الجمهورية العربية السورية
Syrian Arab Republic

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research

الجامعة الافتراضية السورية
Syrian Virtual University

أثر استخدام المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تقييم المشاريع

دراسة عملية في المنظمات غير الحكومية في دمشق

The Impact of the utilization of the International Project Management Standards on the Evaluation of Projects

A Practical Study in the Non-Governmental Organizations Operating in Damascus

بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي MBA

إعداد:

الطالب كريم سمير نقاش

Kareem_162941

إشراف:

د. زكوان قريط

2023م

الإهداء

إلـى أغلـى مـا أملـك، إلـى السـند الحقيقـي والـداعم الأعظـم وقـدوتي..إلى مـن كانـا السـبب وراء كـل نجاحـاتي في الحياة..والدي ووالدتي.

إلى من يدهشني حتى اليوم بمعارفه الواسعة وإمكانياته المليئة بالابداع.. عمي الحبيب.

إلى أقرب الناس لي وصديقتي وملجأي، لن أوفيكي حقك مهما كتبت..أختي زينة.

إلـى مصـدر السـعادة التـي لا يُمكِـن وصـفها بالكلمـات وأجمـل مـا حـدث فـي الحيـاة ومـن ينسـيني كـل تعبي..ابن اختي اليكس.

إلى من تدفعني دوماً لأقدّم أفضل ما يمكنني ومن تحفزني لأحقق المزيد على الدوام..أختي رنيم

إليكم أهدي هذا الإنجاز المتواضع كعربون شكر وامتنان لوجودكم بجانبي ودعمكم الذي لا ينضب لي.

شكر وتقدير

أتقدّم بجزيل الشكر لكل من ساندني في إتمام هذا العمل وأخص بالشكر الدكتور زكوان قريط الذي أشرف على مشروعي التخرّج هذا وقدم لي كل التوجيه والإرشاد منذ اللحظة الأولى وحتى الوصول للصيغة النهائيّة.

كما أتوجّه بالشكر والامتنان لأعضاء لجنة الحكم الكرام لمناقشتهم هذه الدراسة.

وأتوجّه بالشكر أيضاً لأعضاء الهيئة التّدريسيّة في الجامعة الافتراضيّة السوريّة لما قدموه من علم ومعارف طوال فترة الدراسة.

ملخص البحث

الطالب: كريم سمير نقاش

العنوان: أثر استخدام المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تقييم المشاريع - دراسة عملية في المنظمات غير الحكومية في دمشق.

الجامعة الافتراضية السورية **عام:** 2023م

إشراف الدكتور: زكوان قريط

هدفت هذه الدّراسة إلى التّعرُّف على أثر استخدام المعايير الدّوليّة لإدارة المشاريع في تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكوميّة في دمشق، وقد استخدم الباحث لهذه الغاية المنهج الوصفي التحليلي، وتكوَّن مجتمع الدراسة من جميع مدراء ومنسقي المشاريع في المنظمات غير الحكومية في دمشق، وقد اختار الباحث عينة عشوائية تكونت من (138) مدير ومنسق مشروع، واستُخدِمَت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتم توزيها على عينة الدراسة، حيث تم استرداد (97) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي أي ما نسبته 70%.

أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة بين كل من (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة الجدول الزمني في المشروع، إدارة موارد المشروع وإدارة التواصل في المشروع) وتقييم المشروع، كما أوجدت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تقييم المشروع تعزى إلى متغير الجنس أو متغير المُسمّى الوظيفي. وتبيّن أن للمجالات المعرفيّة الثلاثة إدارة نطاق المشروع وإدارة التواصل في المشروع وإدارة موارد المشروع على الترتيب الأثر الأكبر في تقييم المشروع.

كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التّوصيات، منها ضرورة تعريف وتدريب وتمكين العاملين في إدارة المشاريع على كل من المعايير الدّوليّة لإدارة المشاريع والمعايير الدّوليّة لتقييم المشاريع مما ينعكس إيجاباً على المنظمة ككل ويفتح لها آفاقاً جديدة للحصول على التمويل، وضرورة الاهتمام بتقييم المشاريع ليصبح ثقافة في المنظمة، وأن يولي مدراء ومنسقي المشاريع في المنظمات غير الحكوميّة اهتماماً أكبر لكل من إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة الجدول الزمني في المشروع، إدارة موارد المشروع وإدارة التواصل في المشروع لما لها من أثر هام في تقييم المشروع.

الكلمات المفتاحيّة:

إدارة المشروع، معايير دوليّة، مجالات معرفيّة، تقييم، تقييم المشاريع، منظمات غير حكوميّة.

قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
الإهداء	أ
شكر وتقدير	ب
ملخص البحث باللغة العربية	ج
قائمة المحتويات	د
قائمة الجداول	ز
قائمة الأشكال	ي
قائمة المختصرات	ك
الفصل الأول **الإطار العام للدراسة**	1
المقدمة	2
الدراسات السابقة	3
الدراسات السابقة العربية	3
الدراسات السابقة الأجنبية	6
مشكلة الدراسة	10
أهداف الدراسة	11
أهمية الدراسة	11
متغيرات الدراسة	13
فرضيات الدراسة	14
حدود ومحددات الدراسة	15
الفصل الثاني **الإطار النظري للدراسة**	16
المبحث الأول **إدارة المشاريع**	17
مقدمة	17
مفهوم المشروع	17
خصائص المشروع	18
ميثاق المشروع	20
نطاق المشروع	21
مفهوم إدارة المشروع	22

تتمة قائمة المحتويات

أهمية إدارة المشروع	23
أهداف إدارة المشروع	24
نجاح وفشل المشروع	27
دورة حياة المشروع	29
مدير المشروع	30
مهارات مدير المشروع	31
دراسة جدوى المشروع	33
المبحث الثاني **المعايير الدولية لإدارة المشاريع**	38
مقدمة	38
إدارة تكامل المشروع	42
إدارة نطاق المشروع	43
إدارة الجدول الزمني للمشروع	43
إدارة موارد المشروع	44
إدارة التواصل في المشروع	45
المبحث الثالث **مفهوم التقييم والمعايير الدولية للتقييم**	48
مقدمة	48
مفهوم التقييم	48
أهداف عملية التقييم	50
أهمية عملية التقييم	50
التوقيتات المناسبة للتقييم	51
مشاركة المساهمين في التقييم	53
إدارة عملية التقييم	54
المعايير الدولية للتقييم	54
الملائمة Relevanve	56
الفعالية Effectiveness	56
الكفاءة Efficiency	57
الأثر Impact	58
الاستدامة Sustainability	59

تتمة قائمة المحتويات

نهج الإطار المنطقي وارتباطه بمعايير التقييم	60
المبحث الرابع **المنظمات غير الحكومية في دمشق**	62
مقدمة	62
المنظمات غير الحكومية والمنظمات الإنسانية	62
أهمية المنظمات غير الحكومية في دمشق والخدمات التي تقدمها	64
معوقات عمل المنظمات غير الحكومية في دمشق	65
الفصل الثالث **الإطار العملي للدراسة**	66
تمهيد	67
منهج الدراسة	67
مجتمع وعينة الدراسة	67
أداة الدراسة	67
الاختبارات والأساليب الإحصائية المستخدمة	68
صدق المقياس	69
أولاً: صدق وثبات الاستبانة	69
ثانياً: الاتساق الداخلي	70
تحليل البيانات واختبار فرضيّات الدراسة	75
الفصل الرابع **النتائج والتوصيات والمقترحات**	96
نتائج الدراسة	97
التوصيات	100
المقترحات	102
قائمة المراجع	104
المراجع العربية	104
المراجع الأجنبية	104
ملاحق البحث	110
الملخص باللغة الإنكليزية Abstract	115

