	5.50	5.24	4.95	5.06	العوامل الوظيفية
0.123	1.951	5.69	5.41	5.32	5.07	قياس نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية.
*0.031	3.031	5.58	5.35	5.10	5.08	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء الباحثين حول العوامل التنظيمية والوظيفية في نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة تعزى إلى عدد العاملين في المنظمة.

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة 0.05 للمجالات "دعم الإدارة العليا، لجنة المتابعة، وضوح دور المشروع، العوامل الوظيفية" وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى عدد العاملين في المنظمة وذلك لصالح المنظمات التي عدد الموظفين فيها 31 موظفاً فأكثر. وهذا الأمر يشير إلى أن المنظمات التي بها عدد العاملين

أكبر من 31 موظفاً تعد من المنظمات التي تنفذ مشاريع متوسطة إلى كبيرة الحجم وبالتالي فهي فهم واهتمام أكبر بمجالات الإدارة العليا والمتابعة ووضوح دور المشروع بسبب كبر عدد عاملها وبالتالي كبر حجم مشاريعها فهي بحاجة أكبر إلى تطبيق هذه العناصر بشكل أكثر فعالية لضمان نجاح تنفيذ مشاريعها.

أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى عدد العاملين في المنظمة.

جدول (5.23): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - عدد العاملين في المنظمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		31 موظف فأكثر	من 10-30 موظف	أقل من 10 موظفين	
*0.008	4.951	5.84	5.65	5.19	دعم الإدارة العليا
0.101	2.319	5.19	5.28	4.89	هيكل المنظمة
0.310	1.179	5.41	5.27	5.07	دعم مدراء الأقسام
*0.029	3.621	5.62	5.30	5.05	لجنة المتابعة
0.053	2.980	5.50	5.36	5.04	العوامل التنظيمية
0.096	2.377	5.06	5.04	4.60	درجة الاستقلالية والحكم الذاتي
*0.032	3.529	5.63	5.43	5.09	وضوح دور المشروع
*0.035	3.428	5.36	5.24	4.86	العوامل الوظيفية
0.166	1.813	5.61	5.42	5.21	قياس نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية
*0.050	3.053	5.47	5.33	5.03	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول العوامل التنظيمية والوظيفية في نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومي بقطاع غزة تعزى إلى قيمة المشاريع المنجزة خلال العام الماضي.

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة 0.05 لمجالات "دعم الإدارة العليا، درجة الاستقلالية، وضوح دور المشروع، العوامل الوظيفية، قياس نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية" وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى قيمة المشاريع المنجزة خلال العام الماضي وذلك لصالح المنظمات التي قيمة مشاريعها المنفذة خلال العام الماضي أكثر من \$2,000,000. ويفسر الباحث ظهور هذه الفروقات في الاستجابات إلى أن المنظمات التي نفذت مشاريع بقيمة أكبر من \$2,000,000 تعد من المنظمات الكبيرة في القطاع، وبالتالي هي تتحلي بفهم وإدراك أكبر لمفاهيم الإدارة العليا وتأثيرها على جلب التمويل ودعم تنفيذ مشاريع كبيرة، إضافة إلى مجالات الاستقلالية ووضوح دور المشروع وكذلك يتضح مدى إدراك استجابات العاملين في هذه المنظمات إلى مدى تطبيق معايير وعوامل نجاح إدارة المشاريع في منظماتهم.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معاً فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى قيمة المشاريع المنجزة خلال العام الماضي.

جدول (5.24): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - قيمة المشاريع المنجزة خلال العام الماضي

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		أكثر من \$2,000,000	من -\$1,000,000 \$2,000,000	من -\$350,000 \$1,000,000	أقل من \$350,000	
*0.021	2.727	5.82	5.515	5.75	5.17	دعم الإدارة العليا
0.070	2.080	5.50	5.03	5.12	5.18	هيكل المنظمة
0.466	0.925	5.46	5.17	5.245	5.23	دعم مدراء الأقسام
0.082	1.994	5.82	5.22	5.28	5.17	لجنة المتابعة
0.137	1.703	5.62	5.23	5.335	5.19	العوامل التنظيمية
*0.014	2.962	5.37	4.805	5	4.64	درجة الاستقلالية
*0.012	3.034	5.91	5.155	5.335	5.50	وضوح دور المشروع
*0.014	2.968	5.65	4.99	5.18	5.10	العوامل الوظيفية
*0.004	3.638	5.97	5.205	5.35	5.42	قياس نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية
*0.040	2.393	5.69	5.165	5.29	5.20	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

المقدمة:

بعد إجراء الدراسة التطبيقية حول قياس أثر العوامل التنظيمية والوظيفية في نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وبعد العرض المفصل للتحليل الإحصائي لفرضيات الدراسة وقياس متغيرات الدراسة وأثرها على نجاح المشاريع، سيتم في هذا الفصل عرض ملخص النتائج التي توصلت إليها الدراسة وكذلك سيتم سرد التوصيات المتعلقة بالدراسة والتي من شأنها أن تساهم في رفع كفاءة تنفيذ إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، وأخيراً ستقدم الدراسة مقترحات لدراسات مستقبلية تغيد الباحثين القادمين في إكمال الدور الذي بدأه الباحث باستكمال البحث في مواضيع متعلقة بإدارة المشاريع ومدي تطبيقها وجودتها ونجاحها في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة.

