

Syrian Arab Republic
Ministry of Higher Education
Syrian Virtual University



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي
الجامعة الافتراضية السورية

عوامل نجاح و فشل المشاريع في المنظمات غير الربحية دراسة حالة - برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

Projects' Success and Failure Factors in Non-Profit Organizations
Case Study - United Nations Development Program

بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي MBA

إعداد الطالبة:

الاء مصطفى خليل

Alaa_122948

إشراف:

الدكتور سعيد إسبر

June. 2021

الإهداء

أهدي هذا العمل

لتلك القلوب الناضحة بالحب ..

لمن كان لهم فضل التربية و الأدب ..

جدي الحاج عصمت حفظه الله ... جدي الحاج نذير رحمه الله

جدتي عائشة حفظها الله ... جدتي فاطمة حفظها الله

أهديه لأبي و أمي قمرائي و جنة قلبي

ريحانتا عمري و من كانا نوراً لدربي

أهديهما و الفرح يغمرني في أجمل أيام عمري

خلاصة جهدي و علمي و تعبتي

أهديه لإخوتي الذين أحسنوا مساندتي و دعمي

و شاركوني بالحب أمني و أحلامي

أهديه لنفسي التي كلما فترت .. شجعتني

و كلما تعثرت .. أمسكت يدي و حفرتني

فكم من نفس أضاعت صاحبها

أما نفسي فقد أكرمها الله و ما خيبتني ..

و أهديه لكل من كان له فضل علي بعد الله تبارك و تعالى و لكل من ترك في داخلي بصمة و لكل

من ترك في ذاكرتي ذكرى جميلة ..

شكر و تقدير

بسم الله الرحمن الرحيم الرحيم، والحمد لله رب العالمين الذي وفقني وأعانني على إنهاء هذا البحث و أسأله سبحانه أن ينفعنا بالعلم و يجعلنا من النافعين، و الصلاة و السلام على معلم البشرية خاتم المرسلين و على آله وصحبه أجمعين.

يطيب لي أن أقدم بخالص امتناني و تقديري إلى كل من كان له دور خلال السنتين الدراسيتين السابقتين في الجامعة الافتراضية السورية، من رئاسة الجامعة إلى الكادر الإداري والتدريسي، وأتمنى لهم وللجامعة مزيداً من التقدم والتطور والارتقاء.

وأخص بالشكر كافة الأساتذة والمشرفين والمنسقين في برنامج الماجستير في إدارة الأعمال وعلى رأسهم الدكتور سعيد إسبر المشرف على رسالة تخرجي، له مني جزيل التقدير لتوجيهاته ونصائحه القيمة ودعمه وتشجيعه الدائمين.

و لجنة الحكم المتمثلة بالدكتور زكوان قريط و الدكتور أحمد حسن خضر على ملاحظتهما البناءة و توجيهاتهما الكريمة في إثراء هذه الرسالة لهما مني وافر التقدير و الاحترام.

كما أتوجه بالشكر الوافر إلى إدارة و كوادر برنامج الأمم المتحدة الانمائي لدعمي في انجاز هذه الرسالة وإتمامها، و أخص بالذكر الدكتور محمود حديد مدير مكتب برنامج الأمم المتحدة الانمائي في الحسكة و السيد زبير عزت المدير الميداني لبرنامج الأمم المتحدة الانمائي في سورية لهما مني كل المودة و الاحترام.

وأخيراً.. كل المحبة إلى من وقفوا بجاني ودعموني بدعواتهم و أمنياتهم الصادقة في مسيرتي.. أعمامي و عماتي، أخوالي و خالاتي، أصدقائي وزملائي.

الاء مصطفى خليل

القامشلي – حزيران / 2021

ملخص البحث

إعداد: الاء مصطفى خليل

العنوان: عوامل نجاح و فشل المشاريع في المنظمات غير الربحية

دراسة حالة - برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

الجامعة الافتراضية السورية 2021

إشراف الدكتور سعيد إسبر

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد عوامل نجاح و فشل المشاريع في المنظمات غير الربحية حالة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، و ضرورة أخذها بالاعتبار قبل و أثناء وبعد التخطيط مما يساعد على الوصول إلى أقصى استفادة يمكن تحقيقها من المشاريع المنفذة من قبل جميع المنظمات الدولية عامة و برنامج الأمم المتحدة الإنمائي خاصة، كما تهدف الى التعرف على الفروق في عوامل نجاح و فشل المشاريع وفق متغيرات (حجم المشروع، مدة المشروع). ومن أجل تحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تصميم استبيان مؤلف من قسمين رئيسيين هما (عوامل نجاح المشاريع، عوامل فشل المشاريع) توزعت على (55) عبارة و(9) محاور، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (80) فرداً من العاملين في الفرق الميدانية و العاملين في مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة موافقة على جميع محاور الاستبيان التي تتعلق بعوامل نجاح المشروعات في المنظمات غير الربحية من وجهة نظر الفرق الميدانية و العاملين في مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وفق الترتيب الآتي (دور فرق المتابعة والتقييم، تخطيط موارد المشروع، الاستراتيجية التفاوضية والتنسيق، دور إدارة المخاطر، الموارد البشرية والتدريب).
- جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان التي تتعلق بعوامل فشل المشروعات في المنظمات غير الربحية من وجهة نظر الفرق الميدانية و العاملين في مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي موافقة على محوري (مشكلات التمويل و الموازنات ، عوامل مرتبطة بالترخيص والمناقصات)، ومحاييد على محوري (سوء إدارة وقت المشروع ، عوامل مرتبطة بتخطيط وإدارة المشروع).
- لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الفرق الميدانية و العاملين في مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي حول عوامل نجاح المشروعات باختلاف حجم المشروع.
- لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الفرق الميدانية و العاملين في مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي حول عوامل فشل المشروعات باختلاف حجم المشروع باستثناء (العوامل المرتبطة بتخطيط وإدارة المشروع) فقد وجدت فروق لصالح المشروعات الصغيرة.

وقد أوصت الباحثة في نهاية الدراسة مجموعة من الحلول الداعمة لزيادة فرص نجاح المشاريع و تجنب العوامل المؤدية إلى فشلها، ابتداء من التخطيط الذي يمثل الحجر الأساس في المشروع انتهاء بقياس الأثر. و خلصت الدراسة إلى التركيز على ضرورة

بناء قدرات الفرق العاملة و استثمارها و تقوية دور نظم المعلومات في جميع مراحل المشروع، لعلها تسهم بشكل فاعل في بناء ثقافة الاستثمار الأمثل للموارد و بالتالي الاستثمار الأمثل لتدخلات المنظمات العاملة في سورية.

– **كلمات مفتاحية:** عوامل نجاح المشاريع، عوامل فشل المشاريع، المنظمات غير الربحية برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

Research Summary

Prepared by: Alaa Mustafa Khalil

Title: Projects' Success and Failure Factors in Non-Profit Organizations

Case Study: United Nations Development Program

Syrian Virtual University 2021

Supervised by Dr. Saied Esber

This study aimed to determine the factors of success and failure of projects in non-profit organizations, studying the case of the United Nations Development Program, and the need to take them into account before, during and after planning, which helps to reach the maximum benefit that can be achieved from projects implemented by all the International Organizations on general and the United Nations Development Programme in particular. As it aims to identify the differences among projects' success and failure factors according to this variables (project volume, project duration).

In order to achieve the objectives of the study, the descriptive approach was used by designing a questionnaire that consisted of two main sections: (project success factors, project failure factors) distributed over (55) phrases and (9) themes, while the study sample consisted of (80) members of the workers in the field teams and workers in the projects of the United Nations Development Program, the study found the following results:

- The responses of the study sample members agreed on all the questionnaire's themes related to the success factors of projects in non-profit organizations from the point of view of the field teams

and those working in the projects of the United Nations Development Program, according to the following order (the role of Monitoring and evaluation teams, project resource planning, negotiation strategy and coordination, the role of Risk Management, Human Resources and Training).

- The responses of the study sample members to the questionnaire themes related to the factors of project failure in non-profit organizations from the members of the field teams and those working in the projects of the United Nations Development Program agreed on these two themes (financial problems and budgets, factors related to Approvals and tenders), and neutral on these two thematic areas (Poor Project time management, factors associated with project planning and management).
- There were no statistically significant differences between the opinions of the field teams and those working in the projects of the United Nations Development Program about the success factors of the projects according to the project's size.
- Also, there were no statistically significant differences between the opinions of the field teams and those working in the projects of the United Nations Development Program about the factors of project failure according to the size of the project, with the exception of (factors related to project planning and management), which found differences in favour of small projects.

At the end of the study, the researcher recommended a set of supportive solutions to increase the chances of success of projects and avoid the factors that lead to their failure, starting from planning, which represents the cornerstone of the project, ending with measuring the impact. The

study has been concluded by focusing on the needs to build and invest the capabilities of the working teams and to strengthen the role of information systems in all phases of the project, so that it may contribute effectively to building a culture of optimal investment of resources and, consequently, the optimal investment for the interventions of organizations operating in Syria.

Keywords: project success factors, project failure factors, non-profit organizations, the United Nations Development Program.

الفهرس

الفصل الأول: الإطار التمهيدي	
2	مقدمة
3	1- دراسات سابقة
11	2- مشكلة البحث
12	3- أهمية البحث
13	- الأهمية النظرية
13	- الأهمية التطبيقية
13	4- أهداف البحث
13	5- منهجية البحث
14	6- تعريفات إجرائية
14	7- حدود البحث
الفصل الثاني: الإطار النظري	
15	1- تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة في سورية
16	2- عوامل نشأة المشروعات الصغيرة والمتوسطة
17	3- أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة
17	4- واقع الشركات الصغيرة والمتوسطة في سورية
18	5- عوامل نجاح المشروعات
18	6- مفهوم عوامل نجاح المشروعات
19	7- أهمية تحديد عوامل نجاح المشروعات وخصائصها
19	8- الافتراضات اللازمة لتحديد مجالات عوامل نجاح المشروعات
20	9- تحليل عوامل نجاح المشروعات
20	10- أهم عوامل نجاح المشروعات
20	11- تخطيط موارد المشروع
21	12- الاستراتيجية التفاوضية
23	13- تمويل المشروعات
26	14- الموارد البشرية والتدريب
29	15- مفهوم إدارة المخاطر وتقنياتها
34	16- مفهوم المتابعة و التقييم و أهميتهما
38	17- عوامل فشل المشروعات

38	18- عوامل تؤدي إلى سوء إدارة وقت المشروع
38	19- عوامل مرتبطة بالتراخيص و الموافقات الحكومية
39	20- عوامل مرتبطة بالتخطيط للمشاريع
39	21- عوامل تتعلق بالتمويل
40	22- العوامل الاقتصادية
	الفصل الثالث: إجراءات الدراسة
42	1- المجتمع الأصلي للدراسة وعينتها
42	2- أداة الدراسة
43	3- التحقق من صدق الاستبيان وثبات نتائجه
46	4- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
	الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها
48	1- الإجابة عن السؤال الأول
55	2- الإجابة عن السؤال الثاني
60	3- الإجابة عن السؤال الثالث
61	4- الإجابة عن السؤال الرابع
64	5- ملخص نتائج الدراسة
65	6- التوصيات والمقترحات
67	7- المراجع
72	8- الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	ص
1	خصائص أفراد عينة الدراسة	42
2	توزع عبارات الاستبيان على محاوره	43
3	صدق الاتساق الداخلي للاستبيان	44
4	ثبات نتائج الاستبيان بطريقة ألفا كرونباخ	45
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار One Sample t test بالنسبة لمحور تخطيط موارد المشروع	48
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار One Sample t test بالنسبة لمحور الاستراتيجية التفاوضية و التنسيق	50
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار One	51

	Sample t test بالنسبة لمحور الموارد البشرية والتدريب	
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار One Sample t test بالنسبة لمحور دور فريق المتابعة و التقييم	8
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار One Sample t test بالنسبة لمحور دور إدارة المخاطر	9
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار One Sample t test بالنسبة لمحاور الاستبيان المتعلقة بعوامل نجاح المشاريع.	10
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار One Sample t test بالنسبة لمحور عوامل مرتبطة بتخطيط و إدارة المشروع	11
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار One Sample t test بالنسبة لمحور عوامل مرتبطة سوء إدارة وقت المشروع	12
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار One Sample t test بالنسبة لمحور عوامل مرتبطة بالتراخيص و المناقصات	13
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار One Sample t test بالنسبة لمحور مشكلات التمويل و الموازنات	14
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار One Sample t test بالنسبة لمحاور الاستبيان المتعلقة بعوامل فشل المشاريع.	15
61	قيم معاملات الارتبط بيرسون بين عوامل نجاح مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	16
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار ((Independent Samples Test)) على محاور الاستبيان المتعلقة بعوامل نجاح المشروعات وفق متغير حجم المشروع	17
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار ((Independent Samples Test)) على محاور الاستبيان المتعلقة بعوامل فشل المشروعات وفق متغير حجم المشروع	18

فهرس الأشكال

ص	عنوان الشكل	رقم الشكل
32	مثال على المجاميع الإحصائية	1-1
33	شجرة القرار	1-2
36	لمجرى تخطيط المشاريع	2
54	المتوسطات الحسابية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على بالنسبة لمحاور الاستبيان المتعلقة بعوامل نجاح المشاريع وفق أهميتها	3
60	المتوسطات الحسابية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على بالنسبة	4

	لمحاور الاستبيان المتعلقة بعوامل فشل المشاريع وفق أهميتها	
62	المتوسطات الحسابية على محاور الاستبيان المتعلقة بعوامل نجاح المشروعات وفق متغير حجم المشروع	5
64	المتوسطات الحسابية على محاور الاستبيان المتعلقة بعوامل فشل المشروعات وفق متغير حجم المشروع	6

الإطار التمهيدي	الفصل الأول
	مقدمة
	1- دراسات سابقة
	2- مشكلة البحث
	3- أهمية البحث:
	- الأهمية النظرية.
	- الأهمية التطبيقية
	4- أهداف البحث
	5- منهجية البحث
	6- تعريفات إجرائية
	7- حدود البحث

مقدمة:

شهدت الجمهورية العربية السورية حرباً امتدت على مختلف أراضيها لسنوات عديدة، وتركت تأثيرات سلبية على مختلف الأصعدة ولا سيما الاجتماعية والاقتصادية و الخدمية، وفي خضم هذا الوضع، سعت العديد من المنظمات الدولية العاملة في سورية إلى المساهمة في تجاوز البلاد لهذه التأثيرات، من خلال القيام بدورها في الإغاثة و إزالة الأنقاض و دعم القطاع الزراعي و الحرفي و الصحي وشبكات المياه و قطاع الصرف الصحي و البنية التحتية بالإضافة إلى إعادة تأهيل المرافق الخدمية كالمستشفيات والمستوصفات والمدارس و دعم التعليم و توزيع السلع الغذائية و الصحية و غيرها من الخدمات الأساسية مما يحقق التكامل الفعال لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

وبوصفه أكبر الهيئات الإنمائية الموجودة في سورية قبل بداية الأزمة و حتى الآن، سعى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لمساعدة المجتمعات المتضررة في التعامل مع الأزمة وإعادة بناء مكتسباتها الإنمائية، وإنعاشها وحمايتها، عن طريق تدخلاته في مختلف المحافظات السورية مرتكزاً على ثلاثة محافظ أساسية:

- محفظة التماسك الاجتماعي و تنمية المجتمع.
- محفظة التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و سبل العيش.
- محفظة إعادة تأهيل البنى التحتية.

وفي سياق المحافظ السابقة الذكر، يساعد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للتصدي للتحديات المتصلة ببعضها في الفقر والضعف وعدم المساواة و دعم الفئات الهشة بطرق مستدامة اقتصادياً واجتماعياً وبيئياً، وتعزيز آفاق النمو الشامل وتوفير فرص العمل وسبل العيش على المستويين الوطني والمحلي، مع التركيز على تمكين المرأة والشباب.

ويركز النهج الإنمائي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي على إعادة القدرة على مواجهة الأزمة والتعافي من آثارها والتأكد من أن تلك المجتمعات لا تتعافى وحسب بل وتحسن من آفاقها التنموية استراتيجياً. وكنتيجة لتدخلاته تمكن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي من الوصول إلى شريحة كبيرة جداً من المستفيدين في سورية، سواء كانوا مستفيدين مباشرين أو غير مباشرين من أنشطة و مشاريع البرنامج و خصوصاً تلك التي تدعم سبل كسب العيش وإنعاش الأعمال والمشروعات المتعثرة و دعم الحرف المحلية في المجتمعات.

و تجدر الإشارة إلى أن تطوير عمل المشروعات الصغيرة والمتوسطة يتطلب توافر منظومة متكاملة من كافة أشكال الدعم المباشر وغير المباشر، الذي يتمثل في الإطار القانوني والتنظيمي الملائم من

تشريعات وقوانين وإجراءات ناظمة، بالإضافة إلى وسائل الدعم المادية والبشرية والتقنية والمالية، ترافق عمل هذه المشروعات طوال فترة دورة حياتها. خاصة في ظل غياب الدور التمويلي للبنوك بسبب ارتفاع معدلات التضخم، وتراجع دور الحكومة بسبب انشغالها بنتائج الأزمة. وبالتالي ينبغي أن تقوم الجهات المخططة للمشروع بتحديد عوامل النجاح لكل مشروع، بهدف تجنب العقبات والمخاطر التي قد تؤدي لفشل المشروع في تحقيق أهدافه، ولابد لإدارة المشروعات أن تدرك أهمية هذه العوامل في الوصول إلى الغايات والأهداف التي تسعى لتحقيقها مع مراعاة الفرص والتحديات ومراقبتها. وتتعاظم أهمية تحديد هذه العوامل في المنظمات غير الربحية، نظراً لاشتداد الحاجة إلى المساعدة من قبل المتضررين من الحرب، وضعف الخدمات الاقتصادية والاجتماعية المقدمة من قبل الدولة في مناطق الحرب لذا كان من الجدير أن نتوقف لتقييم أثرها ودراسة نتائجها في ضوء الأهداف المراد تحقيقها، وذلك باختيار عينة من المشروعات الإنمائية والوقوف على أسباب النجاح والفشل فيها.

1- دراسات سابقة:

- دراسة (عنتر؛ عليان، 2006) في الجزائر بعنوان: عوامل نجاح وفشل المشروعات الصغيرة في ظل التحديات المعاصرة.

- مشكلة الدراسة:

تحددت مشكلة الدراسة في التعرف على أهمية ودور المشروعات الصغيرة في تفعيل النشاط الاقتصادي وأهم عوامل نجاحها وفشلها في ظل التحديات المعاصرة.

- أهداف الدراسة:

التعريف بمفهوم المشروعات الصغيرة.
الفرق بينها وبين الأحجام الأخرى من المشروعات وخصائصها ومزاياها وأهميتها ودوافع إنشائها، والمجالات المتاحة أمامها.
تحديد عوامل نجاح المشروعات الصغيرة في ظل التحديات المعاصرة.
تحديد عوامل فشل المشروعات الصغيرة في ظل التحديات المعاصرة.

- المنهجية والأساليب الإحصائية المتبعة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي من خلال مراجعة البحوث والدراسات السابقة ذات الصلة.

- نتائج الدراسة:

إن ثمة عوامل وأسباب قوية في فشل أو نجاح هذا النوع من المشاريع والمتمثلة أساساً في الإدارة وفي القدرات والسمات الشخصية لمدير المشروع والقرارات التي يتخذها، وأن المشروعات الصغيرة يمكن إذا أحسن التوسع فيها واختيار أنشطتها ومواقع إقامتها وتطوير سبل تمويلها و تسويق منتجاتها وتكاملها مع المشروعات الكبيرة أن تكون أحد العوامل الرئيسية لخفض نسبة البطالة في الدول العربية والنامية عن طريق خلق عدد كبير من فرص العمل المنتجة كأحد إنجازاتها في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه البلدان بشكل عام.

- دراسة (المشهرراوي؛ الرملاوي 2015) في فلسطين بعنوان: أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه تمويل المشروعات الصغيرة الممولة من المنظمات الأجنبية العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين فيها.

- مشكلة الدراسة:

تحددت مشكلة الدراسة في التعرف على المعوقات التي تقف حائلاً أمام المنظمات غير الحكومية في تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال تمويل المشروعات الصغيرة.

- أهداف الدراسة:

- التعرف على المشاكل والمعوقات السياسية والاقتصادية والمالية والإدارية والفنية التي تواجه المشروعات الصغيرة الممولة من المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة .
- السعي في تقديم مقترحات وتوصيات تساهم في التخفيف من المشاكل والمعوقات السياسية والاقتصادية والمالية والإدارية التي تواجه المشروعات الصغيرة والتي تحد من تطورها وتحول بينها وبين تحقيق أهدافها.

- إبراز دور تمويل المشروعات الصغيرة المقدمة من المنظمات غير الحكومية في توفير فرص العمل المباشرة وغير المباشرة في قطاع غزة.

- التحقق من دور المنظمات غير الحكومية في زيادة فرص نجاح المشروعات الصغيرة.

- المنهجية والأساليب الإحصائية المتبعة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أسلوب الحصر الشامل لضمان الحصول على نتائج تمثل المجموع الكلي لأفراد مجتمع الدراسة والبالغ (110) فرداً، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على مجتمع الدراسة.

- نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تؤثر اعتداءات الاحتلال الإسرائيلي سلباً على المشروعات الاقتصادية وخصوصاً المشروعات الصغيرة، ويساهم غياب تشريعات وقوانين خاصة بتنظيم عمل المشروعات الصغيرة في سرعة انهيارها، ويؤثر تأخر أصحاب المشروعات الصغيرة في تسديد الأقساط على استمرارية المشاريع، ويؤدي ضعف السمات القيادية لدى أصحاب المشروعات لفشلها ويعاني أصحاب المشروعات الصغيرة من ضعف قدراتهم على إدارة و قتهم بكفاءة.