قائمة الجداول

رقم الجدول	الموضوع	رقم الصفحة
الجدول (1.2)	مُخطّط المجالات المعرفيّة ومجموعات العمليّات للدّليل المعرفيّ لإدارة المشاريع	46
الجدول (1.3)	درجات مقياس ليكرت الخماسي	68
الجدول (2.3)	قيمة معامل ألفا كرونباخ لكافة فقرات الاستبانة	69
الجدول (3.3)	قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة	69
الجدول (4.3)	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المجال "إدارة تكامل المشروع" والدرجة الكلّيّة للمجال	70
الجدول (5.3)	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المجال "إدارة نطاق المشروع" والدرجة الكلّيّة للمجال	71
الجدول (6.3)	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المجال "إدارة الجدول الزمني للمشروع" والدرجة الكلّيّة للمجال	71
الجدول (7.3)	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المجال "إدارة موارد المشروع" والدرجة الكلّيّة للمجال	72
الجدول (8.3)	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المجال "إدارة التواصل في المشروع" والدرجة الكلّيّة للمجال	73
الجدول (9.3)	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المجال "تقييم المشروع" والدرجة الكلّيّة للمجال	73
الجدول (10.3)	توزّع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس	75
الجدول (11.3)	توزّع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المُسمَّى الوظيفي	76
الجدول (12.3)	معامل الارتباط بيرسون بين متغير إدارة تكامل المشروع ومتغير تقييم المشروع	78
الجدول (13.3)	ملخص نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل إدارة تكامل المشروع والمتغير التابع تقييم المشروع	79
الجدول (14.3)	معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل إدارة تكامل المشروع والمتغير التابع تقييم المشروع	79
الجدول (15.3)	معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل إدارة تكامل المشروع والمتغير التابع تقييم المشروع	79
الجدول (16.3)	معامل الارتباط بيرسون بين متغير إدارة نطاق المشروع ومتغير تقييم المشروع	80
الجدول (17.3)	ملخص نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل إدارة نطاق المشروع والمتغير التابع تقييم المشروع	81

تتمّة قائمة الجداول

الجدول (18.3)	معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل إدارة نطاق المشروع والمتغير التابع تقييم المشروع	81
الجدول (19.3)	معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل إدارة نطاق المشروع والمتغير التابع تقييم المشروع	81
الجدول (20.3)	معامل الارتباط بيرسون بين متغير إدارة الجدول الزمني للمشروع ومتغير تقييم المشروع	82
الجدول (21.3)	ملخص نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل إدارة الجدول الزمني للمشروع والمتغير التابع تقييم المشروع	83
الجدول (22.3)	معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل إدارة الجدول الزمني للمشروع والمتغير التابع تقييم المشروع	83
الجدول (23.3)	معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل إدارة الجدول الزمني للمشروع والمتغير التابع تقييم المشروع	84
الجدول (24.3)	معامل الارتباط بيرسون بين متغير إدارة موارد المشروع ومتغير تقييم المشروع	84
الجدول (25.3)	ملخص نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل إدارة موارد المشروع والمتغير التابع تقييم المشروع	85
الجدول (26.3)	معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل إدارة موارد المشروع والمتغير التابع تقييم المشروع	86
الجدول (27.3)	معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل إدارة موارد المشروع والمتغير التابع تقييم المشروع	86
الجدول (28.3)	معامل الارتباط بيرسون بين متغير إدارة التواصل في المشروع ومتغير تقييم المشروع	87
الجدول (29.3)	ملخص نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل إدارة التواصل في المشروع والمتغير التابع تقييم المشروع	88
الجدول (30.3)	معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل إدارة التواصل في المشروع والمتغير التابع تقييم المشروع	88
الجدول (31.3)	معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل إدارة التواصل في المشروع والمتغير التابع تقييم المشروع	88
الجدول (32.3)	ملخص معاملات الارتباط بين كل معيار من المعايير الدوليّة لإدارة المشروع وتقييم المشروع	89
الجدول (33.3)	ملخص معاملات الانحدار البسيط بين كل معيار من المعايير الدوليّة لإدارة المشروع وتقييم المشروع	89
الجدول (34.3)	ملخص نموذج الانحدار الخطي المتعّدد	91