نتائج الدراسة:

في ضوء الأهداف التي عمدت الدراسة الى تحقيقها، فانه تم التواصل الى الى جملة من النتائج متمثلة في التالي:

1. هناك اهتمام ملحوظ وموافقة كبيرة من قبل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بنجاح إدارة المشاريع فيها، ومدى الحرص على تنفيذها وفق الجدول والنطاق والجودة والموازنة المطلوبة، وبما يحقق المنفعة للمستفيدين ورضاهم، وبما يحقق سمعة طيبة لديها مع المانحين وتعزيز للتنمية المجتمعية وبناء القدرات المؤسسية على مستوى الوطن.
2. هناك اهتمام كبير بمجالات الدراسة المتعلقة بدعم الإدارة العليا وهيكل المنظمة ولجنة المتابعة ودعم مدراء الأقسام ووضوح دور المشروع والاستقلالية من قبل المدراء والمنسقين وأعضاء الفرق العاملين في إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، حيث أشارت النتائج إلى درجة موافقة كبيرة على هذه المجالات.
3. فما يتعلق بدور العوامل التنظيمية والوظيفية، فانه يوجد علاقة قوية بين العوامل التنظيمية والوظيفية سواء مجتمعة أو متفرقة وبين نجاح إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.
4. تؤثر العوامل التنظيمية والوظيفية على نجاح إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وهذا التأثير ناجم عن العنصر الأكثر تأثيراً وهو عنصر وضوح دور المشروع يليه عنصر لجنة المتابعة، حيث يفسر وضوح دور المشروع 65.7% من نجاح

إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، يليه لجنة المتابعة التي تفسر 23% من هذا النجاح، وتفسر العوامل الأخرى المتبقية النسبة المتبقية.

فيما يتعلق بالنتائج التي تعزى إلى استجابات المبحوثين:

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الفئة العمرية والجنس والمؤهل العلمي.
6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المسمى الوظيفي وذلك لصالح الذين مساهم الوظيفي مدير مشاريع، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المسمى الوظيفي لباقي المجالات.
7. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى سنوات الخبرة في المنظمة وذلك لصالح الذين سنوات خبرتهم 9 سنوات فأكثر، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى عدد سنوات الخبرة في المنظمة لباقي المجالات.
8. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المجالين تعزى إلى سنوات الخبرة في مجال المشاريع وذلك لصالح الذين سنوات خبرتهم 9 سنوات فأكثر، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى عدد سنوات الخبرة في مجال المشاريع لباقي المجالات.
9. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى عنوان المنظمة
10. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى عمر المنظمة وذلك لصالح المنظمات التي أعمارها 21 سنة فأكثر، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى عمر المنظمة لباقي المجالات.
11. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى عدد العاملين في المنظمة وذلك لصالح المنظمات التي عدد الموظفين فيها 31 موظفاً فأكثر، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى عدد العاملين في المنظمة لباقي المجالات.

12. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى قيمة المشاريع المنجزة خلال العام الماضي وذلك لصالح المنظمات التي قيمة مشاريعها المنفذة خلال العام الماضي أكثر من \$2,000,000، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى قيمة المشاريع المنجزة خلال العام الماضي لباقي المجالات.

توصيات الدراسة:

- في جملة النتائج التي تم ذكرها مسبقاً، فإن الباحث يوصى بالتوصيات التالية:
- أولاً: فيما يتعلق بواقع إدارة المشاريع وفرص نجاحها في المنظمات غير الحكومية:
1. الحرص على زيادة الاهتمام بإدارة المشاريع من خلال عقد الدورات التدريبية والورش التثقيفية والندوات والمؤتمرات للنهوض بجودة الأداء في المشاريع عن طريق تعلم أساسيات ومعارف وتطبيقات الإدارة الحديثة للمشاريع.
 2. زيادة الوعي والحرص والروح لدى العاملين من خلال تبسيط الإجراءات والانخراط في تحديد الخطط واتخاذ القرارات وأعداد الموازنات والمصارحة معهم في كل ما يتعلق بشؤون العمل وتطوراتها.

ثانياً: فيما يتعلق بعوامل نجاح إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية:

3. التأكيد على دعم الإدارة العليا لمدراء الأقسام والوحدات الوظيفية بكل ما استطاعت لأجل توفير كل ما يلزم لأجل نجاح تنفيذ المشروعات في المنظمة فمدراء الأقسام يشكلون الركيزة الأساسية لنجاح أي مشروع في المنظمة.
4. الحرص على مواكبة الديناميكية السريعة والمتطورة في هيكلية المنظمة والمشاريع فيها، وذلك باتخاذ أحدث وأفضل الممارسات في مجال هيكلية المنظمة بما يتوافق وينسجم مع عصر السرعة والتغيرات المتلاحقة وبما يحقق التشارك والتنسيق بين كل الوحدات الوظيفية والإدارة العليا والدنيا لتحقيق وضمان نجاح تنفيذ المشروعات في المنظمة.
5. الحرص على زيادة تفعيل دور الإدارة العليا في الدعم والمساندة لمدراء المشاريع وفريق عملهم بما يحقق نجاح المشاريع وبما يحقق أفضل أداء لتنفيذها، وذلك من خلال تعزيز المشاركة والتغذية الراجعة والتفويض المثالي ومنح الثقة ودعم اتخاذ القرار وتبسيط الإجراءات وإزالة التعقيد والرقابية أثناء العمل، الأمر الذي يضمن توفير

مساحة من الثقة والإبداع والمسؤولية لدى مدراء ومسؤولي المشاريع وبالتالي يدفع باتجاه نجاح المشاريع التي يديرونها في المنظمة.