- دراسة (القدرة، 2018) في فلسطين بعنوان: أثر أداء إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

- مشكلة الدراسة:

تحددت مشكلة الدراسة في التعرف على أثر أداء إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

- أهداف الدراسة:

- التعرف على مستوى أداء إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.
- التعرف على مستوى نجاح المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.
- دراسة العلاقة بين مستوى أداء إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة ومستوى نجاحها.

- المنهجية والأساليب الإحصائية المتبعة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على (200) موظف.

- نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى تصورات المبحوثين حول أداء إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة كان مرتفعاً، وأن مستوى تصورات المبحوثين حول نجاح المشاريع كان مرتفعاً، وكذلك وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة احصائية بين أداء إدارة المشاريع ومحاوره ونجاح المشاريع ومحاوره في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، كما بينت الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية لمحاور أداء إدارة المشاريع التالية (دورة حياة المشروع، الاجراءات والسياسات في إدارة المشاريع، شركات الموارد في إدارة المشاريع، القيادة في إدارة المشاريع، طاقم العاملين في إدارة المشاريع) على نجاح المشاريع.

- دراسة (دناكير، 2019) في الجزائر بعنوان: تحليل عوامل فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – دراسة ميدانية بولاية ورقلة خلال سنة 2019.

- مشكلة الدراسة:

تحددت مشكلة الدراسة بتحليل أهم العوامل المؤدية لفشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- أهداف الدراسة:

- تحليل اهم العوامل التي تؤدي إلى فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- جمع ما كتب حول موضوع الفشل المالي، ومحاولة تطبيقه في الواقع.
- توضيح مختلف المفاهيم التي تخص مصطلح الفشل المالي.

- المنهجية والأساليب الإحصائية المتبعة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق استمارة استبيان موجهة لعينة من المهنيين بولاية ورقلة البالغ عددهم (40) فرداً.

- نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: ضعف إدارة المؤسسة ورفع قضايا مالية عليها يتسبب في فشلها، ارتفاع التكاليف وتراكم المخزون وتحقيق خسائر متتالية يتسبب في إفلاس المؤسسات، ضعف التمويل والمنافسة الشديدة يؤدي إلى تعثر المؤسسات، وأن العوامل المالية والإدارية لها التأثير الأكبر في فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- دراسات أجنبية:

- دراسة Amade & Ogbonna (2012) بعنوان:
Determinants Of Successful Project Implementation In Nigeria

- مشكلة الدراسة:

تحديد عوامل النجاح الحاسمة لتنفيذ المشروع في نيجيريا.

- هدف الدراسة:

التعرف على مفهوم عوامل النجاح الحاسمة لتنفيذ المشروعات.

التعرف على عوامل النجاح الحاسمة لتنفيذ المشروعات.

– المنهجية والأساليب الإحصائية المتبعة:

ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبيان باستخدام اثني عشر (12) عاملاً تم تحديدها في الأدبيات كمحركات محتملة للنجاح في المشروع وقد شملت عينة الدراسة (50) متخصصاً مختاراً في المشروع يعملون في ستة مواقع للمشاريع .

– نتائج الدراسة:

بينت نتائج الدراسة أن العوامل البيئية أكثر أهمية لنجاح تنفيذ المشروع وجاء بعدها من حيث الأهمية مهارات فريق المشروع. كما بينت نتائج الدراسة وجود مسؤولية جماعية المصلحة في المشروع شرط ضروري لتنفيذ المشروع بنجاح؛ فضلاً عن قدرة المتخصصين في المشروع على إنشاء تصميمات دقيقة ، وكما بينت أن تقديرات التكلفة والوقت تسهم في تقليل الآثار السلبية لعدم الاستقرار الاقتصادي على التسليم الناجح للمشروع.

– دراسة Das& Ngacho (2017) بعنوان:

Critical success factors influencing the performance of development projects: An empirical study of Constituency Development Fund projects in Kenya.

– مشكلة الدراسة:

تحددت مشكلة الدراسة بتحديد عوامل النجاح الحاسمة التي تؤثر على أداء مشاريع التنمية.

– أهداف الدراسة:

– حديد بتحديد عوامل النجاح الحاسمة التي تؤثر على أداء مشاريع التنمية.

– تحديد مؤشرات نجاح مشاريع التنمية.

- المنهجية والأساليب الإحصائية المتبعة:

تم استخدام مؤشرات أدائها الرئيسية من خلال دراسة حالة مشاريع صندوق تنمية الدوائر الانتخابية التي تم إنشاؤها بين عام 2003 و 2011 في كينيا، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبيان شمل 175 مستجيباً من العملاء والمستشارين والمقاولين المشاركين في تنفيذ المشاريع .

- نتائج الدراسة:

بينت نتائج الدراسة أن العناصر الفردية التي تشكل هذه العوامل الستة تمثل عوامل النجاح الحرجة وهي مرتبطة بالمشروع، العميل ، المستشار ، المقاول ، سلسلة التوريد ، وعامل خارجي متعلق بالبيئة.

- دراسة Lamproua ,Vagionab (2018) : Success criteria and critical success factors in project success

- مشكلة الدراسة:

تحديد معايير نجاح المشروع بشكل منهجي بالإضافة إلى عوامل النجاح الحاسمة.

- أهداف الدراسة:

- تحديد معايير نجاح المشروع.
- تحديد عوامل النجاح الحاسمة لنجاح المشروع.

- المنهجية والأساليب الإحصائية المتبعة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي من خلال مراجعة الأدبيات والمنشورة في المجالات الأكاديمية.

- نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أن أهم العوامل الأكثر استخداماً لتحديد نجاح المشروع هي (الوقت - الجدول الزمني ، التكلفة - الميزانية ، رضا المستخدم ، جودة الأداء ، الأعمال والأداء التجاري) ، كما توصلت الدراسة إلى تحديد العوامل الحاسمة التي تؤثر على نجاح المشاريع وترتبط بشكل عام بالمجالات التالية: المشروع (هدف واضح ، والجدول الزمني الواقعي ، والأموال الكافية ، والموارد ، والحجم ، والتعقيد) ، ومدير المشروع والقيادة (مثل القيادة ، وإدارة التغييرات ، والفعالية حل النزاعات ، الاتصال) ، أعضاء فريق المشروع (مثل الاتصال ، الخلفية التقنية ، الفريق المؤهل) ، المشروع (مثل دعم الإدارة العليا ، مخطط المسؤولية والسلطة) والبيئة الخارجية (العمل ، البيئة التكنولوجية ، البيئة السياسية ، البيئة الاجتماعية ، البيئة المادية) .

- دراسة Watema& Tulirinya (2021) بعنوان:

Project Implementation, Risk Management Practices and Project Success

- مشكلة الدراسة:

تحديد العلاقة بين تنفيذ المشروع وممارسات إدارة المخاطر ونجاح المشروع للمشاريع التي تنفذها المنظمات غير الحكومية في بلدية إيغانغا في أوغندا.

- أهداف الدراسة:

- تحديد ممارسات إدارة المخاطر في تنفيذ المشروعات.

- تحديد عوامل نجاح المشروعات.

- المنهجية والأساليب الإحصائية المتبعة:

استخدمت الدراسة تصميم المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبيان على عينة تكونت من 117 مستجيباً شملوا مديري المشاريع ومساعدتهم والمحاسبين في 45 مشروعاً نفذتها المنظمات غير الحكومية في بلدية إيغانغا.

- نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى أن ممارسات تنفيذ المشروع وإدارة المخاطر كانت ذات أهمية في تحسين نجاح المشروع. وإلى أن المنظمات غير الحكومية بحاجة إلى التركيز بشكل كبير على تنفيذ المشاريع وممارسات إدارة المخاطر كطريقة لتحسين نجاح المشروع حيث أن ارتباطها مهم.

- التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

جرى استعراض عدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت تحديد العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى نجاح المشروعات، وقد تناول بعض هذه الدراسات عوامل نجاح المشروعات بشكل عام مثل دراسة (عنتر؛ عليان، 2006)، ودراسة (Das & Ngacho 2017)، ودراسة (Amade & Ogbonna 2012) بينما تناول بعضها عوامل نجاح المشروعات غير الربحية، أو المشروعات الممولة من منظمات أجنبية مثل دراسة (المشهوراوي؛ الرملاوي 2015، و(القدرة، 2018)، وقد اتفقت الدراسات السابقة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدم بعضها أسلوب الاستبانة كأداة لجمع البيانات، بينما استخدم بعضها الآخر أسلوب تحليل الدراسات والبحوث السابقة، واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهج والأداة، بينما اختلفت من حيث بيئة التطبيق، ومن حيث البحث في عوامل نجاح وفشل المشروعات، وعدم الاقتصار على دراسة عوامل النجاح.

2- مشكلة البحث:

تناول العديد من الباحثين والدراسات موضوع العوامل التي تؤدي إلى نجاح وفشل المشروعات، وذلك بهدف مساعدة الأفراد أو المنظمات التي تخطط للمشروعات في التنبؤ بفرص نجاح تلك المشروعات مستقبلاً.

وعلى الرغم من تأكيد العديد من الدراسات السابقة على مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى نجاح المشروع مثل كفاءة التخطيط، وتوفر الموارد البشرية، والعوامل البيئية المساعدة، إلا أن المشاريع في المنظمات غير الربحية ذات خصوصية من حيث وجود صعوبة في التنبؤ في نجاحها وفشلها نتيجة تأثرها بالعديد من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، ووجود العديد من المعوقات التي يمكن أن تحد من نجاح تلك المشاريع في تحقيق أهدافها.

وينطبق الأمر إلى حد ما على المشاريع التابعة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي؛ والذي يسعى عن طريق تدخلاته المتنوعة من إعادة تأهيل المرافق الخدمية و تعزيز البنية التحتية بالإضافة الى مشاريعه الداعمة للتماسك الاجتماعي و تمكين المرأة و العدالة القانونية و مشاريع محفظة التنمية الاقتصادية الاجتماعية و التي تتنوع برامجها بين التنمية الاقتصادية و الزراعية و دعم المهن و الحرف اليدوية و دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة في سورية من خلال التدريب والتمويل لتعزيز قدرات المشروعات المحلية، وإيجاد فرص العمل، وتحقيق نمو اقتصادي مستدام.

إن معظم المشاريع التي تنفذ من قبل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تتم في مناطق سورية تعاني من عدم كفاية الخدمات و كل منطقة لها سياق خاص بها و لذلك فإن التحديات التي تواجهها الكوادر المنفذة للمشاريع متنوعة منها ما يتعلق بسياق ووضع المنطقة و منها ما يتعلق بدرجة استجابة الإدارة المركزية.

بناء على ما سبق فقد تحددت مشكلة البحث بالأسئلة الآتية:

- ما هي عوامل نجاح المشاريع في المنظمات غير الربحية من وجهة نظر الفرق الميدانية و العاملين في مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي؟
- ما هي عوامل فشل المشاريع في المنظمات غير الربحية من وجهة نظر الفرق الميدانية و العاملين في مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي؟
- هل تختلف آراء الفرق الميدانية و العاملين في مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي حول عوامل نجاح المشروعات باختلاف حجم المشروع؟
- هل تختلف آراء الفرق الميدانية و العاملين في مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي حول عوامل فشل المشروعات باختلاف حجم المشروع؟

3- أهمية البحث:

- الأهمية النظرية:

- تسليط الضوء على مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وأهدافها وأهميتها بالنسبة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- لفت الانتباه إلى ضرورة دراسة عوامل نجاح المشاريع وفشلها قبل التخطيط لها.

- الأهمية التطبيقية:

- يؤمل أن تتوصل الدراسة إلى تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في مشاريع برنامج الأمم المتحدة، وتقديم مقترحات تسهم في تعزيز نقاط القوة والاستفادة منها في معالجة نقاط الضعف.
- يمكن أن يساعد معرفة عوامل نجاح مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أصحاب القرار على اتخاذ الإجراءات التي من شأنها تعزيز تلك العوامل، وتطويرها.
- يمكن أن يساعد معرفة عوامل فشل مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أصحاب القرار على اتخاذ الإجراءات التي من شأنها معالجة تلك العوامل، وتقديم البدائل والحلول المناسبة لها.
- يمكن أن يستفيد من نتائج الدراسة الأفراد الذين يخططون لمشاريع ممولة أو مدعومة من قبل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في التنبؤ بدرجة نجاح تلك المشاريع، وتحقيقها لأهدافها، وبالمعوقات التي يمكن أن تواجههم، وبالتالي محاول تجاوزها مسبقاً.

4- أهداف البحث:

تتحدد أهداف البحث بالآتي:

- تبيان عوامل نجاح مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.
- تحديد أهم عوامل فشل مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.
- الكشف عن العلاقة بين عوامل نجاح مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وبين عوامل فشلها.
- الفروق في عوامل نجاح وفشل مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وفق متغيرات (حجم المشروع، مدة المشروع).

5- منهجية البحث:

يعتمد اختيار منهجية البحث على طبيعة مشكلة البحث والصياغة التي صيغت بها أسئلة البحث، فكما ذكر أعلاه تهدف هذه الدراسة إلى دراسة عوامل نجاح وفشل المشاريع في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ومن أجل الإجابة عن هذه الأسئلة وبشكل جيد كان لا بد لنا من اتباع منهجية بحث تفي بهذا الغرض، إذ أن منهجية البحث هي حجر الأساس لأي دراسة بحثية ولأن موضوع البحث هو موضوع وصفي واستشكافي، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي حيث يعتمد القسم العملي على البيانات الأولية التي جمعها من الاستبيان، ويعتمد القسم النظري على البيانات الثانوية من خلال استعراض ما جاء في الدراسات السابقة عن العوامل المؤثرة في نجاح وفشل المشاريع .

6- تعريفات إجرائية:

- المشاريع الصغيرة و متناهية الصغر:

سيتم في هذا البحث اعتبار المشاريع التي لا تزيد ميزانيتها عن (150,000 دولار) مشاريع صغيرة الحجم.

7- حدود البحث:

- الحدود المكانية : المكاتب الميدانية لبرنامج الأمم المتحدة الانمائي.
- الحدود الزمانية :تم إجراء هذا البحث خلال ثلاثة أشهر ونصف في الفترة الممتدة من منتصف شهر آذار من عام 2021 وحتى نهاية شهر حزيران عام 2021
- الحدود البشرية :شملت عينة البحث موظفي برنامج الأمم المتحدة الانمائي في المكاتب الميدانية و موظفي المشاريع التابعة للبرنامج المنفذة في جميع المحافظات.

الإطار النظري	الفصل الثاني
1- تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة في سورية	
2- عوامل نشأة المشروعات الصغيرة والمتوسطة	
3- أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة	
4- واقع الشركات الصغيرة والمتوسطة في سورية	
5- عوامل نجاح المشروعات	
5-1- مفهوم عوامل نجاح المشروعات:	
5-2- أهمية تحديد عوامل نجاح المشروعات وخصائصها:	
5-3- الافتراضات اللازمة لتحديد مجالات عوامل نجاح المشروعات:	
5-4- تحليل عوامل نجاح المشروعات:	
5-5- أهم عوامل نجاح المشروعات:	
5-5-1- تخطيط موارد المشروع	
5-5-2- الاستراتيجية التفاوضية	
5-5-3- تمويل المشروعات	
5-5-4- الموارد البشرية والتدريب	
5-5-5- دور المتابعة و التقييم	
5-5-6- مفهوم إدارة المخاطر وتقنياتها	
5-6- عوامل فشل المشروعات	
6-1- عوامل تؤدي إلى سوء إدارة وقت المشروع	
6-2- عوامل مرتبطة بالتراخيص و الموافقات الحكومية	
6-3- عوامل مرتبطة بالتخطيط للمشاريع	
6-4- عوامل تتعلق بالتمويل	
6-5- العوامل الاقتصادية	

تمهيد:

يستعرض هذا الفصل لمحة عامة عن المشاريع الصغيرة وعوامل نشأتها، أهميتها و مدى دورها في توفير فرص العمل بالتالي تنمية المجتمعات و دفع عجلة التنمية نحو الأمام و دعم اقتصاد الدول، بالإضافة الى ذكر أهم العوامل التي تؤدي الى نجاح المشروعات من تخطيط موارد المشروع، الاستراتيجية التفاوضية، التمويل، الموارد البشرية و أهمية ادارة المخاطر و دور أهمية المتابعة و التقييم في تحقيق نجاح المشروع و كيفية تحقيق الاستثمار الأمثل لهذه العوامل و تسخيرها في تحقيق أهداف المشروع. بالإضافة الى تسليط الضوء على أهم العوامل التي تلعب دوراً في تراجع المشروع أو خروجه عن سكوته كالعوامل المرتبطة بسوء إدارة وقت المشروع و العوامل المرتبطة بالتراخيص و الموافقات الحكومية بالإضافة الى المشاكل المتعلقة بتخطيط و تمويل المشروع و العوامل الاقتصادية المختلفة التي تواجهها البلاد في ظل الأزمة الراهنة.

1- تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة في سورية :

- يوجد ثلاثة تعاريف للمروعات الصغيرة والمتوسطة في سورية وهي:

- التعريف المنبثق عن المرسوم التشريعي رقم 39 لعام 2006 المتضمن إحداث الهيئة العامة للتشغيل وتنمية المشروعات حيث تم تعريف المشروعات على أساس معيار مزدوج مؤلف من رأس المال المستثمر وعدد العمال كما يلي:

- المشروعات متناهية الصغر: هي المشروعات التي لا يتجاوز رأسمالها(1500000) ولا يقل عن(100000) ليرة سورية.

- المشروع الصغير: كل مشروع يمارس نشاطاً اقتصادياً أو خدمياً أو تجارياً ولا يتجاوز رأس ماله خمس ملايين ليرة سورية ولا يقل عن مليون وخمسمائة ألف ليرة سورية، ولا يقل عدد العاملين عن ستة.

- المشروع المتوسط: كل مشروع لا يتجاوز رأس ماله خمسة عشرة مليون ليرة سورية، ولا يقل عن خمسة ملايين ليرة سورية، ولا يقل عدد العاملين فيه عن ستة عشر عاملاً. هذا وورد في نص المرسوم أن يجوز تعديل مبلغ رأس المال المستثمر للمروعات المذكورة أعلاه بقرار من رئيس مجلس الوزراء بناء على اقتراح الوزير(المرسوم التشريعي،2006).

- أما تعريف الهيئة العامة للتشغيل وتنمية المشروعات للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في سورية (المللي، 2016، ص18):

البيان	عدد العمال	رأس المال المشروع
المشروعات الصغيرة	لا يقل عن 6	من 1.500.000 حتى 5.000.000
المشروعات المتوسطة	لا يقل عن 16	من 5.000.000 حتى 15.000.000

و التعريف الصادر عن مجلس النقد والتسليف حسب القرار /666/ لعام 2011:

المشروعات الصغيرة: هي المشروعات التي لا يزيد عدد عمالها عن 50 ولا يقل عن 10 عمال مسجلين أصولاً، ولا يزيد إجمالي موجوداتها عن 50 مليون ليرة سورية ولا تقل عن 10 مليون ليرة سورية.

المشروعات المتوسطة: هي المشروعات التي لا يزيد عدد عمالها عن 250 ولا يقل عن 50 عامل مسجلين أصولاً، ولا يزيد إجمالي موجوداتها عن 250 مليون ليرة سورية ولا تقل عن 50 مليون ليرة سورية (مجلس النقد والتسليف، 2011).

2- عوامل نشأة المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

شهد دور المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في دعم النمو وتحقيق التنمية الاقتصادية تنامياً ملحوظاً بحلول عقد السبعينيات من القرن الماضي في الدول المتقدمة والنامية، نتيجة عدد من التحولات العالمية البارزة التي كان من شأنها إحداث تغيير في هيكل إنتاج السلع والخدمات باتجاه المزيد من الاعتماد على مدخلات الإنتاج التي توفرها هذه المشروعات، وهو ما عزز من دورها الاقتصادي كحلقة رئيسة في شبكات الإمداد العالمية (Global Supply Chains). تتمثل أبرز هذه التحولات في ظهور أساليب إنتاج جديدة أقل كلفة، وأكثر مرونة نتيجة الاتجاه نحو عولمة أسواق العمل والمنتجات، وانتشار أساليب "تعهد الأعمال" (Business Outsourcing) من المشروعات الكبيرة إلى المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة. كذلك ساهم ارتفاع عدد الشباب الباحثين عن عمل في الكثير من دول العالم وظهور ثقافة ريادة الأعمال في دعم التوجه نحو تأسيس عدد كبير من المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة. أثبتت المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في أعقاب تلك الفترة قدرة كبيرة على الابتكار والتنافسية وخفض تكاليف الإنتاج ومرونة وكفاءة أكبر في التعامل مع ظروف الأسواق مقارنة بالمشروعات الكبيرة، وفي استخدام مدخلات الإنتاج المحلية، وهو ما

جعلها تلعب دوراً مهماً في سلاسل الإمداد العالمية لكبريات الشركات العالمية ودوراً بارزاً في الإنتاج والتوظيف في الكثير من دول العالم (عبد المنعم وآخرون، 2019، ص7).

3- أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة :

أصبحت المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة بمثابة قاطرة رئيسة لدفع التنمية الاقتصادية في عدد من بلدان العالم خاصة النامية منها نظراً لدورها في توفير فرص العمل بكلفة استثمارية أقل من المشروعات الكبيرة، وتكاملها في سلاسل إنتاج السلع والخدمات مع المشروعات الكبيرة بما يساعد على تنويع هيكل الناتج المحلي الإجمالي، وتحسين مستويات الدخل الفردي، وهو ما جعل العديد من اقتصادات السوق الناشئة والدول النامية تعول عليها كثيراً لخفض معدلات البطالة والفقر لا سيما في المناطق الريفية والمناطق الواجهة الاقتصادية بما يساعد على التوازن في تحقيق التنمية الاقتصادية. في هذا السياق، تقدر مساهمة قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مجموعة الدول النامية واقتصادات السوق الناشئة بحوالي 40 في المائة من الناتج المحلي الإجمالي، و 60 في المائة في التشغيل بالقطاع الرسمي حسب بيانات البنك الدولي. ينتظر أن تلعب المشروعات الصغيرة والمتوسطة دوراً بارزاً في تخفيف حدة البطالة في الدول النامية خلال السنوات المقبلة، ذلك لقدرتها العالية على خلق فرص العمل، حيث تساهم في خلق 4 من بين كل 5 فرص عمل جديدة يتم توفيرها في القطاع الرسمي (world bank, 2015).

إضافة لما سبق، فإن نمط أعمال المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة يتواءم بشكل أكبر مع التحولات في نمط الإنتاج العالمي التي تتمثل في تزايد دور قطاع الخدمات وارتفاع مساهمته في القيمة المضافة مقارنة بقطاعي الصناعة والزراعة. تتراوح مساهمة المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الإجمالي في عدد من الدول العربية بين 22 و 80 في المائة، حيث تنخفض تلك المساهمة في الدول المصدرة للنفط، وترتفع في الدول العربية ذات الاقتصادات الأكثر تنوعاً. كما يتراوح متوسط مساهمة المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في التشغيل في القطاع الرسمي في الدول العربية بين 9.9 و 49 في المائة مقابل حوالي 60 في المائة للمتوسط المسجل في الدول النامية (عبد المنعم وآخرون، 2019، ص8).

4- واقع الشركات الصغيرة والمتوسطة في سورية:

إن الاهتمام بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة في سورية قد بدأ مع صدور القانون رقم 71 لعام 2001 الذي نص على تأسيس هيئة مكافحة البطالة، والتي عكست نظرة الحكومة إلى ش. ص. م، كأداة لخلق فرص العمل وحل مشكلة البطالة التي كانت تشير الأرقام الرسمية، إلى بلوغ معدل البطالة إلى 9% في

الوقت الذي كانت تشير فيه الأرقام غير الرسمية إلى معدل بحدود 15% لاحقاً. ومع تبني الحكومة لمبدأ السوق الاجتماعي وزيادة هامش إسهام القطاع الخاص في الحياة الاقتصادية، تم إحداث الهيئة العامة للتشغيل وتنمية المشروعات بموجب المرسوم التشريعي رقم 39 لعام 2006 لتحل محل هيئة مكافحة البطالة، على اعتبار أن دور هذه الأخيرة كان قاصراً عن تقديم رؤية متكاملة لدعم وتنمية ش. ص. م، وبقي ضمن إطار إيجاد فرص عمل للعاطلين عن العمل، وتقديم التدريب والتأهيل، اللذين قد يعززا من فرصهم في الحصول على وظيفة أو إقامة مشروع ما. إن ما يعيب التجربة السورية في هذا المجال، هو غياب بعض أجزاء منظومة الدعم الشامل من جهة، وعدم تكامل أجزاء المنظومة المتوافرة ضمن إطار عام، من جهة أخرى، ويضاف إلى ذلك ضعف الإطار المؤسسي والقانوني، وعدم قدرته على تلبية احتياجات تنمية وتطوير هذا القطاع بالشكل الأمثل. ورغم وجود تصور واضح لدى الحكومة حول أهمية دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة، في الاقتصاد الوطني وضرورة العمل على تفعيل المؤسسات الناضجة القائمة، إلا أن الصيغ المطروحة حالياً لا تلبى الطموحات لا سيما فيما يتعلق بتبعية المرجعية المؤسسية المزمع إنشاؤها. في مجال الدعم المالي المقدم ل ش. ص. م، تم الترخيص لمؤسسات مالية، تُعنى بشكل خاص بالتمويل الصغير، وذلك بموجب المرسوم التشريعي رقم 15 لعام 2007، الذي أخضع عمل هذه المؤسسات لإشراف مجلس النقد والتسليف ممثلاً بمديرية مفوضية الحكومة، لدى المصارف في مصرف سورية المركزي، وفي سبيل تشجيع المصارف والمؤسسات المالية، على تقديم التمويل اللازم ل ش. ص. م صدر قرار مجلس النقد والتسليف رقم (666) تاريخ 2010/5/27، الذي قضى بتخفيض متطلبات الاحتياطي الإلزامي النقدي، على جزء الودائع الموجه كتسهيلات ائتمانية لتمويل المشاريع الصناعية والمشاريع الصغيرة والمتوسطة والمشاريع الخضراء والمشاريع السياحية والتمويل المقدم لذوي الاحتياجات الخاصة والتمويل المقدم لمؤسسات التمويل الصغير. (مداد، 2018، ص 15-17).

5- عوامل نجاح المشروعات:

5-7- مفهوم عوامل نجاح المشروعات:

إن عوامل نجاح المشروعات هي العوامل الرئيسة التي تؤدي إلى جذب انتباه المنظمات للتركيز على المستقبل الذي تريده (إدريس والغالي، 2009، 90). وهذه العوامل - المعروفة باسم عوامل النجاح الرئيسة، أو عوامل النجاح الحاسمة أو عوامل نجاح المشروعات - هي أساساً لإبقاء الموظفين في المشروع راضين، فضلاً عن الاستقرار المالي وجعل المشروع قادرة على المنافسة

(Thibodeaux,2010) في حين عدّها (Wong, 2005,267) مجموعة واسعة من العوامل التي يمكن أن تؤثر في نجاح التنفيذ أبرزها : الثقافة ، تكنولوجيا المعلومات والقيادة. ويعد مصطلح عوامل النجاح من المصطلحات الحديثة الاستخدام وهي مصطلح إداري يستعمل لأي عنصر يكون ضرورياً لتحقيق نجاح رسالة المشروع وأهدافها، وإن أية منظمة ينبغي أن تستعمله كوسيلة للتعريف بالعناصر المهمة لنجاحها(حسين،2007، 136) وتعرّف أيضاً بأنها مكامن القوة التي تحتاج إلى إدامة واستغلال، ومكامن الضعف التي تحتاج إلى تصحيح لكي يتم تنفيذ الاستراتيجية بنجاح(العلاق، 2019، 185).

5-8- أهمية تحديد عوامل نجاح المشروعات وخصائصها:

ينبغي أن تقوم الإدارات بتحديد عوامل نجاح المشروعات لكل منظمة ، بهدف تجنب العقبات والمخاطر التي قد تؤدي لفشل المشروع في أداء عملها، ولأجل استغلال الفرص التي قد تؤدي لنجاح أعمالها. وبعد القيام بتحديد عوامل نجاح المشروعات، ينبغي على المشروع أن تسعى لتحديد مؤشرات الأداء التي قد تؤثر في فعالية عوامل نجاح المشروعات ، و بشكل أكثر تحديداً الأكثر أهمية والأكثر تأثيراً ، ويعد هذا من أبرز العوامل المؤثرة التي ينبغي أن تنظر إليها المؤسسات باهتمام شديد. وتتميز عوامل نجاح المشروعات بالخصائص الآتية:

- مهمة لتحقيق أهداف منظمة الأعمال الرئيسة والفرعية.
- قليلة العدد نسبياً.
- معبر عنها بأشياء ممكنة الإنجاز.
- قابلة للتطبيق والتحقق.
- هرمية بطبيعتها، أي ارتباط بعضها بالمنظمة ككل وبعضها الآخر مرتبط بمجال وظيفي معين(Wheelen & Hunger,2006,29).

5-9- الافتراضات اللازمة لتحديد مجالات عوامل نجاح المشروعات:

- تقوم عملية تحديد مجالات عوامل نجاح المشروعات على الافتراضات الآتية:
- إن لكل هدف استراتيجي للمنظمة مجموعة عوامل حرجة، وتنبأين هذه العوامل من حيث العدد، والطبيعة ودرجة " الحرج " بتباين هذه الأهداف، كما وأنها تتباين بالنسبة لذات الهدف بتباين عوامل عديدة.

- إن لكل قرار استراتيجي في المشروع لا بد أن يقتزن حداً أدنى بعامل نجاح واحد، وإن مجموعة القرارات الاستراتيجية في المشروع هي التي تحدد مجموعة عوامل نجاح المشروعات.
- الافتراض الخاص بضرورة المراقبة المستمرة للعوامل نجاح المشروعات للتأكد من بقائها حرجة أو لقياس أو تحديد درجة الحرج أو أبعادها خارج دائرة عوامل نجاح المشروعات (الطائي؛ الخفاجي، 2009، 168).

5-10- تحليل عوامل نجاح المشروعات:

- تحديد الأهداف الرئيسية للمؤسسة ورسالتها.
- تعريف أهم عوامل نجاح المشروعات، وتشمل المجالات التي من خلال نجاحها يتحقق نجاح المشروع من خلال عناصر الإدارة العليا .
- تحديد أي من عوامل نجاح المشروعات هو الأكثر أهمية، والتأكد من أن أداء نظم المعلومات التي تتعلق بتلك المؤشرات وطريقة استخدامها.
- تحديد مؤشرات نجاح الخاصة بأداء كل عنصر من عناصر نجاح المشروعات (صبري، 2010، 27).

5-11- أهم عوامل نجاح المشروعات:

7-5-5- تخطيط موارد المشروع:

عرّف نظام تخطيط موارد المشروع بأنه عبارة عن مجموعات متكاملة من البرامج أو الوحدات التي تقدم الدعم لعمليات مصادر الأعمال، مثل التمويل والمحاسبة والمبيعات والمشتريات والتسويق، وتخطيط الإنتاج، والموارد البشرية، والإدخال والإخراج الخدمات اللوجستية ونظام تخطيط موارد المشروع يساعد على أجزاء مختلفة في المنشأة لاستخدام نظام بيانات متكامل لتحسين إدارة العمليات التجارية وخفض التكاليف (Majid, Mahboobeh, 2014, 18-19). ويعرّف أيضاً على أنه عبارة عن نظام معلومات شامل مصمم لتكامل موارد وعمليات ومعلومات جميع أقسام المشروع (كالتصنيع والتسويق والمبيعات وإدارة المخزون والمحاسبة والصيانة وإدارة علاقة العملاء والموارد البشرية والتجارة الإلكترونية) في نظام واحد مترابط من خلال قاعدة بيانات شاملة بشكل يؤدي إلى رفع كفاءة أداء المشروع في ضبط مواردها وإدارة عمليات أعمالها (Beheshti et.al., 2014). كما عرّف بأنه نظام يحقق التكامل بين

جميع المعلومات والعمليات في منظمة الأعمال وذلك داخل نظام منتج يهتم بكيفية دخول الأفراد والمنظمات للمعلومات وجعلها وتخزينها وتلخيصها وتفسيرها واستخدامها. (إدريس، 2011، 26).

وتكمن أهمية تخطيط موارد المشروع في النقاط الآتية:

- يعد تخطيط موارد المشروع من أهم النظم الحديثة في مجال تشغيل البيانات وتوفير المعلومات.
- يهدف تخطيط موارد المشروع إلى وجود نظام معلومات متكامل داخل المنشأة يضم جميع الأنشطة الداخلية (نور الدين، 2014، 60).
- إن تخطيط موارد المشروع هو الحل الأمثل إلى استمرارية التحسين في زيادة الإنتاج وتقليل التكاليف وزيادة الأرباح سواء كانت المنشأة تعمل في مجال التصنيع أو التوزيع أو غيره من المجالات.
- إن تخطيط موارد المشروع يمنحها أدوات فعالة لمراقبة وتلبية احتياجات الشركات ومتطلبات السوق بدقة وسرعة (محمد، 2017، 25).
- يعد تخطيط موارد المشروع أكثر النظم المؤسسية التي تعتمد عليها المؤسسات في إدارة نشاطها (عبد الحليم، 2013، 464).
- يعد تخطيط موارد المشروع كقاعدة بيانات موزعة يدعم تدفق المعلومات عبر المنشأة بتزويد بيئة موحدة لعمليات المنشأة وقاعدة البيانات التشغيلية التي تدعم الاتصالات.
- إن تخطيط موارد المشروع يساعد الشركات على إدارة مواردها بطريقة فعالة وفي الوقت نفسه خدمة الزبائن بشكل أفضل (الطويل؛ يونس، 2013، 5).

5-5-8 الاستراتيجية التفاوضية:

يعرف التفاوض بأنه تلك العملية الخاصة بحل النزاع بين طرفين أو أكثر، والتي من خلالها يقوم الطرفان أو جميع الأطراف بتعديل طلباتهم ، وذلك بغرض التوصل إلى تسوية مقبولة تحقق المصلحة لكل منهم (إدريس، 2005، 28).

كما تعرف استراتيجيات التفاوض بأنها مجموعة الأفكار والمبادئ التي تتناول ميداناً من ميادين النشاط الإنساني بصورة شاملة ومتكاملة، وتكون ذات دلالة على وسائل العمل، ومتطلباته واتجاهات مساره لغرض الوصول إلى أهداف محددة مرتبطة بالمستقبل (Alharbi, 2009,5).

وهي تجيب على السؤال: ما العمل؟ وتحدد رسم التوجهات والقيام بالأعمال الكبرى ووضع الهدف المرغوب تحقيقه، وتتمحور الاستراتيجية حول الأهداف المراد تحقيقها، والسبل التي يجب اتباعها للوصول إلى هذه الأهداف (Sakeek, 2008,33).

وتعرّف أيضاً بأنها تحديد الإطار العام للهدف الكلي الشمولي الذي يحقق المصلحة العليا. أو الأهداف العليا المتوخاة من العملية التفاوضية، فهي وسيلة منظمة لتبادل الرأي والمعلومات وإثباتها بالأدلة وإقناع لخدمة المصالح والاهتمامات المشتركة بالاتفاق والرضا (العلاق، 2015، 9).

1-2-5-5 مقومات عملية التفاوض:

إن الحاجة إلى التفاوض لا تنشأ إلا لوجود مشكلة أو قضية تثير مصالح متعارضة بين طرفين أو أكثر، ويترتب على ذلك أن التفاوض له عدد من المقومات الرئيسية التي تحدد فرص النجاح في الوصول إلى حلول. وأهم هذه المقومات:

- **القوة التفاوضية :** حيث تنصرف إلى كفاءة وصلاحية فريق المفاوضين، ومهارتهم في إدارة وتوجيه التفاوض في مراحله المختلفة.
- **قاعدة المعلومات :** التي تستند إليها أطراف التفاوض ، حيث تتسع هذه القاعدة لتشمل كل المعلومات الفعلية والاحتمالية عن موضوع التفاوض وكافة أبعاد البيئة المحيطة به، وكذلك عن الأطراف المشاركين وأعضاء الوفود من حيث تكوينهم العلمي والثقافي ووضعهم الوظيفي وحدود سلطاتهم ومصدر هذه السلطات، وصفاتهم الشخصية وحياتهم الاجتماعية واتجاهاتهم.
- **الرغبة المشتركة** لأطراف التفاوض في الوصول إلى اتفاق كلي أو جزئي حول موضوع التفاوض، وتعتمد هذه الرغبة على الكثير من العوامل، ومن أهمها المصالح المشتركة التي يمكن تحقيقها من خلال الوصول إلى اتفاق، والتوازن على مستوى مجموع العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تحدد المقدرة التفاوضية.
- **توفر المناخ المناسب :** للقيام بعملية التفاوض ونجاحها في الوصول إلى نتائج مرغوبة من أطراف التفاوض، أو اطراف أخرى لها مصلحة في الوصول إلى هذه النتائج، من أهم ما يتعلق بهذا المناخ أن يكون موضوع التفاوض حيويًا وساخناً في ضوء التغيرات الجارية (جلال، 2007، 7).

9-5-5- تمويل المشروعات:

يعرّف التمويل بأنه إمداد الأموال اللازمة في أوقات الحاجة إليها كذلك توفير المبالغ النقدية اللازمة لدفع تطوير مشروع عام أو خاص (محمد، 2017، ص 33). وهو البحث عن الطرائق المناسبة للحصول على الأموال واختيار وتقييم تلك الطرائق والحصول على المزيج الأفضل بينها بشكل يناسب كمية ونوعية احتياجات والتزامات المنشأة المالية (هوارى؛ عمر، 2013، ص 13-15).

أما أهمية التمويل فتتجلى بالنقاط الآتية:

- تحقيق النمو الاقتصادي والاجتماعي للبلاد، مما يساهم في تحقيق التنمية الشاملة.
- توفير مناصب شغل جديدة تؤدي إلى القضاء على البطالة.
- تحقيق الرفاهية لأفراد المجتمع عن طريق تحسين الوضعية المعيشية.
- توفير السكن، توفير العمل (محمد، 2017، ص 34).
- تحرير الأموال أو الموارد المالية المجمدة سواء داخل المؤسسة أو خارجها.
- يساعد على إنجاز مشاريع معطلة وأخرى جديدة والتي بها يزيد الدخل الوطني.
- يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من أجل اقتناء أو استبدال المعدات.
- يعتبر التمويل كوسيلة سريعة تستخدمها المؤسسة للخروج من حالة العجز المالي.
- يساهم في ربط الهيئات والمؤسسات المالية والتمويل الدولي.
- المحافظة على سيولة المؤسسة وحمايتها من خطر الإفلاس والتصفية (هوارى؛ عمر، 2013، ص 16).

1-3-5-5- أنواع التمويل:

- التمويل الخاص والذاتي:

ويشتمل على مساهمة صاحب أو أصحاب المشروع في التمويل في حين يفهم من التمويل الذاتي استخدام جزء من إيرادات المشروع في عملية التمويل وفق قرارات إدارة المشروع. ومن أهم مصادر التمويل الداخلي (أموال الملكية) وهي طويلة الأجل وتعتبر في الشركات عبارة عن الأسهم العادية الممتازة والأرباح المحتجزة.

- التمويل الخارجي ويشتمل على:

- **القروض:** هي عبارة عن اتفاق بين المقرض والمقترض يتم بموجبه حصول المقترض على مبلغ المال يلتزم برده لمقرض في موعد معين تحددها شروط الاتفاق ويتوقع المقرض استرداد قيمة أسهمهم طالما أن المشروع مستمر في العمل.
- **السندات:** هي عبارة عن وثائق ذات قيمة اسمية غير قابلة للتجزئة ولكنها قابلة للتداول يكتتب فيها المسؤولين وبذلك تصبح اتفاقاً بين الجهة المصدرة له والمكتتب فيها.
- **الاستئجار:** وهو الانتفاع بالأصل دون امتلاكه في مقابل دفع مبلغ للمالك وذلك بصفة دورية تزيد من مخاطره المالية والتأجير أما مالي أو تشغيلي (المغربي، 2020، ص 167-170).

2-3-5- مصادر التمويل:

- التمويل الرسمي:

ويتم عن طريق الحصول على التمويل من البنوك التجارية أو البنوك المتخصصة في توجيه التمويل نحو قطاع معين كالبنوك المتخصصة في تمويل القطاع الصناعي أو تمويل القطاع الزراعي أو من مصادر أخرى تتمثل عادة في مؤسسات الإقراض المتخصصة وعادة ما تكون مدعومة من قبل الحكومة والجهات الرسمية أو من خلال طرح الأوراق المالية (أشرف، 2006، ص 8).

- التمويل غير الرسمي:

ويتم الحصول على الأموال اللازمة للمشروع دون الحاجة إلى اتباع خطوات وإجراءات رسمية وتقديم وثائق وأوراق ثبوتية، ومن أبرز هذه المصادر (المدخرات الشخصية، المدخرات العائلية، الإقراض من العائلة والأصدقاء، شراء المواد من تجار الجملة مقابل الدفع الآجل (المحروق، 2011، ص 19).

3-1- التمويل شبه الرسمي:

ويتم من خلال الاعتماد في توفير مصادر الأموال اللازمة لتمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة على مؤسسات التمويل الرسمية، وفي إقراضها على أساليب غير رسمية وذلك من خلال عدة برامج أو نظم فرعية ويشمل:

- نظام إقراض المجموعة: ويعني قيام مجموعة من الأفراد بتكوين (منظمة- جمعية) تجمعهم ويتم الحصول على التمويل اللازم لهم من المؤسسات المالية باسم الرابطة التي تقوم بتوزيع هذا التمويل عليهم.
- التمويل التعاوني: ويتم عن طريق إنشاء جمعيات الادخار والائتمان التي تقوم على قبول الودائع والمدخرات من أعضائها ثم تقديم التمويل للأعضاء.
- التمويل عن طريق التسهيلات الائتمانية: قيام التجار بتمويل مستلزمات الإنتاج للمنتجين، والصناعات المغذية عن طريق توفير الخامات أو التمويل اللازم من المصانع.
- التمويل القائم على البر والإحسان: عن طريق القروض الحسنة والزكاة أو الوقف أو الصدقات والوصايا والهبات والإعانات المختلفة (المللي، 2015، ص 43).

3-3-5- خصائص الخدمات التي تقدمها مؤسسات التمويل:

- تتسم الخدمات التي تقدمها مؤسسات التمويل الصغير بالآتي:
- التركيز على الفقراء أصحاب المشروعات الصغيرة، أي تقديم الخدمات للعملاء ذوي الدخل المنخفضة رجالاً ونساء الذين يفتقرون إلى الوصول للمؤسسات التمويلية الأخرى.
- إقراض ملائم للعملاء أي إتاحة سبيل بسيط ومناسب للحصول على قروض صغيرة الأجل ومكررة، باستخدام بدائل ضمانات المجموعات والمدخرات اللازمة للحض علي السداد، إجراءات تقييم المقترضين واستثماراتهم، إجراء تقييم بسيط للتدفق النقدي والمشاريع فيما يتعلق بالقروض الأكبر والأطول أجلاً.
- تقديم خدمات ادخار طوعي مأمونة، تيسير الودائع الصغيرة، عمليات تحصيل مريحة، سهولة الوصول إلي الأموال علي نحو مستغل أو مع مؤسسة أخرى (البشير وبوب، 2015، ص 7-8).