تتمّة قائمة الجداول

الجدول (35.3)	معنوية نموذج الانحدار الخطي المتعدّد	92
الجدول (36.3)	معاملات نموذج الانحدار الخطي المتعدّد	92
الجدول (37.3)	جدول Group Statistics لاختبار T للعينات المستقلّة بين متغيري الجنس وتقييم المشروع	93
الجدول (38.3)	جدول نتيجة اختبار T للعينات المستقلّة بين متغيري الجنس وتقييم المشروع	94
الجدول (39.3)	جدول Group Statistics لاختبار T للعينات المستقلّة بين متغيري المُسمَّى الوظيفي وتقييم المشروع	94
الجدول (40.3)	جدول نتيجة اختبار T للعينات المستقلّة بين متغيري المُسمَّى الوظيفي وتقييم المشروع	95

قائمة الأشكال

رقم الشكل	الموضوع	رقم الصفحة
الشكل (1.1)	نموذج الدراسة (العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع)	14
الشكل (1.2)	مثلث المُحدِّدات أو المثلث الحديدي حسب (Atkinson, 1999)	25
الشكل (2.2)	مثلث النّطاق حسب (Wysocki, 2019)	26
الشكل (3.2)	العلاقات المتداخلة بين مكوّنات المشروع الأساسيّة المُحدَّدة في الدّليل المعرفيّ لإدارة المشاريع PMBOK	41
الشكل (1.3)	توزّع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس	75
الشكل (2.3)	توزّع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المُسمّى الوظيفي	76

قائمة المختصرات		
المقابل بالعربي	**Full Word**	**Abbreviation**
معهد إدارة المشاريع الأميركي	Project Management Institue	PMI
الدليل المعرفي لإدارة الأعمال	The Project Management Body of Knowledge Guide	PMBOK Guide
لجنة المساعدة الإنمائية	Development Assistance Committee	DAC
منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي	Organization for Economic Co-operation and Development	OECD
هيكل تقسيم العمل	Work Breakdown Structure	WBS
جمعيّة إدارة المشاريع البريطانية	Association for Project Management	APM
الدليل المعرفي الخاص بإدارة المشاريع	The Association for Project Management Body of Knowledge	APMBOK
المعيار البريطانيّ لإدارة المشاريع	The British Standard 6079	BS6079
الجمعيّة اليابانيّة لإدارة المشاريع	Project Management Association of Japan	PMAJ
دليل إدارة البرامج والمشاريع للابتكار المؤسّسيّ	Project and Program Management for Enterprise Innovation	P2M
نموذج النّضج لإدارة المشاريع	Project Management Maturity Model	PMMM
نهج الإطار المَنطقيّ	The Logical Framework Approach	LFA
مصفوفة الإطار المَنطقيّ	The Logical Framework Matrix	Logframe

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

في عصرنا الحالي ومع التطور التكنولوجي الهائل الذي كان وراء التطور السريع في جميع المجالات والانفتاح الكبير الذي شهدناه بفضل العولمة بات التغيير هو الشيء الوحيد الثابت في عالم الأعمال. لم تعد بيئات العمل مستقرة كما ذي قبل بل أصبحت المستجدات تطرأ بشكل شبه يومي، ولم تعد أساليب الإدارة التقليدية مناسبة للّحاق بعجلة التطوير الحاصل والتمكّن من تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية بأفضل وجه، مما دعى الحاجة إلى تطوير نهج إداري يتلائم وهذه التطورات سريعة الخطى وحشد جميع الإمكانات التي تمتلكها المنظمة وتضافرها معاً لتحقيق الأهداف المرجوة وهذا ما أطلق شرارة علم إدارة المشاريع منذ زمن ليس ببعيد وجعل المزيد والمزيد من منظمات الأعمال العاملة في مجالات مختلفة في زمننا الحالي تعتمد نهج إدارة المشاريع لتكون أسرع وأكثر استجابة لمتطلبات العمل والعميل وقد كان لذلك أثر إيجابي على أداء هذه المنظمات.