6. تفعيل الدور الرقابي في متابعة ومراقبة تنفيذ المشاريع وسير تقدمها في المنظمة باستخدام أحدث أساليب المراقبة الحديثة المتبعة وأفضل الممارسات المدونة للمراقبة على المشروعات من خلال مراقبة ومتابعة كل أنشطة المشروع في كل مراحله وتعزيز التغذية العكسية والحرص بشكل مستمر على تقييم الأداء ومقارنته بالأداء المخطط له واتخاذ الإجراءات التصحيحية أن وجدت، وكذلك عقد اجتماعات مستمرة مع فريق عمل المشروع للاطلاع على سير العمل والتشاور حول الميزانية والجدول الزمني وما يتعلق بخطط تنفيذ المشروع ومراجعتها للتأكد على سلامتها وسلامة العمل وفقها.

7. التأكيد على وضوح العمل والأدوار للعاملين في المشاريع بشكل كافٍ، بحيث يتوفر لهم كل ما يلزمهم من معلومات شفوية أو مكتوبة أو إجراءات توضيحية ومكتوبة توضح ما يلزمهم لأداء مهام عملهم وتفصل طبيعة أدوارهم، ومهامهم، وواجباتهم، وحقوقهم، وآلية تقييمهم، وطرق تنفيذ العمل، وآلية رفع التقارير، والمتابعة، وغيرها من الإجراءات التي من شأنها أن تضع العامل في صورة كاملة حول طبيعة دوره في المنظمة، وبالتالي تخلق عنده الرغبة تجاه عمله التي توجد عنده الرضا الوظيفي وبالتالي الحصول على أعلى نسبة من الأداء في المشاريع وغيرها من الأعمال في المنظمة.

8. الالتزام بمنح درجة كافية من الاستقلالية لدى العاملين في إدارة المشاريع في المنظمة بما يحقق الحرية الكاملة لديهم لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون عملهم واختيار الطرق التي يؤدون بها أعمالهم، ووضع الجداول الزمنية لجدولة مهامهم وتعزيز قدرتهم على ترتيب أولويات عملهم وإعطائهم الفرصة على المبادرة وإبداء الرأي وحرية الفكر والإبداع.

9. الحرص على نجاح تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة المرجوة من خلال الاهتمام الكبير برضا الزبائن والمستفيدين حيال مخرجات المشروع، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على سمعة المشروع لدى المانحين والمجتمع المحلي، إلى جانب ضرورة الاهتمام بتنفيذ المشروع ضمن حدود الوقت المحدد له ونطاق العمل والموازنة المخططة له والجودة التي من المفترض أن تتحلي مخرجاته بها، إضافة إلى

ضرورة ربط أهداف المشروع بأهداف المنظمة واستراتيجيتها المرحلية بما يحقق المنفعة العامة للمنظمة.

مقترحات لدراسات مستقبلية:

1. دور عوامل النجاح الحرجة التي تعزى لفريق المشروع في نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.
2. قياس إثر مشاريع المنظمات غير الحكومية على التنمية المحلية ورفع مستوى الوعي لدى المواطنين في القطاع.
3. دور إدارة الموارد البشرية وأثره على نجاح المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

القرآن الكريم.

- البحيصي، عصام. (2009 م). تقييم النظم المالية في المنظمات الفلسطينية في قطاع غزة - دراسة ميدانية استطلاعية، غزة: أوراق عمل مؤتمر واقع المنظمات الأهلية-آفاق وتحديات. برغوث، غادة. (2013 م). تقييم مشاريع البنية التحتية الممولة من المنظمات الدولية في قطاع غزة من وجهة نظر الشركاء خلال المرحلة من (2008-2012م)، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الجديلي، محمد. (2005 م). دور الموازنة كأداة تخطيط مالي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الجرجاوي، زياد. (2010 م). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان. ط2، فلسطين: مطبعة أبناء الجراح.
- حجازي، هيثم. (2015 م). مبادئ إدارة المشروعات وتحليل الجدوى. ط2، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الحلو، نورهان. (2015 م). واقع تطبيق إدارة المشاريع لدى مؤسسات الصناعات التحويلية في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- حماد، رشاد. (2010 م). تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
- الحمداني، موفق. (2006 م). مناهج البحث العلمي. عمان: مؤسسة الورق للنشر.
- الدليل المعرفي لإدارة المشاريع (2013 م). ط5، الولايات المتحدة الأمريكية: معهد إدارة المشروعات الأمريكي PMI، نسخة الكترونية.
- خير الدين، موسى. (2014 م). إدارة المشاريع المعاصرة. ط2، عمان: دار وائل للنشر.
- الديراوي، أيمن. (2012 م). دور السمات الشخصية لدى مدراء المشاريع في نجاح مشاريع المنظمات الأهلية في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- رضوان، احسان (2015 م). دور عوامل نجاح المشروع وممارسات المنظمات غير الحكومية في نجاح المشروعات، دراسة حالة: برنامج "تقوية الأسرة" الذي تنفذه منظمة SOS، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

العباسي، غالب، وبرهان، محمد (2013 م). إدارة المشاريع. ط2، القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.

العشي، نهال. (2013 م). أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.

العلي، عبد الستار. (2009 م). إدارة المشروعات العامة. عمان: دار المسيرة. عنبر، هشام. (2016 م). دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

دودين، أحمد. (2012 م). إدارة المشاريع الهندسية. عمان: دار اليازوري للنشر. سمان، بسام: إدارة المشاريع... أهميتها وكيفية تطبيقها. تاريخ النشر: 2006/4/30م

<http://www.albayan.ae/economy/2006-03-30-1.904683>

أبو سمرة، محمد. (2010 م). إدارة المشروعات. ط1، عمان: دار الراية. شاهين، محمد. (2007 م). واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة. شبير، رحاب. (2004 م). واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة. شلبي، ياسر. (2001 م). تعداد المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس).