4-5-5- الموارد البشرية والتدريب:

1-4-5-5- الموارد البشرية:

ليس هناك تعريف متفق عليه لإدارة الموارد البشرية، فيعرفها البعض بأنها الاهتمام الكلي بشؤون الأفراد في المشروع. بينما يصفها آخرون بأنها عملية ضم الموظفين الأكفاء وتنميتهم، وإيجاد ظروف تنظيمية تشجعهم على تقديم أفضل الجهود في أداء العمل. أما الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد فتعرفها على أنها فن اكتساب القوى العاملة ذات الكفاءة، وتنميتها والاحتفاظ بها، من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأقصى قدر من الكفاءة والاقتصاد (رشيد، 2018، 13). وتتجلى أهمية الموارد البشرية في النقاط الآتية:

- تهتم بالموارد الرئيسية في المشروع وهم الأفراد.
- لا توجد منظمة بدون موارد بشرية.
- تقوم بتطور مهارات الأفراد العاملين في المشروع.
- تضع التخطيط المناسب للتدريب.
- تقوم بدراسة مشاكل الأفراد العاملين في المشروع ومعالجتها.
- تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف (الجبالي، 2016، 35).
- وتهدف إدارة الموارد البشرية إلى:
- استقطاب المؤهلين من طالبي الوظيفة وترغيبهم بالانضمام إلى العاملين فيها.
- حسن اختيار الأفراد من المتقدمين للعمل في المشروع.
- الحفاظ على العاملين من خلال وضع نظام حوافز فعال.
- تطوير قدرات ومهات العاملين وتدريبهم ورفع كفاءاتهم.
- مساعدة العاملين لتقديم أفضل أداء لديهم (الكرخي، 2014، 26)

وتهدف إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة إلى تحقيق الآتي:

- الحصول على الأفراد الأكفاء عن طريق تحديد مواصفات الأعمال والاختيار والتعيين بأسلوب علمي سليم.
- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها وإتاحة الفرصة لتمكينها من الحصول على المعرفة والخبرة والمهارة، مما يؤدي إلى تقديم سلع وخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة.

- المحافظة على استمرار رغبة الموارد البشرية في العمل واندماجهم فيه، وخلق التعاون المشترك فيما بينهم ومع الإدارة. ويتحقق ذلك من خلال استخدام نظم أجور ومكافآت وحوافز فعالة وإشباع مختلف حاجاته (رضا، 2010، 39-40).

2-4-5-5- التدريب:

يعد المورد البشري أهم عناصر العمل والإنتاج، فبالرغم من أن جميع الموارد المادية (رأس المال، التجهيزات،...) ذات أهمية، إلا أن الموارد البشرية تعتبر أهمها لأنها هي التي تقوم بعملية الابتكار والإبداع وهي المسؤولة عن وضع الأهداف والاستراتيجيات والاستثمار في رأس المال (الأكلي والمبيضين، 2019، ص 8).

وحتى يتم الحصول على أفضل نتيجة من الموارد البشرية لابد من الاهتمام بإعداد وتدريب هذه الموارد قبل المباشرة الفعلية بالعمل، وفي أثناء العمل.

وتزداد أهمية التدريب في معظم المنظمات في الوقت الحاضر، حيث يكتسب التدريب أهمية بالغة في الإدارة المعاصرة استجابة للمتغيرات الحادثة في بيئة المشروع الداخلية والخارجية، ففي البيئة الداخلية للمنظمة ظهرت أهمية التدريب استجابة لمتغيرات متعددة مثل استيعاب موظفين جدد، أو إعادة التنظيم، أو استحداث أنشطة جديدة، أو استجابة للتطور التكنولوجي، بالإضافة إلى أهمية التدريب في علاج ظواهر مثل زيادة الغياب والتمارض والحوادث، وفيما يتعلق بالبيئة الخارجية تبرز أهمية التدريب في مواجهة المنافسة، وتغيرات السوق (القحطاني، 2015، ص 135).

ومن أجل إنجاح جهود ونشاطات التدريب في المنظمات لابد من مراعاة بعض الاعتبارات الأساسية أبرزها:

- تبني الإدارة فكرة التدريب على أنها ضرورة ملحة ومستمرة تهدف إلى تطوير العنصر البشري.
- أن تلقى العملية التدريبية المساندة والدعم المالي من قبل الإدارة.
- أن يسبق تحديد البرامج التدريبية دراسات لواقع المشروع واحتياجاتها الفعلية والاحتياجات الفردية للعاملين.
- أن يتم التخطيط لنشاطات التدريب بشكل مستمر بإتباع الأسلوب الشمولي الذي يولي اهتماماً لكافة عناصر المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية.
- يجب التنويع في الأساليب المستخدمة في التقييم لقياس أثر ونتائج التدريب والتكلفة والعائد بشكل دقيق.
- يجب أن يتسم التدريب بالشمولية بحيث يأخذ بعين الاعتبار كافة الوظائف المختلفة في المشروع سواء الفنية والإدارية والكتابية، وتعطى الأولويات طبقاً للإمكانيات المالية والتوجهات للمنظمة.

- توفير الدعم الرسمي لأنشطة التدريب، مع وجود حوافز لتشجيع المشاركين، وإيجاد بيئة تساعد العاملين على تطبيق المعارف والمهارات المكتسبة (خليفة، 2017، 54)، ويستند التدريب إلى مجموعة من المبادئ الأساسية يمكن التأسيس عليها والاستعانة بها لإدارة العملية التدريبية وجعلها فعّالة وهي:
- **الانطلاق من الاحتياجات التدريبية:** يجب أن يتم التدريب بناء على فهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.
- **الهدفية:** يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة ، وواقعية بحيث يمكن تحقيقها ، ومحددة تحديداً دقيقاً من حيث الموضوع ،والزمان ، والمكان ، ومن حيث الكم والكيف والتكلفة .
- **الاستمرارية:** فالتدريب طبقاً لهذا المبدأ، لا يكون مجرد حل مؤقت، لمشكلة تواجه الإدارة ولا هو حل بديل، يمكن للإدارة اللجوء إليه عند نفاذ البدائل الأخرى. وإنما هو نشاط ووظيفة أساسية في أي منظمة خاصة كانت أم حكومية، وهو لا يتعلق بالأفراد دوماً، فقد لا تكون المشكلة أو الفجوة في عمل الفرد، وإنما في المشروع نفسها، أو في السوق أو في سوق جديدة نريد أن نسبق بها المنافسين، كما أن التدريب ليس متعلقاً بفرد بذاته ولكنه عملية تتعلق بالمؤسسة كلها وخططها المستقبلية.
- **الشمولية:** فلا يقتصر التدريب على العاملين الجدد، بل يشمل أيضاً الموظفين الحاليين أو القدامى، وذلك نظراً للتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال ومتطلباتها. - كما أن التدريب يشمل جميع العاملين بمختلف الاختصاصات فنية كانت أم إدارية، ويشمل المستويات الوظيفية كافة العليا والوسطى والتنفيذية.
- **الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفقاً للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول في المشروع .
- **التدرجية والواقعية:** بحيث يبدأ التدريب بمعالجة القضايا بسيطة الموضوعات ثم يتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيداً وهكذا ...
- **المرونة:** يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته ، وبخاصة ما يتصل بالوسائل والأدوات والأساليب مع التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة ، وضرورة تدريب المدربين على استيعاب هذه التطورات وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية
- **التدريب نظام متكامل:** ويقصد به أن التدريب شأنه شأن أي نظام، له مدخلات ومخرجات ومجموعة من النشاطات التدريبية التي يتكون كل منها من ثلة من العناصر المتكاملة والمترابطة (الحريري، 2018، 112).
- ومن أجل إنجاح جهود ونشاطات التدريب في المنظمات بشكل عام فلا بد من مراعاة بعض الاعتبارات الأساسية :
- تبني الإدارة فكرة التدريب على أنها ضرورة ملحة ومستمرة تهدف إلى تطوير العنصر البشري.
- أن تلقى العملية التدريبية المساندة والدعم المالي من قبل الإدارة.

- أن يسبق تحديد البرامج التدريبية دراسات لواقع المشروع واحتياجاتها الفعلية والاحتياجات الفردية للعاملين.
- أن يتم التخطيط لنشاطات التدريب بشكل مستمر بإتباع الأسلوب الشمولي الذي يولي اهتماماً لكافة عناصر المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية.
- يجب التنوع في الأساليب المستخدمة في التقييم لقياس أثر ونتائج التدريب والتكلفة والعائد بشكل دقيق.
- يجب أن يتسم التدريب بالشمولية بحيث يأخذ بعين الاعتبار كافة الوظائف المختلفة في المشروع سواء الفنية والإدارية والكتابية ، وتعطى الأولويات طبقاً للإمكانيات المالية والتوجهات للمنظمة.
- توفير الدعم الرسمي لأنشطة التدريب، مع وجود حوافز لتشجيع المشاركين، وإيجاد بيئة تساعد العاملين على تطبيق المعارف والمهارات المكتسبة خليفة، (2017، 54)، (الحيالي، 2015، 64).

5-5-5- مفهوم إدارة المخاطر وتقنياتها:

تعتبر إدارة المخاطر أحد أهم العوامل والممارسات المتقدمة التي تساعد على إتمام المشروع بنجاح، حيث ذكر (Rountos, 2008, pp.1) تصريحاً لتوماس أندرو قائد مهمة (STS- 114) عبر وكالة NASA أن السبب الرئيسي لكارثة كولومبيا هو فشلها في إدارة المخاطر، كما يذكر الباحث بأنه ليس الهدف في المشروع أن نضع صيغة كاملة لإدارة المخاطر وأساساً نظرية وإنما الهدف أن نصيغ آلية معرفة مسبقة ل يتم تطبيقها من قبل إدارة المشروع حتى لا يصل المشروع إلى حالة التعثر أو الفشل أو خطر الإلغاء.

يعرف معهد إدارة الأعمال PMI الخطر في كتابه (PMBOK, 2004, pp.111) بأنه حدث أو ظرف غير أكيد، وبحال حدوثه فإنه يؤدي لأثر إيجابي أو سلبي على أحد قيود المشروع وأهدافه على الأقل كالزمن أو الكلفة أو الجودة، كما عرف (Kaplan, 1997,407) الخطر بأنه تركيب رياضي لاحتمالية وقوع حدث ما، والأثر الذي يتبع ذلك الحدث.

أما إدارة المخاطر فقد عرفها (Wang, Dulaimi, 2004, pp.60) بأنها عملية رسمية نستطيع من خلالها تحديد وتحليل المخاطر المحيطة بالمشروع، وتوضيح آليات الاستجابة لتلك المخاطر مسبقاً ، وهي عملية مستمرة على طول فترة المشروع هدفها الوصول إلى درجة مثالية من إزالة المخاطر أو تخفيفها أو التحكم بها وضبطها.

حدد PMI في كتابه المرجعي في إدارة المشاريع آلية عمل إدارة المخاطر من خلال ثلاثة مراحل مع وجود مرحلة أخيرة إضافية مهمة، نعرفها كما يلي: (PMI, 2004, pp.111-128)

1-5-5-5-5 تعريف أو تحديد المخاطر Risks Identification:

وهي عملية تكرارية دورية تتم خلال فترة حياة المشروع الهدف منها تحديد نوع الخطر المتوقع أن يواجه المشروع ومخرجاته، بغية تحديد السبب (سبب تواجد ذلك الخطر) والأثر (تأثيره على مكونات المشروع)، وفي هذه العملية يتم تحديد الأحداث السلبية التي قد تشكل خطرا على المشروع وليس الفرص الإيجابية التي قد تشكل قيمة مضافة للمشروع، وتميز هذه المرحلة بين نوعين من المخاطر وهما:

- المخاطر الداخلية: وهي ناشئة من عناصر المشروع، ويستطيع فريق المشروع التأثير والتأثير بها.
- المخاطر الخارجية: وهي الأحداث البيئية أو الخارجية التي لا يستطيع فريق المشروع ضبطها أو التأثير بها.

1-5-5-5-1-1 مدخلات تحديد المخاطر :

يستخدم فريق إدارة المشروع أو إدارة المخاطر مجموعة من المدخلات لتساعده في تحديد المخاطر، وتشمل تلك المدخلات:

- مواصفات المنتجات أو المخرجات النهائية الخاصة بالمشروع.
- مخرجات الخطة الزمنية والموازنة التقديرية وخصوصا المبالغ بها.
- مخرجات خطة الموارد وما تحتويه من مهارات وخبرات متميزة قد يؤثر انسحابها على العمل سلبا.
- خطة إدارة المشتريات وما تحتويه من معلومات عن ظروف السوق.
- هيكل تقسيم العمل WPS وما تكشفه آلية تصميمه عن فرص أو تهديدات .
- سجلات المشاريع السابقة المماثلة وما تحتويه من معلومات تاريخية، وقواعد بيانات وقواعد معرفة.

2-5-5-5-1-1 أدوات وتقنيات تحديد المخاطر:

وتشمل الأدوات المساعدة في تنفيذ عملية تحديد المخاطر وتصنيفها، مثل قوائم التحقق (Check Lists)، والمخططات التدفقية (Flow Charts)، والمقابلات مع أصحاب المصلحة.

3-1-5-5-5 مخرجات عملية تحديد المخاطر :

وتشمل تلك المخرجات ما يلي:

- مصادر الخطر الداخلية: حيث يتم تحديدها من مصدرها وتحديد الكلفة المتوقعة والزمن المتوقع لتكرار العمل نتيجة حدوثها، وتشمل على سبيل المثال لا الحصر:
أخطاء الدراسات التقنية والتصميم، طلبات التغيير من الزبون، عدم فهم النطاق بشكل كافي، إغفال أو ضعف تعريف الأدوار والمسؤوليات، ضعف التقديرات أو التقديرات الخاطئة، عدم كفاية خبرات الموارد المرصودة للمشروع.
- مصادر الخطر الخارجية أو ما يسمى الأحداث الخطرة المحتملة، كالكوارث البيئية والأزمات السياسية والتطورات التكنولوجية المفاجئة) وهذه الأخيرة تشكل عامل خطر مهم في مجال الالكترونيات على عكس مجال العقارات أو الإنشاءات).
- مؤشرات الخطر أو ما يسمى المحفزات (Triggers) وهي متغيرات قد يشكل وجودها وتطورها دليلا على حدوث خطر ما يهدد المشروع، مثل انخفاض الروح المعنوية بين أفراد الفريق.

2-5-5-5-5 تقييم أو تقدير المخاطر Risks Quantification :

وهي المرحلة الثانية في عملية إدارة المخاطر وتهدف إلى تقدير مجال النتائج التي قد تنجم عن خطر أو حدث ما، بغية تبيان أي المخاطر تستحق التخطيط للاستجابة لها.

1-5-5-5-2 مدخلات تقدير المخاطر:

وتشمل بالإضافة إلى الأنواع الثلاثة لمخرجات عملية تحديد المخاطر كل من مخرجات الموازنة التقديرية والخطة الزمنية.

2-5-5-5-2 أدوات وتقنيات تقدير المخاطر:

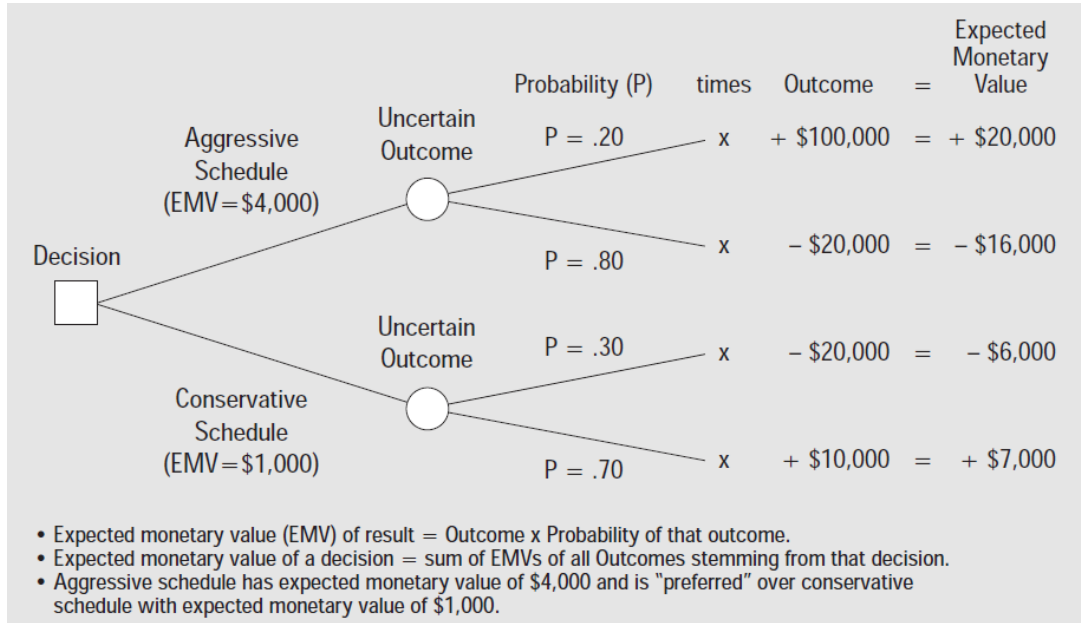
تشمل تقنيات رياضية تهدف إلى التقدير الكمي لتلك المخاطر ومنها:

- القيمة النقدية المتوقعة (Expected Monetary Value): وهي حاصل جداء احتمالية حدوث الخطر : بقيمة أو كلفة حدوث الخطر (سواء كانت تلك الكلفة ربحا أم خسارة).
- المجاميع الإحصائية (Statistical Sums): وتستخدم لحساب كلفة أو زمن إنجاز المشروع بشكل تقديري من خلال كلفة أو زمن كافة المهام الفرعية، حيث يتم تقدير الزمن مثلا من خلال ثلاث قيم تمثل (الزمن a بحالة كانت احتمالية الخطر منخفضة والزمن b بحال كانت احتمالية الخطر مرتفعة، والمتوسط الحسابي بينهما m) ثم يتم حساب المتوسط والتباين والانحراف المعياري لزمن كل نشاط من خلال إحدى دوال التوزيعات الاحتمالية ويتم جمع كافة الانحرافات والتباينات لمعرفة التباين الكلي للمشروع. كما هو موضح في الشكل (1-1) حيث يبين الحسابات من خلال دالة التوزيع الطبيعي :

Activity Name	Low	Most Likely	High	Mean	Sigma	Variance
	a	m	b	$\bar{x}$	σ	σ^2
Triangular Distribution						
Initial draft						
Gather information	40	45	80	55.0	8.9	79.2
Write sections	35	50	100	61.7	13.9	193.1
Review informally	10	15	30	18.3	4.2	18.1
Inspection						
Inspectors inspect	18	25	50	31.0	6.9	47.2
Prepare defects/issues list	10	20	40	23.3	6.2	38.9
Resolve defects/issues	10	25	60	31.7	10.5	109.7
Make necessary changes	15	<u>20</u>	40	<u>25.0</u>	5.4	<u>29.2</u>
Estimated Project Totals:		200		246.0	22.7	515.2
Mean = $(a + m + b) / 3$ Variance = $[(b - a)^2 + (m - a)(m - b)] / 18$						

الشكل (1-1) مثال على المجاميع الإحصائية، المصدر PMBOK,2004

- **المحاكاة Simulation أو تحليل مونت كارلو Monte Carlo Analysis:** وهي تمثيل نموذجي للمشروع بهدف تحليل أداء المشروع، وتتم من خلال نموذج الجدول الزمني للمشروع باستخدام شبكة المشروع وترتكز في تحليل الأداء على طريقة "مونت كارلو"، حيث يتم احتساب المدة الزمنية الكاملة للمشروع بحال حدوث خطر ما واحتساب الكلفة من خلال رسم سيناريوهات متعددة وبدائل متعددة لشبكة المشروع، أصبحت هذه الطريقة معتمدة في أدوات تحليل المخاطر المعتمدة على البرمجيات لذلك هي طريقة حاسوبية نظرا لتعقيد الحسابات الاحتمالية الخاصة به.
- **شجرة القرار Tree Decision :** وهي رسم يوضح تتابع الأحداث الناتجة عن قرار معين واحتمال كل حدث من تلك الأحداث وهي تشبه الشجرة الاحتمالية، ويمكن أن تمثل فروع الشجرة الحدث أو احتمالها، كما هي موضحة في الشكل (1-2).



الشكل (1-2) مثال على شجرة القرار، المصدر PMBOK, 2004

- **تحكيم الخبرات Experts Judgment:** وهي طريقة غير رياضية تستخدم كبديل للطرق السابقة أو إضافة للطرق السابقة، وهدفه الاستفادة من الخبراء في مجال المشاريع لتقييم أو تقدير مدى احتمالية حدوث خطر ما على مقياس من ثلاث درجات (High, Medium, Low) ومدى تأثيره أيضا على مقياس من ثلاث درجات (Severe, Moderate, Limited).

5-5-5-3 مخرجات عملية تقدير المخاطر:

تشمل مخرجات عملية تقدير المخاطر:

- قائمة بالفرص المقدرة التي يجب متابعتها والسعي لها.
- قائمة بالتهديدات التي يجب الاستجابة لها.
- قائمة بالفرص الواجب تجاهلها مع تحديد مصدرها وصاحب القرار بذلك.
- قائمة بالتهديدات التي يجب القبول بها دون استجابة مع تحديد مصدرها وصاحب القرار بذلك.