ومع تطور نهج إدارة المشاريع كان لابد من وضع معايير لأداء المشروع، مما دعى العديد من المؤسسات البحثية العاملة في مجال إدارة المشاريع إلى تطوير مثل هذه المعايير لاعتمادها كمرجع عام وكان معهد إدارة المشاريع (PMI) الأميركي أوّل من أوجد هذه المعايير ضمن الدليل المعرفي لإدارة المشاريع (PMBOK Guide) الذي يعتبر أول دليل معرفي لإدارة المشاريع، ومن ثم قامت جهات أخرى بتطوير معايير خاصة بها لإدارة المشاريع وذلك لما لهذه المعايير من أثر كبير في زيادة جودة المشاريع، ومن المنصف أن نذكر أن هذه المعايير تقاطعت إلى حد كبير. (Golpîra, 2018).

ومن قطاعات الأعمال التي اتّبعت نهج إدارة المشاريع لتسيير أعمالها كانت المنظمات غير الربحية وذلك نظراً لطبيعة عملها والبيئات غير المستقرة التي تعمل بها، وقد شهدنا في الآونة الأخيرة انتشاراً كبيراً للمنظمات غير الربحية – حيث أطلق عليها مصطلح قطاع الاعمال الثالث – على مستوى العالم وفي بلدنا الحبيب سوريا، وعليه زادت المنافسة في هذا القطاع على الموارد النادرة المتوفرة وأهمها مصادر تمويل هذه المشاريع سواء كانوا ممولين متبرعين أو مؤسسات أو حكومات، مما أوجب على إدارات هذه المنظمات أن تزيد بشكل كبير من اهتمامها في أداء مشاريعها بجودة أكبر وكفاءة وفعالية عاليتين على كافة الأصعدة. لتحقيق ذلك، لجأت هذه المنظمات إلى معايير إدارة المشاريع الدولية لتتمكن من تحقيق مشاريعها بأعلى جودة لتضمن رضا أصحاب المصالح كالممولين وتحافظ على تحقيق أهدافها الاستراتيجية على السواء.

نظـراً لمـا سـبق ولمـا لمشـاريع المنظمـات غيـر الربحيـة مـن دور أساسـي لا يمكـن تجاهلـه فـي التنميـة المجتمعيـة ودعـم جهـود المجتمـع المـدني فـي شـتى المجـالات، كـان لابـد لمـدراء ومنسـقي هـذه المشـاريع مـن اعتماد أدوات ومعايير سليمة ومناسبة تضمن لهم إنجاز المشاريع بأفضل صورة ممكنة.