عبد الكريم، عبد العزيز. (2004 م). دراسة الجدوى وتقييم المشروعات. ط1، عمان: دار الحامد.

عبد الهادي، عزت. (2004 م). رؤية أوسع لدور المنظمات الأهلية الفلسطينية في عملية التنمية، رام الله: مركز بيسان للبحوث والإنماء.

عدس، عبد الرحمن؛ وعبيدات، ذوقان؛ وعبد الحق، كايد. (2001 م). البحث العلمي-مفهومه وأدواته وأساليبه. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

قصراري، سناء. (2009 م). واقع الحكم والإدارة في المنظمات والهيئات الأهلية الفلسطينية. رام الله: معهد السياسات العامة.

لدادوة، حسن. (2001 م). علاقات المنظمات غير الحكومية الفلسطينية فيما بينها ومع السلطة الوطنية الفلسطينية والممولين، ماس، رام الله.

مرزوق، ابتسام. (2006 م). فعالية التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

مرصد، الهيئة الفلسطينية لحماية حقوق اللاجئين. (2003 م). دور المرأة الفلسطينية في الهيئات والمنظمات غير الحكومية، ورقة عمل مقدمة لمركز الدراسات (أمان).

موريس، ريك. (2013 م). الدليل الكامل لإدارة المشروعات، (ترجمة طلعت عبد الحميد). ط2، الرياض: مكتبة الشقري. (العمل الأصلي نشر في عام 2008 م).

أبو النصر، مدحت. (2007 م). إدارة منظمات المجتمع المدني. ط1، القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Akpan, E., & Chizea, E. (2002). *Project Management: Theory and Practice* FUTO Press Ltd. Owerri Nigeria .
- Alexandrova, M., & Ivanova, L. (2012). *Critical success factors of project management: empirical evidence from projects supported by EU programmes*. Paper presented at the 9th International ASECU Conference on “Systematic Economic Crisis: Current Issues and Perspectives”, Skopje, Macedonia.
- Allen, T., Katz, R., Grady ,J., & Slavin, N. (1988). Project team aging and performance: The roles of project and functional managers. *R&D Management*, 18(4), 295-308 .
- Aniagyei, W. (2011). *The effect of organisational structure on project performance: the case of Aga Ltd*. Institute of Distance Learning, Kwame Nkrumah University of Science and Technology .
- Baccarini, D. (1999). The logical framework method for defining project success. *Project management journal*, 30(4), 25-32 .
- Bai, C., & Sarkis, J. (2013). A grey-based DEMATEL model for evaluating business process management critical success factors. *International Journal of Production Economics*, 146(1), 281-292 .
- Baker, B. N., Murphy, D. C., & Fisher, D. (2008). Factors affecting project success. *Project Management Handbook, Second Edition*, 902-919 .
- Belassi, W., & Tukel, O. I. (1996). A new framework for determining critical success/failure factors in projects. *International journal of project management*, 14(3), 141-151 .
- Boonstra, A. (2013). How do top managers support strategic information system projects and why do they sometimes withhold this support? *International journal of project management*, 31(4), 498-512 .
- Breaugh, J. A. (1985). The measurement of work autonomy. *Human relations*, 38(6), 551-570 .
- Brey, P. (1999). Worker autonomy and the drama of digital networks in organizations. *Journal of Business Ethics*, 22(1), 15-25 .
- Bryde, D. (2008). Perceptions of the impact of project sponsorship practices on project success. *International journal of project management*, 26 .809-800 ,(8)
- Bush, R. F., & Busch, P. (1982). The relationship of tenure and age to role clarity and its consequences in the industrial salesforce. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2(1), 17-23 .
- Cabrera, A., Collins, W. C., & Salgado, J. F. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 245-264 .
- Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology. *Business process management journal*, 9(5), 672-688 .
- Chollet, B., Brion, S., Chauvet, V., Mothe, C., & Géraudel, M. (2012). NPD projects in search of top management support: The role of team leader social capital. *M@nagement*, 15(1), 44-75 .
- Cleland ,D. I. (1986). *Measuring Success: The owner’s viewpoint*. Paper presented at the Proceedings of the 18th Annual Seminar/Symposium (Montreal/Canada).