5-5-6- دور المتابعة و التقييم:

5-5-6-1 مفهوم المتابعة و التقييم وأهميتهما:

المتابعة والتقييم هي عملية مترابطة. المتابعة هي الجمع المنهجي للبيانات المتعلقة بمؤشرات محددة لمساعدتك على معرفة ما إذا كنت على المسار الصحيح نحو تحقيق النتائج المرجوة. التقييم هو القياس الموضوعي لأهمية أو فعالية أو كفاءة البرنامج، وباستخدامهما معاً، يمكن للبرامج معرفة النتائج والدروس المستفادة المتحققة من الجهود المبذولة. التقييم هو مراجعة أهمية أو فعالية أو كفاءة البرنامج بشكل منهجي وموضوعي. التقييم يمكن أن يحدث في أي وقت، ويمكن تقييم أي جزء من البرنامج: ابتداء من تقييم احتياجات البرنامج إلى نتائج وأثر البرنامج، تجري المتابعة والتقييم على مدار دورة حياة المشروع – من مرحلة مقترح المشروع إلى التقرير النهائي الذي يستخدم لإعلام البرنامج. من أجل ان يحقق الغاية المطلوبة منه، يجب أن يكون نظام المتابعة والتقييم نظام متكامل، ليس فقط دقيق وموضوعي ولكن يجب ان يعبر عن المنهجية والاحتياجات الخاصة لأي برنامج. لابد من غرس المتابعة والتقييم في كل مرحلة من مراحل دورة حياة البرنامج كي تتمكن مكابس النظام من العمل على نحو فعال.

5-5-6-2 أهمية المتابعة و التقييم:

المتابعة والتقييم هي عملية التعلم عن تنفيذ البرنامج والنتائج المتحققة منه، واستخدام المعرفة لاتخاذ القرارات المناسبة للبرنامج. ان نفذ بشكل جيد، فان المتابعة والتقييم يمكن أن تساعدك في تحديد الأهداف وتصميم البرامج الفعالة، تكييف البرنامج مع الظروف المتغيرة، وتحسين البرنامج على طول الطريق. وهذا يضمن أن الأنشطة بذاتها هي الأنشطة "المناسبة" لمعالجة المشكلة التي تحاول حلها في البيئة التي ينفذ فيها البرنامج، وان هذه الأنشطة تنفذ بفعالية وكفاءة وبعبارة أخرى، يمكنك إجراء المتابعة والتقييم لتحسين البرامج باستمرار. و يمكنك أيضا إجراء المتابعة والتقييم لأنها جزء هام من الخضوع للمساءلة للجهات المانحة، المستفيدين وأصحاب المصلحة الآخرين. المتابعة والتقييم تساعدك على تبرير الضرورة لتنفيذ البرنامج، ويوضح لك ان كنت تفعل الشيء الصحيح، ويضمن تمكينك من الإشارة إلى الأثر الأوسع لما يبذل من جهود من خلال البرنامج.

وأخيراً، ننفذ المتابعة والتقييم لأهميتها بالنسبة للهدف العام الخاص بالعمل و لأنها أداة هامة في المساعدة على تصميم برامج متطورة وتكييف البرامج لمواجهة الظروف المتغيرة، والتقدم في تنفيذ البرنامج في مجال الديمقراطية والحكم من خلال التعلم والاستفادة من نتائج التقييم.

3-5-6-5- أهداف المتابعة و التقييم:

1-3-5-6-3-5 أهداف المتابعة:

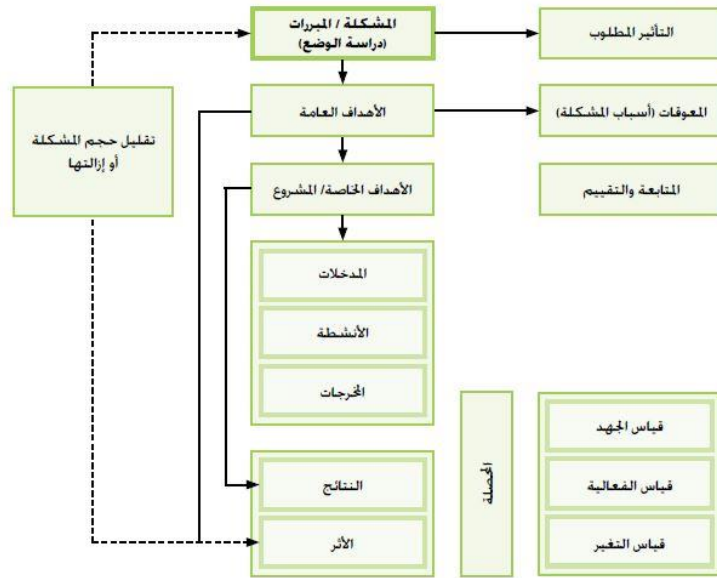
- المتابعة توفر لإدارة المشروع كافة البيانات و المعلومات عن أنشطة المشروع المنفذة بما يمكنهم من تحليل الموقف الحالي للمشروع و مقارنة ما تحقق فعلا بما كان مخططاً تنفيذه و خاصة التحقق من أن:
- التنفيذ يتم وفقاً للجدول الزمني المحدد
- تكلفة الأنشطة المنفذة في حدود الميزانية المعتمدة.
- مدخلات و مخرجات المشروع تصل للفئة المستهدفة في المكان و الوقت المناسبين
- الصرف يتم في الأوجه الصحيحة للانفاق.
- التنفيذ يتم بالجودة العالية المطابقة للمواصفات الفنية.
- القوى البشرية و الإمكانيات المادية يتم استخدامها بفاعلية و كفاءة.
- إنجازات المشروع تتم وفقاً لما هو مخطط له.
- تأثيرات المشروع قد تحققت، و التعرف على درجة تحققها.
- تم تحديد مواطن الضعف و القوة في المشروع و الوقوف على الجوانب التي تحتاج إلى تحسين.
- تم تحديد المشكلات التي تعوق التنفيذ لإيجاد الحلول المناسبة لها.

2-3-5-6-3-5 أهداف التقييم:

- يأتي الهدف من عملية التقييم الوقوف على النقاط التالية:
- مدى تحقيق أهداف المشروع
- مدى ملائمة استراتيجية المشروع و أنشطته للأهداف.
- مدى ملائمة أهداف المشروع و أسلوب تنفيذه لاحتياجات المجتمع.
- مدى مشاركة المجتمع المحلي في تنفيذ أنشطة المشروع.
- مدى مراعاة المشروع في لتحقيق فرص متكافئة للنساء و الرجال.

- مدى استمرارية المشروع.
- مدى فاعلية إدارة المشروع.
- مدى كفاءة إدارة موارد المشروع.

4-6-5-5- مكونات تقييم البرامج / المشاريع:



- ما الذي يتم تقييمه في البرامج / المشاريع:
- تصميم البرنامج.
- تنفيذ البرنامج و إدارته و كفاءة الأداء.
- الإنجاز.

الشكل (3) رسم توضيحي لمجرى تخطيط المشاريع ويوضح الجانب الأيمن من الشكل التوضيحي مجالات المتابعة والتقييم بداية من متابعة درجة إنجاز المخرجات لقياس الناتج (تحقق الأهداف الخاصة للمشروع) إلى الأثر والذي يقابل الأهداف أو الهدف العام للمشروع.

4-6-5-5- بعض مجالات تقييم المشروعات وفقا لدورة تخطيطها:

- **تقييم تصميم البرنامج/المشروع:**
 - وجود رؤية وتصور وأهداف عامة.
 - تحليل الواقع والاحتياجات.
 - وضوح وتحديد المخرجات والنتائج والتأثير المراد.
 - وضوح وموضوعية وملائمة المؤشرات.
 - واقعية وملائمة الاستراتيجيات بحيث تحقق النتائج (وتحديد للمخاطر الخارجية والداخلية)
 - تحديد مسؤوليات وآليات التنفيذ والمتابعة والتقييم.
 - حساسية النوع الاجتماعي (وجود مخرجات ومؤشرات واضحة).

• تنفيذ المشروع وكفاءة الإداء:

هل يسير البرنامج في التوجه الصحيح لتحقيق النتائج المخطط لها؟

الأنشطة: كيف يتم تنفيذها؟

- المشاركة، الزمن، كفاءة العاملين

إدارة المشروع:

- هل قام منفذو البرنامج بأدوارهم بشكل فعال (لماذا؟)

- هل تمت إدارة الموارد المالية والبشرية بكفاءة وحكمة؟

- هل تم تقديم دعم تقني ملائم وذو جودة؟

- هل تسمح نظم المتابعة والتقييم بمتابعة التغيرات في المخاطر والتحديات في البيئة الخارجية

والداخلية؟ هل خدم ذلك اتخاذ قرارات حكيمة خلال تنفيذ البرنامج؟

هل يحقق أهدافه بكفاءة؟

• الفاعلية (تحقق النتائج)

- المخرجات - المؤشرات - حساسية النوع - بناء القدرات

- الكفاءة (النتائج في مقابل الموارد المستهلكة)

- التكلفة - التكرار - خيارات بديلة

- الاستمرارية (هل يستمر تأثير البرنامج بعد انتهائه)

• الاستجابة للنتائج غير المتوقعة (إيجابية أو سلبية)

• البدائل الاستراتيجية (هل توفر بدائل أكثر قدرة على تحقيق نتائج البرنامج؟)

5-5-6-6- تقييم الانجاز في البرامج والمشاريع

1- المخرجات

- حجم الإنتاج المادي المباشر مقابل التكلفة/حجم التغطية

- الجودة

- الالتزام بالخطة الزمنية... الخ

2- النتائج

- التطورات في الفئات المستهدفة الناتجة عن خطة المشروع (المستهدفة)

- النتائج الثانوية غير المخطط لها

3- الأثر

- مساهمة نتائج المشروع على واقع الفئات المستهدفة
- الآثار الثانوية للمشروع على واقع الفئات المستهدفة

6- عوامل فشل المشروعات:

6-6- عوامل تؤدي إلى سوء إدارة وقت المشروع:

6- **التصميم:** إن للتصميم دور مهم في التأثير على الزمن حيث إن في بعض الأحيان تكون متطلبات التصميم غير مفهومة بشكل كامل بالنسبة للمقاول أو أن هناك أساس نقص في التصاميم وذلك سوف يؤدي إلى تأخير في التنفيذ وزيادة في مدة المشروع.

7- **الإدارة:** إن الإدارة تعتبر من الأمور المهمة والمؤثرة على الزمن حيث أن الإدارة الصحيحة والسليمة للمشروع تؤدي إلى تنفيذ سليم للمشروع وفي الوقت المحدد له من قبل صاحب العمل والمقاول وتجنب الأمور المؤدية إلى التأخيرات في زمن المشروع والمؤدية إلى زيادة في الكلفة .

8- **الجودة:** إن الجودة أيضاً من العوامل المؤثرة على زمن المشروع حيث أن الأعمال التي يتم تأديتها بجودة عالية لا تؤدي إلى تأخير المشروع ولا يتم الرجوع إليها أو التأخر في الفحوصات التي تجرى لها أما الأعمال التي يتم تأديتها بجودة متوسطة أو قليلة فقد ظهر فيها عيوب تؤدي إلى زيادة مدة المشروع لغرض إصلاحها (زبدان؛ الحمزة، 2018، 21)

9- **العوامل البيئية:** وهي من العوامل المهمة والمؤثرة في وقت المشروع حيث أن أي حالة جوية مفاجئة تؤدي إلى تأجيل العمل وبذلك تأخر المشروع أو في بعض الأحيان قد تؤدي العوامل الجوية إلى إحداث أضرار في موقع العمل أو ضرر في آلية رئيسة وبذلك توقف المشروع لفترة لإصلاح الأضرار وبذلك تأخر المشروع عن الوقت المتفق عليه بالعقد (أبو العثم، 2007).

6-7- عوامل مرتبطة بالتراخيص و الموافقات الحكومية:

وأبرزها تنفيذ تعديلات على القوانين المحددة لقواعد وأنظمة العمل في فترة التصميم والتخطيط للمشروع، وقدم الكثير من هذه القوانين، وتعدد الإجراءات والموافقات اللازمة للحصول على التراخيص، وتعدد

الجهات الحكومية المتعلقة بالتراخيص والموافقات، وقلة التنسيق بين هذه الجهات، واتباع الأساليب التقليدية في تنفيذ المعاملات في المؤسسات الحكومية المتعلقة بالتراخيص والموافقات مما يجعلها تأخذ وقتاً إضافياً، فضلاً عن انتشار الفساد الإداري في بعض المؤسسات الحكومية المتعلقة بالتراخيص والموافقات.

8-6- عوامل مرتبطة بالتخطيط للمشاريع:

وأبرزها قلة الكوادر الإدارية الخبيرة بوضع الخطط اللازمة لتنفيذ المشاريع واللازمة بعد الأزمة التي تعرضت لها البلاد والتي أدت على هجرة الكثير من الموارد البشرية، واستخدام الأساليب التقليدية في التخطيط للمشاريع، والتأخر في عملية التعاقد والتوريد وفي مراجعة واعتماد وثائق التصميم، وضعف الاتصال والتنسيق بين أطراف المشروع، وضعف نظام المعلومات المستخدمة في تنسيق الأمور الإدارية للمشروع، وقلة المرونة في تخطيط المشروع، وعدم أخذ جميع المتغيرات عند وضع الجدول الزمني للمشروع.

9-6- عوامل تتعلق بالتمويل:

من خلال الرجوع إلى عدد من الدراسات السابقة يمكن تحديد معوقات تمويل المشروعات واليت يمكن أن تؤدي إلى فشل المشروعات وفق الآتي:

• معوقات تتعلق بالعملاء:

- تخوف بعض العملاء الفقراء من دخول البنوك ومؤسسات التمويل بدعوى أنها لمن هم احسن حالاً منهم.
- الكثير من العملاء يكون لجديهم صعوبة في تأمين الضمانات المطلوبة كشرط للحصول على القرض.
- الخوف من المستقبل ومن المبادرة بمشاريع جديدة.
- الخوف من المنافسة ولاسيما من قبل أصحاب المشروعات المماثلة.
- الكثير من العملاء الفقراء قد يكونون غير قادرين على سداد القروض.
- بعض الفقراء يميل إلى فهم أن هذا التمويل خدمة اجتماعية وصدقة وليس استثماراً.
- ضعف الخبرة والمهارة في إدارة المشروعات الصغيرة.

• معوقات تتعلق بمؤسسات التمويل الصغير:

- الافتقار إلى خبرة التعامل مع العملاء الفقراء.
- الافتقار إلى الخبرة الخاصة بتقديم النصح والمشورة.
- الافتقار إلى خبرة دراسة جدوى المشروعات المقدمة.
- عدم القدرة على تحديد شكل الخدمات الملائمة للعملاء الفقراء.
- كثرة الإجراءات الروتينية والضمانات التي تتطلبها إجراءات القرض.

10-6- العوامل الاقتصادية:

تختلف العوامل الاقتصادية باختلاف البلد الذي يتم تنفيذ المشروع فيه ولكنها بشكل عام تتحد باستقرار سعر الصرف أو ثقله، واستقرار أسعار المواد، ولاتزال تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة تحديات ضخمة في العديد من البلدان النامية حتى يومنا هذا. وتعتبر تحديات مثل دخول السوق والاستمرار والنمو جوهرية لحديث كبير. كما توجد عقبات كبرى في طريق تلك المشروعات تتمثل في ضعف الوصول للموارد المالية وقلة الكفاءة في التعامل مع قضايا إدارة الأعمال إلى جانب البيئة البيروقراطية المعقدة. وكنتيجة لذلك، فإنه توجد حاجة ماسة ودائمة لتحسين العناصر المختلفة التي تؤدي إلى الوصول لمناخ ريادي جيد (وايت، 2017، ص5).

إجراءات الدراسة	الفصل الثالث
1- المجتمع الأصلي للدراسة وعينتها	
2- أداة الدراسة	
3- التحقق من صدق الاستبيان وثبات نتائجه	
4- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	

تمهيد:

بهدف الحصول على الاستجابات لمعرفة العوامل المؤثرة في نجاح و فشل المشاريع في المنظمات

غير الربحية، تم توزيع استبيان على العاملين المنفذين لهذه المشاريع على الأرض، إذ يحتوي

الاستبيان على مجموعة من العبارات التي

1- المجتمع الأصلي للدراسة وعينتها:

تحدد المجتمع الأصلي للدراسة بالعاملين في الفرق الميدانية و العاملين في مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وقد تم توزيع الاستبيان بالطريقة الإلكترونية على العدد الكلي للعاملين، وقد بلغ العدد النهائي لأفراد عينة البحث الذين تجاوبوا مع الاستبيان (80) فرداً. ويبين الجدول (1) خصائص أفراد عينة البحث.

الجدول (1) خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغيرات	الفئة	العدد	النسبة المئوية
حجم آخر مشروع عملت فيه أو تعمل عليه	صغير	36	45 %
	متوسط	44	55 %
	المجموع	80	100 %
مدة آخر مشروع عملت فيه أو تعمل عليه	أقل 6 أشهر	22	27.5
	من 6 أشهر إلى 9 أشهر	12	15
	من 9 أشهر إلى السنة	38	47.5
	أكثر من سنة	8	10
	المجموع	80	100%

2- أداة الدراسة:

قامت الباحثة بتصميم استبيان بالاستناد إلى عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة، وأراء المشرف على البحث، وقد تكون الاستبيان من قسمين رئيسيين؛ الأول يقيس عوامل نجاح المشروعات، والثاني يقيس عوامل فشل المشروعات ، وقد بلغ مجمل الاستبيان (55) عبارة ويبين الجدول (2) توزيع عبارات الاستبيان على محاوره.

الجدول (2) توزع عبارات الاستبيان على محاوره

م	البعد	أرقام العبارات	المجموع
1	تخطيط موارد المشروع	11-1	11
2	الاستراتيجية التفاوضية و التنسيق	17-12	6
3	الموارد البشرية والتدريب	24-18	7
4	دور فريق المتابعة و التقييم	27-25	3
5	دور إدارة المخاطر	30-28	3
1	عوامل مرتبطة بتخطيط و إدارة المشروع	37-31	7
2	سوء إدارة وقت المشروع	44-38	7
3	عوامل مرتبطة بالتراخيص و المناقصات	51-45	7
4	مشكلات التمويل و الموازنات	55-52	4

3- التحقق من صدق الاستبيان وثبات نتائجه:

بهدف التحقق من صدق الاستبيان وثبات نتائجه جرى تطبيقه على عينة صغيرة من خارج العينة النهائية للبحث تكونت من (20) من العاملين في الفرق الميدانية و العاملين في مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

3-1- التحقق من صدق الاستبيان:

بهدف التحقق من صدق الاستبيان جرى استخراج قيم معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) بين الدرجات على كل عبارة، وبين الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، والجدول (3) يوضح نتائج ذلك.

الجدول (3) صدق الاتساق الداخلي للاستبيان

تخطيط موارد المشروع			
رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط	رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط
1	**0.911	7	**0.884
2	**0.869	8	**0.945
3	**0.839	9	*0.494
4	*0.493	10	**0.784
5	**0.803	11	**0.889
6	**0.818		
الاستراتيجية التفاوضية و التنسيق			
رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط	رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط
12	**0.740	15	*0.493
13	**0.665	16	**0.768
14	**0.700	17	**0.702
الموارد البشرية والتدريب			
رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط	رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط
18	**0.720	22	**0.756
19	**0.845	23	**0.720
20	**0.595	24	**0.772
21	**0.717		
دور فريق المتابعة و التقييم			
رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط	رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط
25	**0.646	27	**0.798
26	**0.828		
دور إدارة المخاطر			
رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط	رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط
28	**0.852	30	**0.741
29	**0.883		
عوامل مرتبطة بتخطيط و إدارة المشروع			
رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط	رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط
31	**0.809	35	**0.805
32	**0.612	36	**0.637
33	**0.590	37	**0.682
34	**0.767		
سوء إدارة وقت المشروع			
رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط	رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط
38	**0.576	42	**0.882
39	**0.856	43	**0.742
40	**0.719	44	**0.773
41	**0.878		
عوامل مرتبطة بالتراخيص و المناقصات			

رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط	رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط
45	**0.882	49	**0.609
46	**0.940	50	**0.865
47	*0.480	51	**0.858
48	**0.606		
مشكلات التمويل و الموازنات			
رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط	رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط
52	**0.769	54	**0.659
53	*0.512	55	**0.757

**دال عند 0.01

يتبين من الجدول (3) أن جميع قيم معاملات الارتباط بيرسون موجبة وذات دلالة إحصائية يدل على صدق الاتساق الداخلي للمحور الذي ينتمي إليه من الاستبيان.

• التحقق من ثبات نتائج الاستبيان:

تم التحقق من ثبات نتائج الاستبيان من خلال تطبيق اختبار ألفا كرونباخ، والجدول (4) يوضح نتائج ذلك.

الجدول (4) ثبات نتائج الاستبيان بطريقة ألفا كرونباخ

م	البعد	مجموع العبارات	قيم ألفا كرونباخ
1	تخطيط موارد المشروع	11	0.939
2	الاستراتيجية التفاوضية والتنسيق	6	0.771
3	الموارد البشرية والتدريب	7	0.856
4	دور فريق المتابعة والتقييم	3	0.638
5	دور إدارة المخاطر	3	0.768
1	عوامل مرتبطة بتخطيط وإدارة المشروع	7	0.829
2	سوء إدارة وقت المشروع	7	0.891
3	عوامل مرتبطة بالترخيص والمناقصات	7	0.860
4	مشكلات التمويل و الموازنات	4	0.764

يتبين من الجدول (4) أن قيم ألفا كرونباخ أكبر من (0.6) وهي تدل على ثبات مقبول لنتائج الاستبيان.

4- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

بهدف تحليل عوامل نجاح وفشل المشاريع في المنظمات غير الربحية من وجهة نظر الفرق الميدانية و العاملين في مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تم استخدام الاختبار (One Sample T test) لتحليل نتائج الاستجابات، وفق الآتي:

- إذ كانت قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار t test أصغر من (0.05) نقارن المتوسط الحسابي مع المتوسط الفرضي للعبارة هو (3.00)، فإذا كان المتوسط الحسابي أصغر من المتوسط الفرضي فإن أفراد عينة البحث لا يوافقون على العبارة، أما إذا كان المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط الفرضي فإن أفراد عينة البحث يوافقون على العبارة.
- إذ كانت قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار t test أكبر من (0.05)، فهذا يعني أن اتجاه أفراد عينة البحث محايد بالنسبة للعبارة (وذلك بغض النظر عن قيمة المتوسط الحسابي).
- كما تم استخدام الاختبار (Independent Samples Test) لتحديد إمكانية وجود فروق آراء الفرق الميدانية والعاملين في مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي حول عوامل نجاح وفشل المشروعات باختلاف حجم المشروع.

الفصل الرابع	نتائج الدراسة ومناقشتها
1- الإجابة عن السؤال الأول	
2- الإجابة عن السؤال الثاني	
3- الإجابة عن السؤال الثالث	
4- الإجابة عن السؤال الرابع	
5- ملخص نتائج الدراسة	
6- التوصيات والمقترحات	

1- الإجابة عن السؤال الأول: ما هي عوامل نجاح المشاريع في المنظمات غير الربحية من وجهة نظر

الفرق الميدانية و العاملين في مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي؟

بهدف تحليل عوامل نجاح المشاريع في المنظمات غير الربحية من وجهة نظر الفرق الميدانية و العاملين في مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتم استخدام اختبار One Sample t test بالنسبة لمحاور الاستبيان المتعلقة بعوامل نجاح المشاريع وفيما يلي نتائج ذلك.

• تخطيط موارد المشروع:

يبين الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار One Sample t test بالنسبة لمحور تخطيط موارد المشروع.

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار One Sample t test بالنسبة لمحور تخطيط موارد المشروع

القرار	sig	t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تخطيط موارد المشروع
موافق	0.00	9.110	0.87	3.89	(1) يتم استخدام الأساليب العلمية في تخطيط موارد المشروع
محايد	0.51	-.660	1.02	2.93	(2) يتم الاستعانة بشركات متخصصة لدراسة الجدوى الاقتصادية من المشروع
موافق	0.00	7.704	0.90	3.78	(3) يتم رصد ميزانية كافية لتخطيط موارد المشروع
موافق	0.00	8.099	1.04	3.94	(4) يتم الاستفادة من تجارب مشروعات سابقة في تخطيط موارد المشروع
موافق	0.00	5.242	1.00	3.59	(5) يتم إعطاء الوقت الكافي لتخطيط موارد المشروع
موافق	0.00	5.671	1.06	3.68	(6) يتم دراسة العوامل الاقتصادية التي تؤثر على موارد المشروع
موافق	0.00	5.555	1.07	3.66	(7) يتم دراسة العوامل القانونية التي تؤثر على موارد المشروع
موافق	0.00	7.210	0.98	3.79	(8) يتم دراسة العوامل الاجتماعية التي تؤثر على موارد المشروع
موافق	0.00	5.779	0.95	3.61	(9) يتم دراسة العوامل البيئية التي تؤثر على موارد المشروع
موافق	0.00	7.828	0.89	3.78	(10) يتم دراسة العوامل التقنية التي تؤثر على موارد المشروع
موافق	0.00	6.175	0.91	3.63	(11) يتم استخدام نظم المعلومات

الإدارية في التخطيط لموارد المشروع					
المتوسط العام	3.66	0.75	7.883	0.00	موافق

يتبين من الجدول السابق ما يأتي:

- جاء المتوسط الحسابي لعبارات المحور الأول أكبر من المتوسط الفرضي، وجاءت قيم الدلالة الإحصائية لاختبار One Sample t test أصغر من (0.05) كما بلغ المتوسط العام لمحور تخطيط موارد المشروع (3.66) وجاءت قيم الدلالة الإحصائية لاختبار One Sample t test أصغر من (0.05) يعني أن استجابات أفراد عينة الدراسة موافقة بالنسبة لهذا المحور، باستثناء العبارة (يتم الاستعانة بشركات متخصصة لدراسة الجدوى الاقتصادية من المشروع)، فقد جاءت قيم الدلالة الإحصائية لها لاختبار One Sample t test أكبر من (0.05) ما يعني أن استجابات أفراد عينة الدراسة محايدة بالنسبة لهذه العبارة فقط. وتشير النتيجة السابقة إلى اتفاق أفراد عينة البحث على أهمية تخطيط موارد المشروع ودوره في نجاح المشروع، إذ يعد التخطيط بشكل عام الحجر الأساس لباقي المراحل، فهو من أهم المراحل في تنفيذ أي مشروع ونجاحه؛ إذ إن وضع خطة مسبقة لأي مشروع مهم جداً لتفادي الفشل والمخاطر، كما أن هذه المرحلة تزود إدارة المشروع بالمعلومات اللازمة لتنفيذ المشروع مثل الميزانية والموارد والمراحل الزمنية، فضلاً عن أهمية هذه المرحلة في إدارة وقت المشروع، ومراعاة جميع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر على نجاح المشروع، كما تقوم هذه المرحلة بدور كبير في التغلب على العقبات التي يمكن أن تحد من نجاح المشروع من خلال التنبؤ بالمشكلات والصعوبات التي يمكن أن تواجه مراحل التنفيذ، إذ تتضمن عملية تخطيط المشروع حجم المشروع وأهدافه والجدول الزمني، والتكلفة، والمهام، والعاملين، وكيفية متابعة سير الخطة وغير ذلك من العناصر التي تضمن نجاح عملية تنفيذ المشروع، وبالتالي إذا حدث أي أخطاء في تخطيط المشروع، فإن ذلك يمكن أن يؤدي إلى استهلاك قسم كبير من الميزانية أو كاملها في حين أن المشروع لا يزال في أولى مراحله، أو قد تكون المهام غير متناسبة مع العاملين من حيث النوع أو الكم، أو يمكن أن تشرف مدة المشروع على الانتهاء وما يزال المشروع في بدايته أو في المنتصف.

• الاستراتيجية التفاوضية والتنسيق:

يبين الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار One Sample t test بالنسبة لمحور الاستراتيجية التفاوضية والتنسيق.

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار One Sample t test بالنسبة لمحور الاستراتيجية التفاوضية و التنسيق

القرار	sig	t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستراتيجية التفاوضية و التنسيق
موافق	0.00	4.377	1.12	3.55	(12) يوجد تنسيق مع الوكالات والمنظمات الأخرى لمنع التضارب والازدواجية في التدخلات
موافق	0.00	13.007	0.76	4.10	(13) يتم عقد الاجتماعات اللازمة لعمليات التنسيق و التفاوض مع الجهات المعنية
موافق	0.00	6.885	0.97	3.75	(14) يتم تعيين أعضاء اللجان المحلية من قبل الجهات المعنية وفق معايير واضحة
موافق	0.00	4.893	0.91	3.50	(15) يتم منح اللجان المحلية الصلاحيات المناسبة لاتخاذ القرار
موافق	0.00	4.005	1.01	3.45	(16) تُنفذ اللجان المحلية أعمالها وفق أهداف محددة بشكل دقيق
موافق	0.03	2.284	1.03	3.26	(17) يتم إجراء دورات تدريبية لأعضاء اللجان المحلية لتنمية مهاراتهم
موافق	0.00	7.413	0.73	3.60	المتوسط العام

يتبين من الجدول السابق ما يأتي:

- جاء المتوسط الحسابي لعبارات المحور الثاني أكبر من المتوسط الفرضي، وجاءت قيم الدلالة الإحصائية لاختبار One Sample t test أصغر من (0.05) كما بلغ المتوسط العام لمحور الاستراتيجية التفاوضية والتنسيق (3.60) وجاءت قيم الدلالة الإحصائية لاختبار One Sample t test أصغر من (0.05) يعني أن استجابات أفراد عينة الدراسة موافقة بالنسبة لجميع عبارات هذا المحور وبالنسبة لدرجته الكلية، وتؤكد النتائج السابقة على ضرورة توفر مهارات التفاوض لدى الفرق المحلية واللجان التي تخطط للمشروعات، كما تؤكد النتائج السابقة على أهمية التنسيق بين المنظمة المشرفة على المشروع والجهات الأخرى من مؤسسات حكومية وغير حكومية، كما تظهر النتائج السابقة أهمية استخدام الأساليب العلمية في تشكيل اللجان المحلية وفي تقييم عملها وفقاً لمعايير دقيقة وموضوعية.

• الموارد البشرية والتدريب:

يبين الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار One Sample t test بالنسبة لمحور الموارد البشرية والتدريب.

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار One Sample t test بالنسبة لمحور الموارد البشرية والتدريب

القرار	sig	t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الموارد البشرية والتدريب
محايد	0.06	1.886	1.19	3.25	18) خضعت لدورات تدريبية طورت مهاراتي في مجال مشروع
موافق	0.00	4.392	1.15	3.56	19) خضعت في بداية عملي لجلسات توعوية للانضباط بقوانين ومبادئ عمل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
موافق	0.00	3.303	1.05	3.39	20) عرفتني الدورات التدريبية على عوامل نجاح وفشل المشروعات
موافق	0.01	2.859	1.17	3.38	21) أكسبنتني الدورات التدريبية مهارة إدارة المشروع
موافق	0.00	3.423	1.01	3.39	22) أتلقى التحفيز والأجور المناسبة
موافق	0.00	5.871	1.03	3.68	23) يتم تجديد عقود العمل مع العاملين الذين يثبتون جدارتهم
موافق	0.00	5.662	1.09	3.69	24) تتوفر موارد بشرية ذات خبرة في المحافظة التي تعمل بها للاستعانة بها في تنفيذ أنشطة المشروع.
موافق	0.00	4.933	0.86	3.48	المتوسط العام

يتبين من الجدول السابق ما يأتي:

- جاء المتوسط الحسابي لعبارات المحور الثالث أكبر من المتوسط الفرضي، وجاءت قيم الدلالة الإحصائية لاختبار One Sample t test أصغر من (0.05) كما بلغ المتوسط العام لمحور الموارد البشرية والتدريب (3.48) وجاءت قيم الدلالة الإحصائية لاختبار One Sample t test أصغر من (0.05) يعني أن استجابات أفراد عينة الدراسة موافقة بالنسبة لهذا المحور، باستثناء العبارة (يتم خضعت لدورات تدريبية طورت مهاراتي في مجال مشروع)، فقد جاءت قيم الدلالة الإحصائية لها لاختبار One Sample t test أكبر من (0.05) ما يعني أن استجابات أفراد عينة الدراسة محايدة بالنسبة لهذه العبارة فقط. وتشير النتيجة السابقة إلى اتفاق أفراد عينة الدراسة على أهمية الموارد البشرية والتدريب ودره في نجاح المشروع، إذ يعد العنصر البشرية لأي مشروع هو العامل الحاسم في نجاح المشروع، وحتى تتوفر الشروط المؤهلة لنجاح المشروع في الموارد البشرية لابد من شرطين رئيسيين الأول اختيار الموارد البشرية المناسبة من حيث الكم والخبرات، والثاني تدريب هذه

الموارد بحيث تكسب المهارات التي تؤهلها لإدارة المشروع وتوفير متطلبات نجاحه، أما بالنسبة للدرجة المحايدة بالنسبة للعبارة (خضعت لدورات تدريبية طورت مهاراتي في مجال مشروع) فيمكن تفسير الدرجة المحايدة إلى اتباع بعض أعضاء الفرق الميدانية دورات عامة وليس دورات متخصصة بمجال مشاريع محددة، ما أدى إلى تباين استجابات أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة وجاءت بالنتيجة الدرجة محايدة.

• دور فريق المتابعة و التقييم "

يبين الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار One Sample t test بالنسبة لمحور دور فريق المتابعة و التقييم.

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار One Sample t test بالنسبة لمحور دور فريق المتابعة و التقييم

دور فريق المتابعة و التقييم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	sig	القرار
25) دور فريق المتابعة داعم لتنفيذ أنشطة المشروع بشكل صحيح	4.04	0.91	10.239	0.00	موافق
26) دور فريق المتابعة والتقييم واضح لجميع كوادر المشروع	3.58	1.12	4.581	0.00	موافق
27) تلعب نتائج عمل فريق المتابعة و التقييم دوراً هاماً في تصحيح مسار المشروع	4.04	0.91	10.239	0.00	موافق
المتوسط العام	3.88	0.89	8.923	0.00	موافق

يتبين من الجدول السابق ما يأتي:

- جاء المتوسط الحسابي لعبارات المحور الرابع أكبر من المتوسط الفرضي، وجاءت قيم الدلالة الإحصائية لاختبار One Sample t test أصغر من (0.05) كما بلغ المتوسط العام لمحور دور فريق المتابعة و التقييم (3.88) وجاءت قيم الدلالة الإحصائية لاختبار One Sample t test أصغر من (0.05) يعني أن استجابات أفراد عينة الدراسة موافقة بالنسبة لجميع عبارات هذا المحور وبالنسبة لدرجته الكلية، وتؤكد النتائج السابقة على أهمية دور فريق المتابعة و التقييم إذ تقوم هذه الفرق بأدوار جوهرية في متابعة سير مراحل تنفيذ المشروع سواء من حيث التقيد بالمرحلة الزمنية للتنفيذ أم من حيث الميزانية والتكاليف، فضلاً عن دور هذه الفرق في توفير المتطلبات الإدارية والمادية والبشرية اللازمة لنجاح المشروع.

• دور إدارة المخاطر":

يبين الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار One Sample t test بالنسبة لمحور دور إدارة المخاطر.

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار One Sample t test بالنسبة لمحور دور إدارة المخاطر

دور إدارة المخاطر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	sig	القرار
(28) تم تحليل المخاطر التي قد تواجه المشروع بشكل دقيق و فعال	3.61	0.96	5.700	0.00	موافق
(29) تمت إدارة المخاطر المتوقعة ووضع الحلول و الخطط البديلة المناسبة	3.59	0.94	5.607	0.00	موافق
(30) تم الالتزام بتطبيق الحلول والخطط البديلة المقترحة للمخاطر المتوقعة والتي واجهها المشروع خلال فترة تنفيذه	3.59	1.01	5.253	0.00	موافق
المتوسط العام	3.60	0.88	6.073	0.00	موافق

يتبين من الجدول السابق ما يأتي:

- جاء المتوسط الحسابي لعبارات المحور الخامس أكبر من المتوسط الفرضي، وجاءت قيم الدلالة الإحصائية لاختبار One Sample t test أصغر من (0.05) كما بلغ المتوسط العام لمحور دور إدارة المخاطر (3.60) وجاءت قيم الدلالة الإحصائية لاختبار One Sample t test أصغر من (0.05) يعني أن استجابات أفراد عينة الدراسة موافقة بالنسبة لجميع عبارات هذا المحور وبالنسبة لدرجته الكلية، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المخاطر تمثل في الوقت الراهن أهم التحديات التي تواجه المشروعات، فقد أضحت عنصراً لا يمكن التغاضي عنه في عملية التخطيط للمشروعات وتنفيذها. لأن ذلك يساعد في تقليل التعرض للمفاجآت غير السارة والتي تعرقل سير عمل المشروع، كما تساعد على التخطيط وتحسين الأداء عن طريق الوقاية من المشاكل و وضع الخطط البديلة ودعم الاستثمار الأمثل للموارد واستثمار الفرص بشكل ناجح، ويتعاضد دور إدارة المخاطر في الظروف التي تمر بها البلاد و التي تتمثل بتقبل سعر الصرف وعدم استقراره، والعقوبات الاقتصادية الجائرة التي تحد من توفير المواد الأولية أو مستلزمات الصيانة والتشغيل والتقنيات الحديثة التي يمكن أن تحتاجها المشروعات.

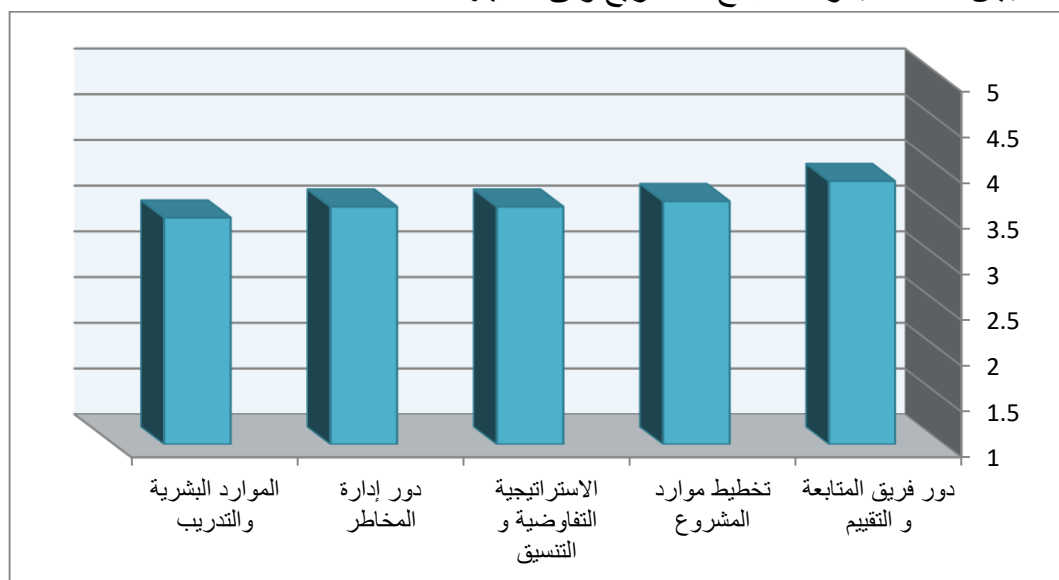
- ملخص نتائج تحليل عوامل نجاح المشاريع في المنظمات غير الربحية من وجهة نظر الفرق الميدانية و العاملين في مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي:

يبين الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار One Sample t test بالنسبة لمحاور الاستبيان المتعلقة بعوامل نجاح المشاريع.

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار One Sample t test بالنسبة لمحاور الاستبيان المتعلقة بعوامل نجاح المشاريع.

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	sig	القرار
1	تخطيط موارد المشروع	3.66	0.75	7.883	0.00	موافق
2	الاستراتيجية التفاوضية و التنسيق	3.60	0.73	7.413	0.00	موافق
3	الموارد البشرية والتدريب	3.48	0.86	4.933	0.00	موافق
4	دور فريق المتابعة و التقييم	3.88	0.89	8.923	0.00	موافق
5	دور إدارة المخاطر	3.60	0.88	6.073	0.00	موافق

كما يبين الشكل (3) المتوسطات الحسابية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان المتعلقة بعوامل نجاح المشاريع وفق أهميتها.



الشكل (3) المتوسطات الحسابية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على بالنسبة لمحاور الاستبيان المتعلقة بعوامل نجاح المشاريع وفق أهميتها

يتبين من الجدول والشكل السابقين أن دور فرق المتابعة والتقييم قد جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية، تلاها بنسب متقاربة باقي العوامل وفق الترتيب الآتي (تخطيط موارد المشروع، الاستراتيجية التفاوضية والتنسيق، دور إدارة المخاطر، الموارد البشرية والتدريب).

2- الإجابة عن السؤال الثاني: ما هي عوامل فشل المشاريع في المنظمات غير الربحية من وجهة نظر الفرق الميدانية و العاملين في مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي؟

بهدف تحليل عوامل فشل المشاريع في المنظمات غير الربحية من وجهة نظر الفرق الميدانية والعاملين في مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتم استخدام اختبار One Sample t test بالنسبة لمحاول الاستبيان المتعلقة بعوامل فشل المشاريع وفيما يلي نتائج ذلك.

• عوامل مرتبطة بتخطيط و إدارة المشروع:

يبين الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار One Sample t test بالنسبة لمحور عوامل مرتبطة بتخطيط و إدارة المشروع

الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار One Sample t test بالنسبة لمحور عوامل مرتبطة بتخطيط و إدارة المشروع

عوامل مرتبطة بتخطيط و إدارة المشروع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	sig	القرار
(31) تم استخدام الأساليب التقليدية في التخطيط للمشاريع	3.24	1.03	2.054	0.04	موافق
(32) لا يوجد كوادر خبيرة بالتخطيط للمشاريع	2.65	1.24	-2.517	0.01	موافق
(33) لم يتم الأخذ بجميع المتغيرات التي تؤثر على المشروع	2.96	1.01	-.331	0.74	محايد
(34) يوجد ضعف في الاتصال والتنسيق بين أطراف المشروع	2.81	1.29	-1.296	0.20	محايد
(35) يوجد ضعف في نظم المعلومات المستخدمة في تنسيق الأمور الإدارية للمشروع	2.85	1.06	-1.270	0.21	محايد
(36) لا يتم إجراء اجتماعات دورية لمناقشة التقدم المحرز في المشروع	2.58	1.20	-3.171	0.00	موافق
(37) يوجد ضعف في التنسيق بين إدارة المشروع و المكتب الميداني	2.49	1.21	-3.783	0.00	موافق
المتوسط العام	2.80	0.94	-1.944	0.06	محايد

يتبين من الجدول (11) ما يأتي:

- جاء المتوسط الحسابي لأربع عبارات أكبر من المتوسط الفرضي، وجاءت قيم الدلالة الإحصائية لاختبار One Sample t test أصغر من (0.05) ما يعني أن استجابات أفراد عينة الدراسة موافقة

بالنسبة لهذه العبارات وهي (تم استخدام الأساليب التقليدية في التخطيط للمشاريع، لا يوجد كواد ر خبيرة بالتخطيط للمشاريع، لا يتم إجراء اجتماعات دورية لمناقشة التقدم المحرز في المشروع، يوجد ضعف في التنسيق بين إدارة المشروع و المكتب الميداني) ويمكن تفسير تلك النتائج بقلة توفر مهارات إدارة المشروع لدى بعض القائمين على المشروع أو لدى بعض أعضاء الفرق المحلية.