الدراسات السابقة

الدراسات السابقة العربية

1- دراسـة (دهليـز وعنبـر، 2017) بعنـوان: **أثـر المجـالات المعرفيـة لإدارة المشـاريع علـى جـودة المشـاريع فـي المؤسسـات الأهليـة فـي فلسـطين**. هدفت الدراسـة إلـى اختبـار أثـر المجـالات المعرفيـة لإدارة المشـاريع فـي زيـادة جـودة المشـروع فـي المؤسسـات الأهليـة العاملـة فـي قطـاع غـزة، كمـا وهدفت الـى التعـرف علـى مـدى إدراك تلـك المؤسسـات للمعـايير ومـدى تطبيقهـا، وكـذلك التعـرف علـى مستوى الجـودة فـي المشـاريع التـي تقدمهـا تلـك المؤسسـات. توصـلت الدراسـة الـي أن المؤسسـات الأهليـة فـي قطـاع غـزة تقـوم بـإدارة مشـاريعها وفـق المجـالات المعرفيـة لإدارة المشـروع وبنسـب عاليـة، حيث حصلت إدارة اتصـالات المشـروع علـى الترتيـب الأول فـي التحليـل الوصـفي، تليهـا كـلاً مـن إدارة النطـاق وإدارة تكامـل المشـروع وإدارة جـودة المشـروع علـى التـوالي، بينمـا جـاءت إدارة تكلفـة المشـروع فـي المرتبـة الأخيـرة. كمـا وبينـت الدراسـة أن مسـتوى جـودة المشـروعات التـي تنفـذها المؤسسـات مرتفعـة. أظهـرت النتـائج وجـود علاقـة ذات دلالـة إحصـائية بـين المجـالات المعرفيـة التسـعة (إدارة تكامـل المشـروع، إدارة نطـاق المشـروع، إدارة زمـن المشـروع، إدارة تكلفـة المشـروع، إدارة جـودة المشـروع، إدارة المـوارد البشـرية للمشـروع، إدارة مخـاطر المشـروع، إدارة مشـتريات المشـروع، إدارة اتصـالات المشـروع) وبـين وزيـادة جـودة المشـروع؛ كمـا توصـلت الدراسـة الـي أن أربعـة فقـط مـن المجـالات المعرفيـة (إدارة مشـتريات المشـروع، إدارة مـوارد المشـروع، إدارة تكامـل المشـروع، إدارة مخـاطر المشـروع) تـؤثر فـي جـودة المشـروع. وقـد أوصـت الدراسـة بعـدة توصـيات مـن أبرزهـا ضـرورة تثقيـف العـاملين وتـوعيتهم فيمـا يتعلـق بأفضـل الممارسـات والتقنيـات المبنيـة علـى المعـايير الدوليـة فـي إدارة المشـاريع وضـرورة الاهتمـام بـإدارة

مخاطر المشروع وزمن تنفيذ المشروع. كما أوصت بضرورة اجراء المزيد من الدراسات حول الموضوع الى جانب بعض التوصيات الأخرى.

2- دراسة (الشرفاوي الجزائرلي وبلال، 2018) بعنوان: **تقييم أداء مشاريع التعاون الدولي في سورية وفقاً لمعايير OECD-DAC: تطبيق على برنامج التحديث والتطوير الصناعي (IUMP-Syria)**. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق معايير التقييم الخمسة (الفاعلية، الارتباط، الكفاءة، الأثر، الاستدامة) المعتمدة من قبل لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على برنامج التحديث والتطوير الصناعي الذي يعد نموذجاً لمشاريع التعاون الدولي في سورية. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى نجاح البرنامج وفقاً للتقييمات يفوق المتوسط ككل ويفوق المتوسط كذلك بحسب كافة المعايير الدولية المعتمدة وهي الفاعلية، الارتباط، الكفاءة، الأثر والاستدامة. خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة إجراء تقييم دوري للبرنامج يعكس مدى تحقيق النتائج المرجوة على أرض الواقع، وتعزيز اعتماد المعايير الخمسة في عمليات التقييم والرقابة والمتابعة بغرض إنجاح هذه المشروعات وضمان استدامتها، والنظر في تطبيق هذه الدراسة على مشروعات أخرى قائمة.