- Cleland, D. I., & Ireland, L. R. (1994). *Project management: strategic design and implementation* (Vol. 4) :McGraw-Hill New York, NY.
- Dai, X., Peng, J., & Zhiyuan, F. (2013). *Senior Executive and Staff: What Effect Do They Exert on Success of Information System?* Paper presented at the e-business engineering (ICEBE), 2013 IEEE 10th international conference on.
- de Jong, A., de Ruyter, K., Streukens, S., & Ouwersloot, H. (2001). Perceived uncertainty in self-managed service teams: an empirical assessment. *International Journal of Service Industry Management*, 12(2), 158-183 .
- De Ruyter, K., Wetzels, M., & Feinberg ,R. (2001). Role stress in call centers: Its effects on employee performance and satisfaction. *Journal of interactive marketing*, 15(2), 23-35 .
- De Wit, A. (1988). Measurement of project success. *International journal of project management*, 6(3), 164-170 .
- Diallo, A., & Thuillier, D. (2004). The success dimensions of international development projects: the perceptions of African project coordinators. *International journal of project management*, 22(1), 19-31 .
- Dwivedi, Y. K., Ravichandran, K., Williams, M .D., Miller, S., Lal, B., Antony, G. V., & Kartik, M. (2013). *IS/IT project failures: a review of the extant literature for deriving a taxonomy of failure factors*. Paper presented at the International Working Conference on Transfer and Diffusion of IT.
- Ehsani, M., Izadi, B., Yoon, Y.-J., Cho, K. M., Koozechian, H., & Tojari, F. (2013). An investigation of the effect of fan relationship management factors on fan lifetime value. *Asian Social Science*, 9(4), 248 .
- Esteves, L. E. (2013). *Project management in nonprofit organizations* .
- Franco, R. C., Sokolowski, S. W., Hairel, E. M., & Salamon, L. M. (2005). The Portuguese nonprofit sector in comparative perspective. *Universidade Católica Portuguesa/Johns Hopkins University* .
- Fried, Y. (1991). Meta-analytic comparison of the Job Diagnostic Survey and Job Characteristics Inventory as correlates of work satisfaction and performance. *Journal of Applied psychology*, 76(5), 690 .
- Gagné, M., Senecal, C. B & ,Koestner, R. (1997). Proximal job characteristics, feelings of empowerment, and intrinsic motivation: a multidimensional model1. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(14), 1222-1240 .
- Germain, R. (1996). The role of context and structure in radical and incremental logistics innovation adoption. *Journal of Business Research*, 35(2), 117-127 .
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), 159 .
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R .(1980) .Work redesign .
- Hall, M. (2008). The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, Organizations and Society*, 33(2), 141-163 .
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D & ,Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied psychology*, 92(5), 1332 .
- Hyvari, I. (2006). Success of projects in different organizational conditions. *Project Management Journal*, 37(4), 31 .

- Hyväri, I. (2006). Project management effectiveness in project-oriented business organizations. *International journal of project management*, 24(3), 216-225 .
- Ika, L. A .(2009) .Project success as a topic in project management journals. *Project Management Journal*, 40(4), 6-19 .
- Ika, L. A., Diallo, A., & Thuillier, D. (2012). Critical success factors for World Bank projects: An empirical investigation. *International journal of project management*, 30(1), 105-116 .
- Kandelousi, N. S. (2011). Key success factors for managing projects .
- Kandelousi, N. S., Ooi, J., & Abdollahi, A. (2011). Key success factors for managing projects. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 59, 1826-1820 .
- Kelly, J. P., & Hise, R. T. (1980). Role conflict, role clarity, job tension and job satisfaction in the brand manager position. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 8(2), 120-137 .
- Kerzner, H. (1987). In search of excellence in project management. *Journal of Systems Management*, 38(2), 30 .
- Kerzner, H. R. (2013). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*: John Wiley & Sons.
- Kuen, C. W., Zailani, S., & Fernando, Y. (2009). Critical factors influencing the project success amongst manufacturing companies in Malaysia. *African Journal of Business Management*, 3(1), 16 .
- Larson, E. W., & Gray, C. F. (2011). *Project management: The managerial process* .
- Levine, H. A. (2002). *Practical project management: tips, tactics, and tools*: John Wiley & Sons.
- Lewis, J. P. (2005). *Project Planning, Scheduling & Control*, 4E: McGraw-Hill Pub. Co.
- Loher, B. T., Noe, R. A., Moeller, N. L., & Fitzgerald, M. P. (1985). A meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction. *Journal of Applied psychology*, 70(2), 280 .
- Mishra, P., Dangayach, G., & Mittal, M. (2011). An empirical study on identification of critical success factors in project based organizations. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 3(3/4), 356-368 .
- Mobey, A., & Parker, D. (2002). Risk evaluation and its importance to project implementation. *Work Study*, 51(4), 202-208 .
- Moideenkutty, U. (2009). Moderating effect of supervisory role definitions and employee impression management on the relationship between organizational citizenship behavior and individual outcomes: a conceptual framework. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 13(1), 109 .
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied psychology*, 91(6), 1321 .
- Mukherjee, A., & Malhotra, N. (2006). Does role clarity explain employee-perceived service quality? A study of antecedents and consequences in call centres. *International Journal of Service Industry Management*, 17(5), 444-473 .
- Munns, A., & Bjeirmi, B. F. (1996). The role of project management in achieving project success .*International journal of project management*, 14(2), 81-87 .

- Nahm, A. Y., Vonderembse, M. A., & Koufteros, X. A. (2003). The impact of organizational structure on time-based manufacturing and plant performance. *Journal of operations management*, 21(3), 283-306.
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1988). 20. Critical Success Factors in Effective Project implementation*. *Project management handbook*, 479 .
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563 .
- Richman, L. (2011). *Successful Project Management: AMACOM Div American Mgmt Assn.*
- Robbins, S., & Coulter, M. (2012). *Management* .
- Salamon, S. D., & Deutsch, Y. (2006). OCB as a handicap: An evolutionary psychological perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 27(2), 185-199 .
- Saragih, S. (2015). The effects of job autonomy on work outcomes: self efficacy as an intervening variable. *International Research Journal of Business Studies*, 4.(3)
- Schultz, R. L., Slevin, D. P., & Pinto, J. K. (1987). Strategy and tactics in a process model of project implementation. *Interfaces*, 17(3), 34-46 .
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33-53 .
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation*: Harvard Business Review Press.
- Singh, R. K. (2013). Prioritizing the factors for coordinated supply chain using analytic hierarchy process (AHP). *Measuring Business Excellence*, 17(1), 80-97 .
- Slåtten, T., & Mehmetoglu, M. (2011). What are the drivers for innovative behavior in frontline jobs? A study of the hospitality industry in Norway. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(3), 254-272 .
- Slevin, D. P., & Pinto, J. K. (1986). *The project implementation profile: new tool for project managers*.
- Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human relations*, 39(11), 1005-1016 .
- Stare, A. (2011). The impact of the organisational structure and project organisational culture on project performance in Slovenian enterprises. *Management-Journal of Contemporary Management Issues*, 16(2), 1-22 .
- Stuckenbruck, L. (1986). *Who determines project success*. Paper presented at the Proceedings of the 18th Annual Seminar/Symposium (Montreal/Canada).
- Teas, R. K., Wacker, J. G., & Hughes, R. E. (1979). A path analysis of causes and consequences of salespeople's perceptions of role clarity. *Journal of Marketing Research*, 355-369 .
- Thi, C. H & Swierczek, F. W. (2010). Critical success factors in project management: implication from Vietnam. *Asia Pacific Business Review*, 16(4), 567-589 .
- Tichapondwa, M. S., & Tichapondwa, S. P. (2009). *Successful Project Management: Insights from Distance Education Practices* .