- جاءت قيم الدلالة الإحصائية لاختبار One Sample t test بالنسبة لثلاث عبارات أكبر من (0.05) ما يعني أن استجابات أفراد عينة الدراسة محايدة بالنسبة لهذه العبارات وهي (تم لم يتم الأخذ بجميع المتغيرات التي تؤثر على المشروع، يوجد ضعف في الاتصال والتنسيق بين أطراف المشروع، يوجد ضعف في نظم المعلومات المستخدمة في تنسيق الأمور الإدارية للمشروع) ويمكن تفسير تلك النتائج بتباين استجابات أفراد عينة الدراسة على هذه العبارات.
- جاءت قيم الدلالة الإحصائية لاختبار One Sample t test لهذا المحور أكبر من (0.05) ما يعني أن آراء أفراد عينة الدراسة محايد بالنسبة للعوامل المرتبطة بتخطيط وإدارة المشروع كأحد عوامل فشل المشروعات.

• سوء إدارة وقت المشروع:

يبين الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار One Sample t test بالنسبة لمحور سوء إدارة وقت المشروع.

الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار One Sample t test بالنسبة لمحور عوامل مرتبطة بسوء إدارة وقت المشروع

القرار	sig	t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	سوء إدارة وقت المشروع
محايد	0.075	1.807	1.11	3.23	(38) حصل تأخير في مراجعة واعتماد وثائق المشروع
محايد	0.379	0.886	1.14	3.11	(39) حصل تأخير في تنفيذ أنشطة المشروع
موافق	0.000	4.121	1.03	3.48	(40) حصل تأخير في عملية التعاقد والتوريد
محايد	0.408	0.832	1.07	3.10	(41) حصل تأخير في عملية التعاقد مع الكوادر العاملة
محايد	0.595	0.534	1.05	3.06	(42) لم يتم الأخذ بجميع المتغيرات عند وضع الجدول الزمني للمشروع
موافق	0.041	-2.080	0.97	2.78	(43) لم يتم اتباع الأساليب العلمية في جدولة زمن تنفيذ المشروع
محايد	0.524	0.639	1.22	3.09	(44) تأخذ عملية اتخاذ القرارات وقتاً أكثر من اللازم.
محايد	0.211	1.261	0.85	3.12	المتوسط العام

يتبين من الجدول (12) ما يأتي:

- جاء المتوسط الحسابي لعبارتين أكبر من المتوسط الفرضي، وجاءت قيم الدلالة الإحصائية لاختبار One Sample t test أصغر من (0.05) ما يعني أن استجابات أفراد عينة الدراسة موافقة بالنسبة لهاتين العبارتين وهما (حصل تأخير في عملية التعاقد والتوريد، يتم اتباع الأساليب العلمية في جدول زمن تنفيذ المشروع) ويمكن تفسير تلك النتائج بقلة توفر مهارات إدارة وقت المشروع لدى بعض القائمين على المشروع أو لدى بعض أعضاء الفرق المحلية، فضلاً عن كثرة الإجراءات الروتينية المتعلقة بالتراخيص والموافقات، وظهور عقبات وصعوبات تؤخر تنفيذ المشروع لم تكن مأخوذة بعين الاعتبار.
- جاءت قيم الدلالة الإحصائية لاختبار One Sample t test بالنسبة لباقي العبارات أكبر من (0.05) ما يعني أن استجابات أفراد عينة الدراسة محايدة بالنسبة لهذه العبارات
- جاءت قيم الدلالة الإحصائية لاختبار One Sample t test بالنسبة لهذا المحور أكبر من (0.05) ما يعين أن آراء أفراد عينة الدراسة محايدة بالنسبة لعوامل مرتبطة بتخطيط وإدارة المشروع كأحد عوامل فشل المشروعات.

• عوامل مرتبطة بالتراخيص و المناقصات:

يبين الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار One Sample t test بالنسبة لمحور عوامل مرتبطة بالتراخيص و المناقصات.

الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار One Sample t test بالنسبة لمحور عوامل مرتبطة بالتراخيص و المناقصات

عوامل مرتبطة بالتراخيص و المناقصات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	sig	القرار
45) احتاجت موافقة المشروع إلى الكثير من الإجراءات والموافقات اللازمة للحصول على التراخيص	3.53	1.03	4.555	0.00	موافق
46) هناك تعدد في الجهات الحكومية المانحة للتراخيص والموافقات	3.58	1.09	4.726	0.00	موافق
47) يتم اتباع الأساليب التقليدية في تنفيذ المعاملات في المؤسسات الحكومية المتعلقة بالتراخيص والموافقات	3.58	0.98	5.259	0.00	موافق
48) يوجد ضعف في التنسيق بين الجهات والمؤسسات الحكومية المانحة	3.45	1.04	3.862	0.00	موافق

للتراخيص والموافقات					
(49) يحدث تأخر في تنفيذ عمليات الشراء الميدانية	3.35	0.98	3.187	0.00	موافق
(50) يحدث تأخر في تنفيذ المناقصات المركزية	3.76	0.93	7.325	0.00	موافق
(51) يحدث تأخر في وصول التوريدات إلى المحافظة التي تعمل فيها.	3.70	1.04	6.043	0.00	موافق
المتوسط العام	3.56	0.72	6.940	0.00	موافق

يتبين من الجدول (13) ما يأتي:

- جاء المتوسط الحسابي لعبارات لمحور عوامل مرتبطة بالتراخيص و المناقصات أكبر من المتوسط الفرضي، وجاءت قيم الدلالة الإحصائية لاختبار One Sample t test أصغر من (0.05) كما بلغ المتوسط العام لهذا المحور (3.56) وجاءت قيم الدلالة الإحصائية لاختبار One Sample t test أصغر من (0.05) يعني أن استجابات أفراد عينة الدراسة موافقة بالنسبة لجميع عبارات هذا المحور وبالنسبة لدرجته الكلية، وتشير النتائج السابقة إلى وجود العديد من المعوقات التي تقف أمام عملية الحصول على التراخيص والمناقصات مثل تأخر المناقصات ولاسيما المركزية، وكثرة الإجراءات الروتينية، وصعوبة الحصول على بعض الموافقات نتيجة قدم بعض القوانين او نتيجة تطبيقها بشكل خاطئ.

• مشكلات التمويل و الموازنات:

يبين الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار One Sample t test بالنسبة لمحور مشكلات التمويل و الموازنات.

الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار One Sample t test بالنسبة لمحور مشكلات التمويل و الموازنات

مشكلات التمويل و الموازنات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	sig	القرار
(52) تغير سعر الصرف وعدم استقراره	4.35	0.76	15.790	0.00	موافق
(53) يوجد ارتفاع مستمر في تكاليف المعدات اللازمة للمشروع	4.39	0.77	16.092	0.00	موافق
(54) تعويضات المستفيدين من أنشطة المشروع غير كافية و التالي لا نستطيع استقطاب الكفاءات من الموارد البشرية	3.80	1.10	6.532	0.00	موافق
(55) يتأخر التمويل السنوي للمشاريع و	3.90	0.99	8.143	0.00	موافق

بالتالي يؤثر على تحقيق أهداف المكتب الميداني					
المتوسط العام	4.11	0.73	13.612	0.00	موافق

يتبين من الجدول السابق ما يأتي:

- جاء المتوسط الحسابي لعبارات لمحور مشكلات التمويل و الموازنات أكبر من المتوسط الفرضي، وجاءت قيم الدلالة الإحصائية لاختبار One Sample t test أصغر من (0.05) كما بلغ المتوسط العام لهذا المحور (4.11) وجاءت قيم الدلالة الإحصائية لاختبار One Sample t test أصغر من (0.05) يعني أن استجابات أفراد عينة الدراسة موافقة بالنسبة لجميع عبارات هذا المحور وبالنسبة لدرجته الكلية، وتعد تلك النتيجة منطقية نظراً لما تواجهه المشروعات في البلاد بشكل عام من مشكلات التمويل نتيجة الأزمة الاقتصادية والظروف التي تمر بها البلاد.

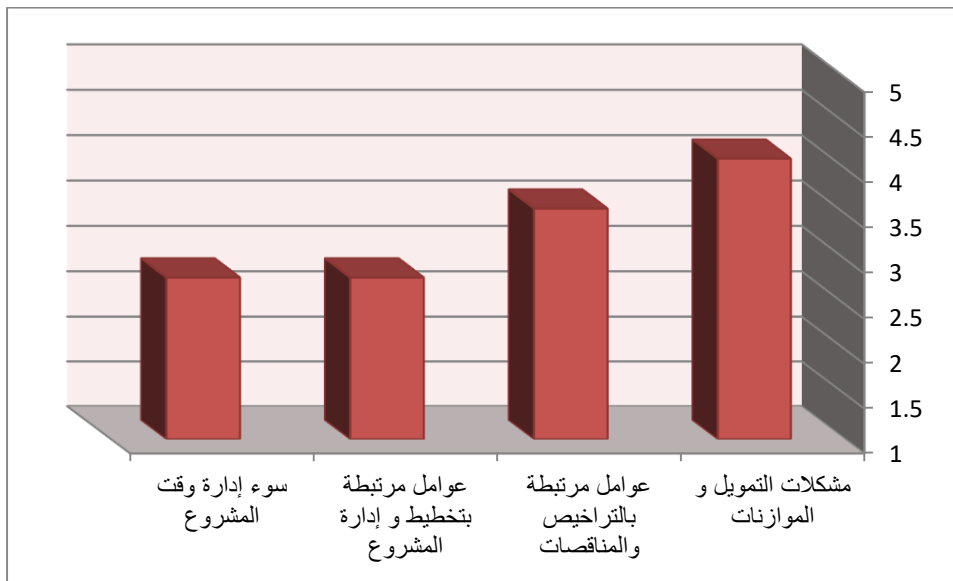
- ملخص نتائج عوامل فشل المشاريع في المنظمات غير الربحية من وجهة نظر الفرق الميدانية و العاملين في مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي:

يبين الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار One Sample t test بالنسبة لمحاور الاستبيان المتعلقة بعوامل فشل المشاريع.

الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار One Sample t test بالنسبة لمحاور الاستبيان المتعلقة بعوامل فشل المشاريع.

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	sig	القرار
1	عوامل مرتبطة بتخطيط وإدارة المشروع	2.80	0.94	-1.944	0.06	محايد
2	سوء إدارة وقت المشروع	3.12	0.85	1.261	0.211	محايد
3	عوامل مرتبطة بالتراخيص والمناقصات	3.56	0.72	6.940	0.00	موافق
4	مشكلات التمويل و الموازنات	4.11	0.73	13.612	0.00	موافق

كما يبين الشكل (4) المتوسطات الحسابية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على النسبة لمحاور الاستبيان المتعلقة بعوامل فشل المشاريع وفق أهميتها.



الشكل (4) المتوسطات الحسابية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على بالنسبة لمحاور الاستبيان المتعلقة بعوامل فشل المشاريع وفق أهميتها

يتبين من الجدول والشكل السابقين أن مشكلات التمويل والموازنات قد جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية، تلاها بنسب متقاربة باقي العوامل وفق الترتيب الآتي (عوامل مرتبطة بالتراخيص والمناقصات، عوامل مرتبطة بتخطيط وإدارة المشروع، سوء إدارة وقت المشروع).

• الإجابة عن السؤال الثالث: ما العلاقة بين عوامل نجاح مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وبين عوامل فشلها.

بهدف تحديد الكشف عن العلاقة بن عوامل نجاح مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وبين عوامل فشلها تم استخراج مصفوفة الارتباط بين درجات إجابات أفراد عينة البحث على محاور الاستبيان، والجدول (16) يبين نتائج ذلك.

الجدول (16) قيم معاملات الارتبط بيرسون بين عوامل نجاح مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

البعد	تخطيط موارد المشروع	الاستراتيجية التفاوضية والتنسيق	الموارد البشرية والتدريب	دور فريق المتابعة والتقييم	دور إدارة المخاطر	عوامل مرتبطة بتخطيط وإدارة المشروع	سوء إدارة وقت المشروع	عوامل مرتبطة بالتراخيص وللمناقصات	مشكلات التمويل و الموازنات
تخطيط موارد المشروع		**0.658	**0.698	**0.598	**0.458	-0.358*	-0.681**	-0.589**	-0.785**
الاستراتيجية التفاوضية والتنسيق	**0.658		**0.689	**0.597	**0.681	-0.452*	-0.358*	0.432*	-0.392*
الموارد البشرية والتدريب	**0.698	**0.689		**0.635	**0.584	-0.638**	-0.635**	0.392*	-0.385*
دور فريق المتابعة والتقييم	**0.598	**0.597	**0.635		**0.638	0.315*	0.301*	0.489*	-0.529**
دور إدارة المخاطر	**0.458	**0.681	**0.584	**0.638		0.348*	0.308*	0.589**	0.639*
عوامل مرتبطة بتخطيط وإدارة المشروع	0.358*	0.452*	**0.638	0.315*	0.348*		0.358*	0.341*	0.485**
سوء إدارة وقت المشروع	**0.681	0.358*	**0.635	0.301*	0.308*	0.358*		0.638**	0.665*
عوامل مرتبطة بالتراخيص وللمناقصات	**0.589	0.432*	0.392*	0.489*	**0.589	0.341*	**0.638		0.589*
مشكلات التمويل و الموازنات	**0.785	0.392*	0.385*	-0.529**	0.639*	-0.485**	0.665*	0.589*	

*يوجد ارتباط عند 0.05

**يوجد ارتباط عند 0.01

يتبن من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية بين جميع أبعاد الاستبيان عند 0.01 أو عند 0.05، وتشير هذه النتيجة إلى ارتباط عوامل نجاح وفشل المشروعات تأثرها ببعضها بشكل مباشر وغير مباشر ، كما يتبين من الجدول أن تخطيط موارد المشروع، والاستراتيجية التفاوضية والتنسيق من أكثر العوامل التي تؤثر على بقية العوامل الأخرى، كما يتبين وجود تأثر واضح لسوء إدارة اوقت المشروع على جميع العوامل الأخرى.

• الإجابة عن السؤال الرابع: هل تختلف آراء الفرق الميدانية و العاملين في مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي حول عوامل نجاح المشروعات باختلاف حجم المشروع؟

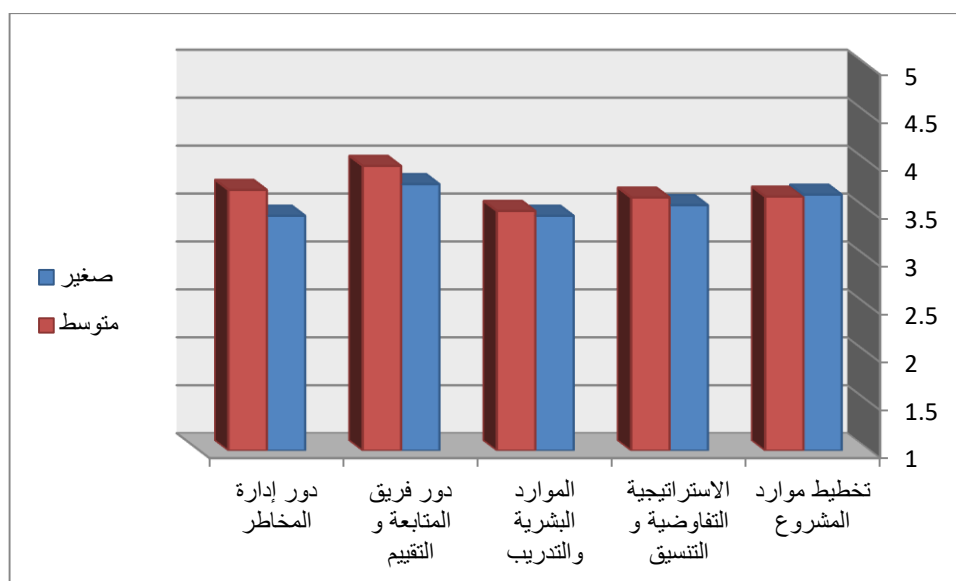
بهدف الإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة من الفرق الميدانية و العاملين في مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على محاور الاستبيان المتعلقة بعوامل نجاح المشاريع وتم استخدام الاختبار الإحصائي (Independent Samples Test) وفق متغير حجم المشروع. والجدول (17) يوضح نتائج ذلك.

الجدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار ((Independent Samples Test)) على محاور الاستبيان المتعلقة بعوامل نجاح المشاريع وفق متغير حجم المشروع

المحور	حجم المشروع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيم (t)	الدلالة الإحصائية	القرار
تخطيط موارد المشروع	صغير	36	3.67	0.80	78	0.11	0.91	غير دالة
	متوسط	44	3.65	0.72				
الاستراتيجية التفاوضية و التنسيق	صغير	36	3.56	0.83	78	0.52-	0.61	غير دالة
	متوسط	44	3.64	0.64				
الموارد البشرية والتدريب	صغير	36	3.45	0.87	78	0.25-	0.80	غير دالة
	متوسط	44	3.50	0.86				
دور فريق المتابعة و التقييم	صغير	36	3.78	0.94	78	0.97-	0.34	غير دالة
	متوسط	44	3.97	0.84				
دور إدارة المخاطر	صغير	36	3.45	0.88	78	1.35-	0.18	غير دالة
	متوسط	44	3.72	0.88				

يتبين من الجدول السابق أن قيم الدلالة الإحصائية لاختبار ((Independent Samples Test)) على محاور الاستبيان المتعلقة بعوامل نجاح المشروعات وفق متغير حجم المشروع أكبر من (0.05) ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الفرق الميدانية و العاملين في مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي حول عوامل نجاح المشاريع باختلاف حجم المشروع.

ويبين الشكل (5) المتوسطات الحسابية على محاور الاستبيان المتعلقة بعوامل نجاح المشاريع وفق متغير حجم المشروع.



الشكل (5) المتوسطات الحسابية على محاور الاستبيان المتعلقة بعوامل نجاح المشروعات وفق متغير حجم المشروع

4- الإجابة عن السؤال الرابع: هل تختلف آراء الفرق الميدانية و العاملين في مشاريع برنامج الأمم

المتحدة الإنمائي حول عوامل فشل المشروعات باختلاف حجم المشروع؟

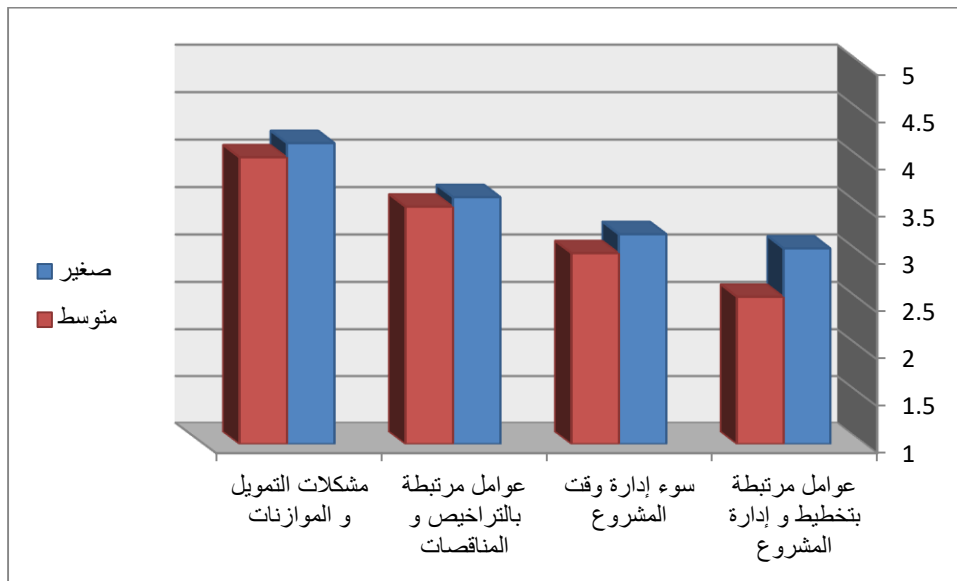
بهدف الإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة من الفرق الميدانية و العاملين في مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على محاور الاستبيان المتعلقة بعوامل فشل المشاريع وتم استخدام الاختبار الإحصائي (Independent Samples Test) وفق متغير حجم المشروع. والجدول (17) يوضح نتائج ذلك.

الجدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (Independent Samples Test) على محاور الاستبيان المتعلقة بعوامل فشل المشروعات وفق متغير حجم المشروع

المحور	حجم المشروع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيم (t)	الدالة الإحصائية	القرار
عوامل مرتبطة بتخطيط و إدارة المشروع	صغير	36	3.08	0.93	78	2.486	0.015	دالة
	متوسط	44	2.57	0.89				
سوء إدارة وقت المشروع	صغير	36	3.23	0.79	78	1.007	0.317	غير دالة
	متوسط	44	3.03	0.90				
عوامل مرتبطة بالتراخيص و المناقصات	صغير	36	3.62	0.70	78	583.	0.561	غير دالة
	متوسط	44	3.52	0.75				
مشكلات التمويل و الموازنات	صغير	36	4.19	0.53	78	0.943	0.348	غير دالة
	متوسط	44	4.04	0.86				

يتبين من الجدول السابق أن قيم الدلالة الإحصائية لاختبار (Independent Samples Test) على محاور الاستبيان المتعلقة بعوامل فشل المشاريع وفق متغير حجم المشروع أكبر من (0.05) باستثناء لمحور العوامل مرتبطة بتخطيط و إدارة المشروع) فقد جاءت قيمة الدلالة الإحصائية أصغر من (0.05) ما يعين وجود فوارق في آراء أفراد عينة الدراسة بالنسبة لهذا المحور وهذه الفروق لصالح قيمة المتوسط الحسابي الأعلى وهي (فئة المشاريع الصغيرة)، أما بالنسبة لباقي المحاور فلم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الفرق الميدانية و العاملين في مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي حول عوامل فشل المشاريع باختلاف حجم المشروع.

ويبين الشكل (6) المتوسطات الحسابية على محاور الاستبيان المتعلقة بعوامل فشل المشروعات وفق متغير حجم المشروع.