3- دراسة (المحياوي والوائلي، 2018) بعنوان: **أثر المجالات المعرفية PMBOK في جودة المشروع: دراسة ميدانية لآراء عينة من العاملين في المشاريع الإنشائية التابعة لوزارة الإعمار والإسكان في محافظة ذي قار**. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر المجالات المعرفية PMBOK في جودة المشروع في الدوائر والشركات المشرفة والمنفذة للمشاريع الإنشائية في محافظة ذي قار التابعة لوزارة الإعمار والإسكان، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وتم توزيعها على مجتمع الدراسة المكون من مدراء المشاريع والمهندسين التنفيذيين للمشاريع الإنشائية محل الدراسة المتمثلة بثلاث دوائر وخمس شركات، واتّبع الباحث أسلوب المسح الشامل المتمثل بكامل مجتمع الدراسة والذي بلغ عددهم (130) مهندساً وتم استرداد (122) استبانة صالحة للتحليل. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أن مستويات تطبيق المجالات المعرفية في عينة الدراسة كانت بدرجة متوسطة وحصل مجال إدارة مشتريات المشروع على أعلى نسبة ممارسة بينما كان مجال إدارة المخاطر في أدنى مستوى ممارسة، وأظهرت النتائج أن مستوى جودة المشاريع في بيئة الدراسة كان متوسطاً وبلغت جودة العمليّة أعلى مستوى ممارسة، كما بينت الدراسة بوجود علاقة

ارتبـاط ذات دلالـة إحصـائية بـين المجـالات المعرفيّـة (PMBOK) بأبعادهـا وجـودة المشـروع، وأن أكثـر المجـالات التـي تـؤثر فـي جـودة المشـروع هـو مجـال إدارة أصـحاب المصـلحة فـي المشـروع، إدارة تكلفة المشروع، وإدارة اتصالات المشروع.

4- دراسـة (قرعـوش، 2022) بعنـوان: **تقيـيم المشـاريع الصـغيرة: دراسـة اسـتقرائية لكيفيـة تقيـيم المشـروعات الصـغيرة فـي سـورية**. هـدفت هـذه الدراسـة إلـى التعـرف علـى عمليـة تقيـيم المشـروعات الصـغيرة، وتوضـيح الأسـس والمبـادئ والمعـايير التـي تسـتند إليهـا عمليـة تقيـيم المشـروعات، لمـا لهـا مـن دور كبيـر فـي نجـاح المشـروعات الصـغيرة وديمومتهـا واسـتمراريتها. اعتمـدت هـذه الدراسـة علـى المـنهج الاسـتقرائي الـذي يسـتند إلـى الملاحظـة فـي الحصـول علـى المعلومـات والبيانـات اللازمـة لموضـوع الدراسـة، وخلصـت هـذه الدراسـة إلـى عـدة نتـائج، أهمهـا مـا يلـي: أهميـة عمليـة تقيـيم المشـروعات الصـغيرة فـي توجيـه أنظـار الجهـات المعنيـة والمسـتثمرين نحـو المشـروعات التـي تتناسـب مـع إمكانـاتهم الماليـة والإداريـة، وأهميـة التقيـيم فـي تـوفير الجهـد والوقـت عنـد تأسـيس المشـروع الصـغير، وتحقيـق الاسـتخدام الأمثـل للمـوارد المتاحـة، وتـوفير عمليـة التقيـيم المعلومـات اللازمة للعاملين في قطاع المشروعات الصغيرة.