- Tukel, O., & Rom, W. (1995). Analysis of the characteristics of projects in diverse industries working paper. *Cleveland State University, Cleveland, Ohio* .
- Ubani, E. (2012). Evaluating the effects of organizational structure on the effective delivery of civil engineering projects. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(6), 1284 .
- Wideman, R. M. (2002). Wideman comparative glossary of project management terms v3. 1. Retrieved October, 28, 2003 .
- Wysocki, R. K. (2011). *Effective project management: traditional, agile, extreme*: John Wiley & Sons.
- Yoon, J., & Lim, J.-C. (1999). Organizational support in the workplace: The case of Korean hospital employees. *Human Relations*, 52(7), 923-945 .
- Young, R., & Poon, S. (2013). Top management support—almost always necessary and sometimes sufficient for success: Findings from a fuzzy set analysis. *International journal of project management*, 31(7), 943-957 .
- Zwikael, O., & Globerson, S. (2006). From critical success factors to critical success processes. *International Journal of Production Research*, 44(17), 3433-3449 .

الملاحق

الملاحق

ملحق رقم (1): قائمة المحكمين للاستبانة

م	الاسم	مكان العمل
1	د. منصور الأيوبي	كلية دير البلح التقنية
2	د. نبيل اللوح	ديوان الموظفين العام - غزة
3	د. وائل ثابت	جامعة الأزهر - غزة
4	د. رامز بدير	جامعة الأزهر - غزة
5	د. وسيم الهابيل	الجامعة الإسلامية - غزة
6	د. أكرم سمور	الجامعة الإسلامية - غزة
7	د. نضال المصري	أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
8	د. خليل ماضي	أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
9	د. هشام ماضي	الجامعة الإسلامية - غزة
10	د. حاتم العايدي	الجامعة الإسلامية - غزة

ملحق رقم (2): الاستبانة



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

استبانة

السادة الأفاضل / مدراء ومنسقي المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة
المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

بالإشارة إلى الموضوع أعلاه فإنني ادع بين أيديكم استبانة لجمع البيانات اللازمة حول دراسة لرسالة ماجستير بعنوان: " دور العوامل التنظيمية والوظيفية في نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة "، حيث تهدف إلى قياس أثر العوامل التنظيمية والوظيفية في نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة.

لذا فإنني اطلب من سيادتكم الكريمة قراءة ما ورد في هذه الاستبانة من فقرات بدقة وموضوعية والإجابة عما جاء فيها بوضع علامة أمام الإجابة التي تعبر عن وجهه نظرکم، مع العلم بأن كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.
مع جزيل الشكر لحسن تعاونکم،،

الباحث

عبدالله منصور أبو الحسنی

إشراف

د. خالد دهليز د. وائل الداية

أولاً: معلومات عن أفراد عينة الدراسة:

1. الفئة العمرية: ☐ أقل من 25 سنة ☐ من 25 - 40 سنة ☐ من 41 - 55 سنة ☐ أكثر من 56 سنة
2. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
3. المؤهل العلمي: ☐ بكالوريوس فأقل ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
4. المسمى الوظيفي: ☐ مدير مشاريع ☐ منسق مشاريع ☐ موظف مشروع
5. عدد سنوات الخبرة في المنظمة:
- ☐ أقل من 3 سنوات ☐ من 3 - 8 سنوات ☐ من 9 - 15 سنة ☐ 16 سنة فأكثر
6. عدد سنوات الخبرة في مجال المشاريع:
- ☐ أقل من 3 سنوات ☐ من 3 - 8 سنوات ☐ من 9 - 15 سنة ☐ 16 سنة فأكثر

ثانياً: معلومات عن المنظمة:

1. عنوان المنظمة: ☐ شمال غزة ☐ محافظة غزة ☐ محافظة الوسطى ☐ محافظة خان يونس ☐ محافظة رفح
2. مجال عمل المنظمة:
- ☐ إغاثي اجتماعي ☐ اقتصادي تنموي ☐ امرأة وطفل ☐ تدريب وتعليم ☐ حقوق إنسان وديمقراطية
- ☐ زراعة وبيئة ☐ أخرى حدد:
3. عمر المنظمة بالسنين:
- ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 - 10 سنوات ☐ من 11 - 20 سنة ☐ 21 سنة فأكثر
4. عدد العاملين في المنظمة:
- ☐ أقل من 10 موظفين ☐ من 10 - 30 موظف ☐ من 31 - 70 موظف ☐ 71 موظف فأكثر
5. قيمة المشاريع المنجزة خلال العام الماضي:
- ☐ أقل من \$ 350,000 ☐ من \$ 350,000 - \$ 650,000 ☐ من \$ 650,000 - \$ 1,000,000
- ☐ من \$ 1,000,000 - \$ 1,500,000 ☐ من \$ 1,500,000 - \$ 2,000,000 ☐ أكثر من \$ 2,000,000

\$

6. طرق تنفيذ وتنظيم المشروعات في المنظمة:

- ☐ غالبا يتم تنفيذ المشروعات ضمن أحد الأقسام الوظيفية الرئيسة في المنظمة.
- ☐ يوجد لدى المنظمة قسم خاص بإدارة المشاريع يتولى إدارتها عن طريق فريق عمل إضافي مخصص له.
- ☐ بطريقة تشاركية عبر فريق يعمل يتم تشكيله من أقسام وظيفية متعددة وبمشاركة موظفين جدد ومتطوعين أن لزم الأمر.