الشكل (6) المتوسطات الحسابية على محاور الاستبيان المتعلقة بعوامل فشل المشروعات وفق متغير حجم المشروع

5- ملخص نتائج الدراسة:

- جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة موافقة على جميع محاور الاستبيان التي تتعلق بعوامل نجاح المشروعات في المنظمات غير الربحية من وجهة نظر الفرق الميدانية و العاملين في مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وفق الترتيب الآتي (دور فرق المتابعة والتقييم، تخطيط موارد المشروع، الاستراتيجية التفاوضية والتنسيق، دور إدارة المخاطر، الموارد البشرية والتدريب).
- جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان التي تتعلق بعوامل فشل المشروعات في المنظمات غير الربحية من وجهة نظر الفرق الميدانية و العاملين في مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي موافقة على محوري (مشكلات التمويل و الموازنات ، عوامل مرتبطة بالتراخيص والمناقصات)، ومحاييد على محوري (سوء إدارة وقت المشروع ، عوامل مرتبطة بتخطيط وإدارة المشروع).
- لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الفرق الميدانية و العاملين في مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي حول عوامل نجاح المشروعات باختلاف حجم المشروع.
- لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الفرق الميدانية و العاملين في مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي حول عوامل فشل المشروعات باختلاف حجم المشروع باستثناء (العوامل المرتبطة بتخطيط و إدارة المشروع) فقد وجدت فروق لصالح المشروعات الصغيرة.

6- التوصيات والمقترحات:

- في ضوء النتائج السابقة واستكمالاً لهدف البحث والتساؤلات البحثية، توصي الباحثة بما يلي:
- من المهم للمنظمات الإنسانية العاملة في سورية الاستعانة بشركات متخصصة أو خبراء اقتصاديين لدراسة الجدوى الاقتصادية والاجتماعية لبعض المشاريع ومدى فاعلية تنفيذها في بعض المناطق عن مناطق أخرى، بالإضافة إلى تأثير هذه المشاريع على المجتمعات المستفيدة والأسواق المحلية، ودورها في دعم التنمية الاستراتيجية في المنطقة.
- من الضروري بناء قدرات الكوادر العاملة في المشاريع من الناحيتين الفنية والوظيفية وتوفير الدورات المناسبة لكل منهم حسب توصيفه الوظيفي الذي يشغله، بالإضافة إلى حقيبة تدريبية عامة لجميع الموظفين بحيث تصبح هذه الموارد البشرية قادرة على تغطية مجموعة من المفاهيم الأساسية في ذلك المجال كالخطة الزمنية وخطة الموازنة وحزم العمل وإدارة الجودة وإدارة المخاطر مع ضرورة استخدام برمجيات إدارة المشاريع مثل MS Project و PRIMAVERA ، إذ أنه من الجدير أن يُنظر إلى عملية بناء قدرات الكوادر العاملة نظرة استراتيجية مفادها تنمية المجتمعات ودعمها باستثمار وتطوير قدرات أبنائها.
- ضرورة حث صناع القرار في كافة المستويات الإدارية على الاستجابة السريعة وعدم تأجيل القرارات المتعلقة بالمشاريع و خصوصاً تلك التي يؤثر تأجيلها على تنفيذ الأنشطة الحرجة في المشروع وبالتالي انزياح الخطة الزمنية اللازمة لتنفيذ المشروع بشكل كامل بمقدار التأخر، بالإضافة إلى أهمية جدولة زمن تنفيذ المشروع باستخدام أساليب علمية حديثة بالاعتماد على نظم المعلومات.
- يجب على المنظمات أن تتحلى بالمرونة والسرعة في عملية التعاقد مع كوادر المشاريع والأخذ بالاعتبار إنهاء كافة الاجراءات قبل البدء بتنفيذ أنشطة المشروع، عليه يتم إضافة هامش زمني في بداية المشروع لإنهاء اجراءات التعاقد دون التأثير على المدة المخصصة لتنفيذ الأنشطة.
- تنفيذ ورش عمل لكل من الفرق الميدانية والعاملين في مشاريع برنامج الأمم المتحدة بهدف التنسيق والتخطيط للمشاريع في بداية كل عام بالاستعانة بالأساليب العلمية وبهدف تبادل الخبرات.
- إجراء دراسة تحليلية لعوامل البيئة الداخلية والخارجية وأخذها بعين الاعتبار عند التخطيط للمشروعات ولاسيما الوقت اللازم للموافقات والتراخيص والإجراءات الروتينية.
- التنسيق مع الجهات المعنية بضرورة التحلي بالمرونة والسرعة تجاه تقلبات سعر الصرف ووجود سعر تفضيلي للمنظمات لتسهيل عملها.

- إجراء دراسات ميدانية لتحديد أسباب التأخير في عملية التعاقد والتوريد والعمل على وضع الحلول المناسبة بهدف تلافي عملية التأخير، الأمر نفسه بالنسبة للمناقصات المركزية، مع التركيز على ضرورة وجود مرونة في تطبيق الاجراءات و الأخذ بالاعتبار خصوصية كل محافظة.
- التنسيق مع الجهات المعنية لتطوير أساليب تنفيذ المعاملات في المؤسسات الحكومية المتعلقة بالترخيص والموافقات بالإفادة من تكنولوجيا الاتصالات ونظم المعلومات.
- على الرغم من عدم وجود فروقات واضحة في النتائج بين المشاريع مختلفة الحجم، إلا أنه من الضروري الانتباه إلى إجراء تجانس بين أعداد الكوادر العاملة في المشروع و حجم المشروع، و تناسب التعويضات مع الجهد المبذول من قبل الكوادر.

7- دراسات مستقبلية:

- توصي الباحثة بإجراء اختبار (Factor Analysis) في الدراسات القادمة لمعرفة نسبة تأثير العوامل على نجاح و فشل المشروع .

- يمكن للباحثين في الدراسات المستقبلية التوسع في دراستهم من خلال إجراء مقابلات معمقة مع الجهات المانحة للتمويل وكيفية اعتمادها في التمويل على مدى نجاح المنظمات في تحقيق نجاح المشروع على الارض بما يضمن تحقيق أهداف و شروط التمويل، الأمر الذي من شأنه رفع سوية البحث العلمي.

- بالإضافة الى ضرورة البحث في الصعوبات التي تواجه عملية قياس نجاح و فشل المشاريع في المنظمات الإنسانية وخاصة بسبب طبيعة البيئة التي تعمل فيها هذه المنظمات من كوراث وحروب وأزمات فكل هذا من شأنه أن يؤثر على الحكم على نجاح المشروع.

- ستكون الدراسات المستقبلية مثيرة للاهتمام في حال تمكن الباحث من إجراء مقارنة بين عمل وكالات الأمم المتحدة كبرنامج الأمم المتحدة الانمائي في الجمهورية العربية السورية مع عمل نفس الوكالة في بلد آخر يمر بظروف مشابهة للظروف التي فيها سورية، حيث يمكن ذلك الاستفادة من تنوع الخدمات المقدمة على مستوى البلدين وتسلط الضوء على نقاط ضعف في النواحي المختلفة بهدف معالجتها في المستقبل باستخدام الفرص المتاحة.

- المراجع:

- المراجع العربية:

رسائل ماجستير و دراسات:

- القدرة، عامر هشام.(2018).أثر أداء إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- حسين، سعد مهدي.(2007).أثر رأس المال البشري الاستراتيجي وعناصر النجاح الحرجة في تفوق المنظمات- دراسة استطلاعية مقارنة، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية، العراق.
- دناكير، أيمن.(2019).تحليل عوامل فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – دراسة ميدانية بولاية ورقلة خلال سنة 2019، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- محمد، حسام سلام جاسم.(2017). أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المنشأة (ERP) على جودة التقارير المالية للشركات(دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين، مصر.

مجلات:

- عنتر، عبد الرحمان؛ عليان، ندير.(2006).عوامل نجاح وفشل المشروعات الصغيرة في ظل التحديات المعاصرة، **الملتقى الدولي**، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية. يومي 17 و 18 أفريل، ص 663-674.
- المشهراوي، أحمد حسين؛ الرملاوي، وسام أكرم.(2015).أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه تمويل المشروعات الصغيرة الممولة من المنظمات الأجنبية العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين فيها، **مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)**، المجلد التاسع عشر، العدد الثاني، ص 125-160.
- المللي، قمر.(2017). المعوقات التمويلية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في سورية، **مجلة جامعة البعث**، المجلد (39)، العدد(37)، ص 11-41.

كتب:

- أبو العثم، خالد عبد الزاق.(2007). تقييم العوامل التنظيمية والبيئية المؤثرة في أداء المقاولين للمشروعات الهندسية في الأردن، بحث غير منشور، جامعة عمان العربية، عمان.
- إدريس، وائل محمد؛ الغالبي طاهر محسن.(2009). إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، عمان دار وائل للنشر والتوزيع.
- أشرف، محمد دوابه.(2006). اشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، مركز الاستشارات والبحوث والتطوير، أكاديمية السادات للعلوم الادارية، العدد الرابع، القاهرة.
- الأكلبي، عائض، المبيضين، صفوان؛.(2019). التخطيط في الموارد البشرية. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
- البشير، كمال الدين محمد عثمان؛ بوب، عصام عبد الوهاب.(2015). دور التمويل الأصغر في تطوير المشروعات الصغيرة: تجربة مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية. متاح على: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2586540>
- الحريري، رافدة.(2018). اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية. عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- الحياي، وليد.(2015). التدريب في المؤسسات التعليمية. دمشق، سورية: مركز الكتاب الأكاديمي.
- الطائي، محمد عبد حسين؛ الخفاجي، نعمة عباس خضير.(2009). نظم المعلومات الاستراتيجية: منظور الميزة التنافسية، " الطبعة الأولى، عمان ، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الطويل، أكرم أحمد؛ يونس، بلال توفيق.(2013). قواعد البيانات الموزعة: نظام ERP أمودجاً، مجلة الرافدين للعلوم الحاسوب والرياضيات، المجلد(10).
- العلاق، بشير.(2015). إدارة التفاوض، عمان، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- العلاق، بشير.(2019). التخطيط التسويقي(مفاهيم وتطبيقات)، الأردن، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- القحطاني، محمد بن دليم.(2015). إدارة الموارد البشرية : نحو منهج استراتيجي متكامل. الرياض، السعودية: دار العبيكان للنشر والتوزيع.
- القرار رقم 666 الصادر عن مجلس النقد والتسليف بتاريخ 2011/5/27.
- الكرخي، مجيد.(2014). إدارة الموارد البشرية. عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- المحروق، ماهر.(2011). سياسات حماية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، المؤتمر العربي لتنمية الموارد البشرية، الرياض.

- جلال، أحمد فهمي.(2007). مهارات التفاوض، القاهرة، مصر: مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث.
- خليفة، يحي زكريا حسن.(2017). تعظيم العائد من الاستثمار في التدريب. القاهرة، مصر: دار يسطرون للطباعة والنشر.
- رشيد، مازن فارس.(2018). إدارة الموارد البشرية. الرياض، المملكة العربية السعودية: العبيكان للنشر والتوزيع.
- رضا، هاشم حمدي.(2010). تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، عمان، الأردن.: دار الراية للنشر والتوزيع.
- زيدان، علي مجيد؛ عبد الحمزة، أثير.(2018).تقييم أنظمة السيطرة في المشاريع الهندسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القادسية، جمهورية العراق.
- شتيرتسج، كريستيان، 2017 ، " دليل منظمات المجتمع المدني حول التقييم والمتابعة"، الطبعة الأولى، مؤسسة هينرش بل الألمانية مكتب الشرق الأوسط العربي
- عبد الحليم، عبير محمود محمد.(2013). محركات التغير في الممارسات المتقدمة للمحاسبة الادارية في بيئة تكنولوجيا المعلومات، المجلة العلمية التجارة والتمويل، المجلد(2)، العدد،4.
- عبد المنعم، هبة؛ طلحة، الوليد؛ اسماعيل، طارق.(2019). النهوض بالمشاريع متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، صندوق النقد العربي، دولة الامارات العربية المتحدة، أبو ظبي.
- مداد، مركز دمشق للأبحاث والدراسات. (2018). المشاريع الصغيرة والمتوسطة في سورية مشكلة تمويل أم مشكلة تنظيم. دمشق، سورية: مركز دمشق للدراسات والأبحاث.
- محمد، محمد عبدالله شاهين.(2017).سياسات التمويل وأثره على نجاح الشركات والمؤسسات المالية، دار حميثرا للنشر والترجمة.
- وايت، سيمون.(2017). نحو تعزيز دور فعال لجهاز تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، موجز سياسات، منظمة العمل الدولية.

- المراجع الأجنبية:

- Alharbi, Ali Alsayed. (2009). Strategic Management Concepts And Processes Entrance. House Of Culture, Amman.
- , Amade. B. Ogbonna.(2012). A. Determinants Of Successful Project Implementation In Nigeria. International Journal Of Management Sciences And Business Research Issn (2226-8235 “Volume 1, Issue 6.
- Beheshti, H., Blaylock, B., Henderson, D., & Lollar, J. (2014). Selection And Critical Success Factors In Successful ERP Implementation. Competitiveness Review, 24(4), 357-375
- Das. D. Ngacho. C. (2017), Critical success factors influencing the performance of development projects: An empirical study of Constituency Development Fund projects in Kenya. journal homepage. IIMB Management Review (2017) 29, 276–293.
- Kaplan, S. (1997), “The words of risk analysis”, Risk Analysis (17), pp. 407-417.
- Lamproua, . A. Vagionab. D.(2018). Success Criteria And Critical Success Factors In Project Success. International Journal Of Real Estate And Land Planning. Vol.1
- Majid Aarabi , Mahboobeh Mohamm Adkazem.(2014) , A Review Of Readiness Assessment Of ERP Implementation In Iranian Small And Medium Enterprises (Iran, International Journal Of Information Systems And Engineering (Online), Volume 2,Issue1
- Rountos, A. Euripides. (2008), “Troubled Projects in Constructions due to Inadequate Risk Management”, Msc PM’s thesis report- City University of Seattle.

- Scriven, Michael. "The methodology of evaluation". Stake, R.E. Curriculum Evaluation. No. 1. Chicago: Rand McNally, 1967pp. 39-89.
- Wang, SQ., Dulaimi, M. and Aguria, MY. (2004), "Risk management framework for construction projects in developing countries", Construct Manage Econom, pp.237-252.
- Watema, J., & Tulinirinya, J. (2021). Project Implementation, Risk Management Practices and Project Success. East African Journal of Business and Economics, 3(1), 36-50. <https://doi.org/10.37284/eajbe.3.1.296>.
- William, R. Duncan. (2004), "A Guide to The Project Management Body of Knowledge", PMI Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 USA.
- Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David, (2008), "Strategic Management And Business Policy", 10th Ed, Pearson International Edition, Upper Saddle River, New Jersey.
- Wong, K.Y. (2005). Critical Success Factors For Implementing Knowledge Management In Small And Medium Enterprises. Industrial Management & Data Systems, 105 (3), 261-279.
- World Bank, (2015), "Brief On Small And Medium Enterprises (Smes) Finance", September.

الملاحق (الاستبيان)

استبيان موجه إلى الفرق الميدانية و العاملين في مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

تقوم الباحثة بإجراء بحث بعنوان:

"عوامل نجاح و فشل المشاريع في المنظمات غير الربحية " حالة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي "

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، لذا يرجى التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان المرفق بكل دقة و موضوعية، علماً أن الإجابات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

مع جزيل الشكر.

بيانات خاصة بالمستجيب:

- حجم المشروع:

☐ صغير (الموازنة أقل من 250 مليون ليرة سورية)

☐ متوسط

- مدة المشروع:

☐ أقل 6 أشهر

☐ من 6 أشهر إلى 9 أشهر

☐ من 9 أشهر إلى السنة

☐ أكثر من سنة

عوامل نجاح المشروعات

تخطيط موارد المشروع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
(1) يتم استخدام الأساليب العلمية في تخطيط موارد المشروع					
(2) يتم الاستعانة بشركات متخصصة لدراسة الجدوى الاقتصادية من المشروع					
(3) يتم رصد ميزانية كافية لتخطيط موارد المشروع					
(4) يتم الاستفادة من تجارب مشروعات سابقة في تخطيط موارد المشروع					
(5) يتم إعطاء الوقت الكافي لتخطيط موارد المشروع					
(6) يتم دراسة العوامل الاقتصادية التي تؤثر على موارد المشروع					
(7) يتم دراسة العوامل القانونية التي تؤثر على موارد المشروع					
(8) يتم دراسة العوامل الاجتماعية التي تؤثر على موارد المشروع					

					9) يتم دراسة العوامل البيئية التي تؤثر على موارد المشروع
					10) يتم دراسة العوامل التقنية التي تؤثر على موارد المشروع
					11) يتم استخدام نظم المعلومات الإدارية في التخطيط لموارد المشروع
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاستراتيجية التفاوضية و التنسيق
					12) يوجد تنسيق مع الوكالات والمنظمات الأخرى لمنع التضارب والازدواجية في التدخلات
					13) يتم عقد الاجتماعات اللازمة لعمليات التنسيق و التفاوض مع الجهات المعنية
					14) يتم تعيين أعضاء اللجان المحلية من قبل الجهات المعنية وفق معايير واضحة
					15) يتم منح اللجان المحلية الصلاحيات المناسبة لاتخاذ القرار
					16) تُنفذ اللجان المحلية أعمالها وفق أهداف محددة بشكل دقيق

					17) يتم إجراء دورات تدريبية لأعضاء اللجان المحلية لتنمية مهاراتهم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	موافق بشدة	الموارد البشرية والتدريب
					18) خضعت لدورات تدريبية طورت مهاراتي في مجال مشروع
					19) خضعت في بداية عملي لجلسات توعوية للانضباط بقوانين ومبادئ عمل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
					20) عرفتني الدورات التدريبية على عوامل نجاح وفشل المشروعات
					21) أكسبني الدورات التدريبية مهارة إدارة المشروع
					22) أتلقى التحفيز والأجور المناسبة
					23) يتم تجديد عقود العمل مع العاملين الذين يثبتون جدارتهم
					24) تتوفر موارد بشرية ذات خبرة في المحافظة التي تعمل بها للاستعانة بها في تنفيذ أنشطة المشروع.
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	موافق بشدة	دور فريق المتابعة و التقييم

					25) دور فريق المتابعة داعم لتنفيذ أنشطة المشروع بشكل صحيح
					26) دور فريق المتابعة و التقييم واضح لجميع كوادر المشروع
					27) تلعب نتائج عمل فريق المتابعة و التقييم دوراً هاماً في تصحيح مسار المشروع
دور إدارة المخاطر	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
					28) تم تحليل المخاطر التي قد تواجه المشروع بشكل دقيق و فعال
					29) تمت إدارة المخاطر المتوقعة ووضع الحلول و الخطط البديلة المناسبة
					30) تم الالتزام بتطبيق الحلول و الخطط البديلة المقترحة للمخاطر المتوقعة والتي واجهها المشروع خلال فترة تنفيذه
عوامل فشل المشروعات					
عوامل مرتبطة بتخطيط و إدارة المشروع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
					31) تم استخدام الأساليب التقليدية في التخطيط للمشاريع
					32) لا يوجد كوادر خبيرة بالتخطيط للمشاريع

					33) لم يتم الأخذ بجميع المتغيرات التي تؤثر على المشروع
					34) يوجد ضعف في الاتصال والتنسيق بين أطراف المشروع
					35) يوجد ضعف في نظم المعلومات المستخدمة في تنسيق الأمور الإدارية للمشروع
					36) لا يتم إجراء اجتماعات دورية لمناقشة التقدم المحرز في المشروع
					37) يوجد ضعف في التنسيق بين إدارة المشروع و المكتب الميداني
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	سوء إدارة وقت المشروع
					38) حصل تأخير في مراجعة واعتماد وثائق المشروع
					39) حصل تأخير في تنفيذ أنشطة المشروع
					40) حصل تأخير في عملية التعاقد والتوريد
					41) حصل تأخير في عملية التعاقد مع الكوادر العاملة

					(42) لم يتم الأخذ بجميع المتغيرات عند وضع الجدول الزمني للمشروع
					(43) لم يتم اتباع الأساليب العلمية في جدولة زمن تنفيذ المشروع
					(44) تأخذ عملية اتخاذ القرارات وقتاً أكثر من اللازم.
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	عوامل مرتبطة بالتراخيص و المناقصات
					(45) احتاجت موافقة المشروع إلى الكثير من الإجراءات والموافقات اللازمة للحصول على الترخيص
					(46) هناك تعدد في الجهات الحكومية المانحة للتراخيص و الموافقات
					(47) يتم اتباع الأساليب التقليدية في تنفيذ المعاملات في المؤسسات الحكومية المتعلقة بالتراخيص والموافقات
					(48) يوجد ضعف في التنسيق بين الجهات والمؤسسات الحكومية المانحة للتراخيص والموافقات

					49) يحدث تأخر في تنفيذ عمليات الشراء الميدانية
					50) يحدث تأخر في تنفيذ المناقصات المركزية
					51) يحدث تأخر في وصول التوريدات إلى المحافظة التي تعمل فيها.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	مشكلات التمويل و الموازنات
					52) تغير سعر الصرف وعدم استقراره
					53) يوجد ارتفاع مستمر في تكاليف المعدات اللازمة للمشروع
					54) تعويضات المستفيدين من أنشطة المشروع غير كافية و بالتالي لا نستطيع استقطاب الكفاءات من الموارد البشرية
					55) يتأخر التمويل السنوي للمشاريع و بالتالي يؤثر على تحقيق أهداف المكتب الميداني

ملاحظات أخرى تود إضافتها

محكم الاستبيان: الدكتور عبدالله الفارس – نائب عميد كلية الاقتصاد في الحسكة و خبير اقتصادي لدى برنامج الأمم المتحدة الانمائي في الحسكة.