ثالثا: قياس دور العوامل التنظيمية والوظيفية في نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية:

م	المجال	1 (غير موافق بشدة) إلى 7 (موافق بشدة)
المجال الأول: دعم الإدارة العليا Top Management Support		
1	توفر الإدارة العليا مستلزمات المشاريع من الموارد اللازمة لتنفيذ الأنشطة مثل (الدعم المالي، الوقت، القوى العاملة، المعدات ...).	1 2 3 4 5 6 7
2	تتشارك الإدارة العليا المسؤوليات مع فرق العمل لضمان نجاح المشاريع.	1 2 3 4 5 6 7
3	تمنح الإدارة العليا درجة كافية من السلطة والمسؤولية لفريق العمل في المشروع.	1 2 3 4 5 6 7
4	تدعم الإدارة العليا فريق عمل المشروع بشكل فعال وقت الأزمات.	1 2 3 4 5 6 7
5	تدعم الإدارة العليا قرارات فريق العمل بشأن المشروعات.	1 2 3 4 5 6 7
6	تتابع الإدارة العليا فريق العمل من خلال تغذية راجعة منتظمة عن تقدم العمل في المشروعات.	1 2 3 4 5 6 7
7	تتميز علاقات فريق العمل مع الإدارة العليا بدرجة عالية من الثقة.	1 2 3 4 5 6 7
المجال الثاني: هيكل المنظمة Organization Structure		
1	يمكن للعاملين في المشاريع اقتراح تعديلات خاصة بإدارة أنشطة المشروعات من خلال قوانين وإجراءات مكتوبة واضحة في المنظمة.	1 2 3 4 5 6 7
2	يوجد لدى المنظمة قوانين وإجراءات مكتوبة تقود إلى الجهود الخاصة بتحسين جودة العمل في المشروعات.	1 2 3 4 5 6 7
3	يوجد لدى المنظمة قوانين وإجراءات مكتوبة تدعم الحلول الإبداعية للمشكلات.	1 2 3 4 5 6 7
4	يتصف هيكل المنظمة بوجود عدد قليل من المستويات الإدارية بين الأقسام التشغيلية والمدير التنفيذي.	1 2 3 4 5 6 7
5	تقوم المنظمة بتدريب العاملين في المشاريع على العمل ضمن فريق عمل مؤسس من أقسام متعددة وإنجاز مهام العمل بشكل تشاركي.	1 2 3 4 5 6 7

6	7	6	5	4	3	2	1	تقوم المنظمة بفتح قنوات اتصال متعددة بين المدراء في المنظمة لإنجاز الأعمال.
7	7	6	5	4	3	2	1	يتم إجراء الاتصالات التنظيمية بين العاملين بسهولة تامة.
8	7	6	5	4	3	2	1	يمكن للعاملين بسهولة الوصول والاتصال مع الإدارة العليا.
المجال الثالث: دعم مدراء الأقسام Support Department Managers								
1	7	6	5	4	3	2	1	يقوم مدراء الأقسام بنشر وإتاحة المعلومات الفنية الهامة والمحدثة للعاملين.
2	7	6	5	4	3	2	1	يقوم مدراء الأقسام بإدارة اجتماعاتهم بشكل فعال.
3	7	6	5	4	3	2	1	يعمل مدراء الأقسام بالإبلاغ باستمرار حول الأداء العام للمشاريع.
4	7	6	5	4	3	2	1	يتابع مدراء الأقسام مهامهم بشكل حثيث مما يجعلهم على دراية تامة حول اخر المستجدات والأنشطة في المشروع.
5	7	6	5	4	3	2	1	يتمكن مدراء الأقسام من اكتشاف وحل النزاعات بين الأفراد والمجموعات.
6	7	6	5	4	3	2	1	يقوم مدراء الأقسام بفعالية في تقديم أفكار أصيلة أو طرق جديدة في تنفيذ الأعمال.
7	7	6	5	4	3	2	1	يستخدم مدراء الأقسام نفوذهم في الحصول على المصادر اللازمة لأداء العمل بفعالية عالية.
8	7	6	5	4	3	2	1	يقدم مدراء الأقسام تغذية عكسية ممتازة وبناءة فيما يخص التقارير الخاصة بنقدم العمل ضمن المشروعات.
9	7	6	5	4	3	2	1	يبدى مدراء الأقسام درجة عالية من الرضا والتقدير للأعمال التي تم تأديتها بشكل جيد.
المجال الرابع: لجنة المتابعة Monitoring Committee								
1	7	6	5	4	3	2	1	تتم مراقبة جميع عمليات وأنشطة المشروع بما في ذلك المعايير التي من شأنها أن تعطي صورة كاملة عن تقدم المشروع مثل (الميزانية، الجدول الزمني، القوى العاملة، استغلال المعدات، معنويات الفريق، ... الخ)
2	7	6	5	4	3	2	1	يتم عقد اجتماعات منتظمة لرصد ومراقبة تقدم سير المشروع وتحسين التغذية الراجعة لفريق عمل المشروع.
3	7	6	5	4	3	2	1	يتم عرض نتائج تقييم ومراقبة أنشطة المشروع ذات العلاقة بالموازنة المالية والجدول الزمني للمشروع ومشاركتها بشكل منتظم مع ذوي العلاقة من أعضاء الفريق.
4	7	6	5	4	3	2	1	يتم بانتظام قياس تقدم المشروع الفعلي ومقارنته بالخطة الزمنية المعتمدة والمعدة مسبقاً.

7	6	5	4	3	2	1	يتم التشاور مع فريق المشروع عند الحاجة لمراجعة الموازنة أو الجدول الزمني للمشروع ومراعاة ملاحظاتهم وآرائهم.	5
7	6	5	4	3	2	1	عندما يتم مراجعة الموازنة والجدول الزمني للمشروع يتم إيصال هذه التغيرات وأسبابها إلى الإدارة العليا.	6
7	6	5	4	3	2	1	عندما يتم مراجعة الموازنة والجدول الزمني للمشروع يتم إيصال هذه التغيرات وأسبابها إلى العاملين ضمن فريق المشروع.	7
المجال الخامس: درجة الاستقلالية Degree of Autonomy								
7	6	5	4	3	2	1	تمنح الوظيفة فريق المشروع الحرية في اتخاذ القرارات بشأن جدولة مهام عملهم.	1
7	6	5	4	3	2	1	تمنح الوظيفة فريق المشروع الحرية في اتخاذ القرارات في أولويات عملهم وترتيب المهام الخاصة بهم.	2
7	6	5	4	3	2	1	تسمح الوظيفة لفريق المشروع بتخطيط كيفية إنجاز عملهم ومهامهم وفق رؤيتهم.	3
7	6	5	4	3	2	1	تعطي الوظيفة لفريق المشروع الفرصة للمبادرة وإبداء الرأي والتفكير في كيفية تنفيذ المهام.	4
7	6	5	4	3	2	1	تمنح الوظيفة فريق المشروع استقلالية واضحة في اتخاذ القرارات.	5
7	6	5	4	3	2	1	تعطي الوظيفة فريق المشروع إمكانية اختيار الطرق الأمثل لأداء العمل.	6
7	6	5	4	3	2	1	تسمح الوظيفة لفريق العمل بتغيير وتعديل الطريقة الاعتيادية في تقييم العمل حسب الأولويات.	7
7	6	5	4	3	2	1	لدى فريق العمل القدرة على تعديل أهداف الوظيفة الخاصة بهم (بما يفترض إنجازه من خلال الوظيفة).	8
المجال السادس: وضوح دور المشروع Project Role Clarity								
7	6	5	4	3	2	1	يرتبط عملي/وظيفتي ضمن المشروع بالأهداف العامة للمؤسسة.	1
7	6	5	4	3	2	1	توجد رؤية واضحة فيما يتعلق بالنتائج المتوقعة من عملي ضمن المشروع.	2
7	6	5	4	3	2	1	يتمتع فريق المشروع بدرجة تامة بالجوانب والمهام الوظيفية التي من المفترض أن تقود إلى تحقيق نتائج إيجابية.	3
7	6	5	4	3	2	1	يتم تقسيم الوقت بين المهام الوظيفية اللازمة لإنجاز العمل.	4
7	6	5	4	3	2	1	يتم جدولة المهام الوظيفية اليومية حسب الأولوية.	5
7	6	5	4	3	2	1	يتم تحديد الإجراءات اللازمة لتنفيذ كل مهمة من مهام الوظيفة.	6

7	6	5	4	3	2	1	تستخدم إجراءات وظيفية سليمة ومناسبة لتنفيذ المهام.	7
7	6	5	4	3	2	1	لدى فريق العمل معرفة كافية بمستوى الأداء في الوظيفة وكيف يتم تقييمه في المنظمة.	8
7	6	5	4	3	2	1	يتوفر لدى فريق العمل معرفة كافية وإطلاع بمستوى المسؤولية والصلاحيات الموكلة لهم في وظائفهم.	9
رابعاً: قياس نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية								
7	6	5	4	3	2	1	يشعر المستفيدون من المشاريع بالرضا حيال المخرجات والخدمات المقدمة عبر المشاريع في المنظمة.	1
7	6	5	4	3	2	1	تتوافق وتتسجم الخدمات المقدمة عبر المشاريع التي تنفذها المنظمة مع مستندات وخطط المشروعات الأساسية.	2
7	6	5	4	3	2	1	تحقق المشاريع التي تنفذها المؤسسة الأهداف التي صممت من أجلها.	3
7	6	5	4	3	2	1	يتم تنفيذ أنشطة ومهام المشاريع في مؤسستنا وفق الجداول الزمنية المخططة.	4
7	6	5	4	3	2	1	يتم تنفيذ أنشطة ومهام المشاريع في مؤسستنا وفق الموازنات المخططة لها.	5
7	6	5	4	3	2	1	تمتلك المشاريع التي تنفذها مؤسستنا سمعة طيبة لدى الجهات المانحة الرئيسية.	6
7	6	5	4	3	2	1	تمتلك المشاريع لدى مؤسستنا فرصة جيدة للاستمرار والتوسع من خلال الحصول على تمويل إضافي.	7
7	6	5	4	3	2	1	يوجد للمشاريع في مؤسستنا أثر واضح وملحوس على المستفيدين.	8
7	6	5	4	3	2	1	تساهم المشاريع التي تنفذها مؤسستنا في بناء القدرات المؤسسية على المستوى الوطني.	9

*** تم بحمد الله ***