5- دراسـة (عيسـى وزملاؤهـا، 2023) بعنـوان: **أثـر المعـايير الدوليـة لإدارة المشـاريع فـي تحقيـق جـودة المشـروع: دراسـة ميدانيـة علـى المشـروعات الصـغيرة والمتوسـطة فـي السـاحل السـوري**. هـدفت هـذه الدراسـة إلـى تحديـد أثـر تطبيـق المشـروعات الصـغيرة والمتوسـطة فـي السـاحل السـوري للمعـايير الدوليـة لإدارة المشـاريع PMBOK فـي تحقيـق جـودة المشـروع كمؤشـر للميـزة التنافسـية. اعتمـد البحـث علـى المـنهج الوصـفي، وشـمل مجتمـع الدراسـة جميـع مـدراء أو أصـحاب المشـروعات الصـغيرة والمتوسـطة فـي السـاحل السـوري. حيـث قامـت الباحثـة بسـحب عينـة عشـوائية مـن المـدراء أو أصـحاب هـذه المشـروعات، وقـد بلـغ حجـم العينـة (113) مـدير أو مالـك مشـروع، توزعـت بـين مشـاريع خدميـة ومشـاريع صـناعية ومشـاريع سـياحية. تـم توزيـع الاسـتبانة "أداة الدراسـة" علـيهم، وتـم اسـترجاع (105) اسـتبانة كاملـة وصـالحة للتحليـل الاحصـائي. أظهـرت نتـائج الدراسـة وجـود علاقـة طرديـة قويـة وذات دلالـة معنويـة بـين المعـايير الدوليـة لإدارة المشـاريع وبـين مؤشـر الجـودة للميـزة التنافسـية فـي المشـروعات الصـغيرة والمتوسـطة محـل الدراسـة، حيـث أن التغييـرات الحاصـلة فـي مؤشـر الجـودة للميـزة التنافسـية والتـي سـببها الالتـزام بالمعـايير الدوليـة لإدارة المشـاريع بلغـت (70.4%).

الدراسات السابقة الأجنبية

1- دراسة (Zwikael, 2009) بعنوان: **الأهمية النسبية لمجالات المعرفة التسعة للدليل المعرفي لإدارة المشاريع (PMBOK) أثناء تخطيط المشروع**. هدفت هذه الدراسة إلى تحرّي الأهمية النسبية لمجالات معرفة إدارة المشروع المستخدمة أثناء مرحلة التخطيط للمشروع، وتأثيرها على نجاح المشروع. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات باستخدام استبانة وُزِّعت على مدراء مشاريع من عدّة أنحاء من العالم وفي صناعات مختلفة وتم استرداد 783 استبانة تم استخدامها في الدراسة. وبنتيجة الدراسة تبيّن أن المجالات المعرفية ذات التأثير الأكبر على نجاح المشروع هي الوقت، والمخاطر، والنطاق والموارد البشرية، على الترتيب، بينما وُجِد أن المجالات المعرفية ذات التأثير الأقل على نجاح المشروع هي التكاليف والمشتريات. ومع ذلك، فقد وجد أن هذه النتائج حساسة للصناعة (مجال العمل) التي تم تنفيذ المشاريع فيها، وقد تم وصف ومناقشة الاختلافات بين الصناعات في الدراسة.

2- دراسة (Chawhan, 2014) بعنوان: **المجالات المعرفية لإدارة المشروع الهامة لنجاح المشاريع في مجال الصناعات الدوائية**. هدفت الدراسة إلى تحديد المجالات المعرفية الواردة بالدليل المعرفي PMBOK والمجالات المعرفية الهامّة بشكل خاص في مجال الصيدلة، الضرورية لنجاح المشاريع في مجال الصناعات الدوائية. وزع الباحث بهدف إجراء التحليل الوصفي استبياناً على الانترنت بشكل مجهول الهوية لمجموعة مكونة من 30 خبير في إدارة المشاريع الصيدلانية، عاملين في شركات دوائية ضخمة ومتوسطة في الهند، وتم استرداد 17 منها. خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها أن 88% من المجيبين أكدوا أن استخدام أدوات وتقنيات إدارة المشاريع تساهم في زيادة نسبة نجاح المشاريع. كما أن 83% من المجيبين أكدوا أن المحددات الثلاثة (الزمن، التكلفة والجودة) هي من أهم العوامل التي تسهم في نجاح المشاريع الصيدلانية. بينما أكد 67% من المجيبين أن الوضوح في نطاق المشروع هو عامل حاسم في نجاح المشروع الصيدلاني، و49% من المجيبين أكدوا أن التواصل الواضح والمناسب هو أمر ضروري لنجاح المشروع الصيدلاني.

3- دراسة (Jaferi et al., 2014) بعنوان: **تحرّي إدارة التواصل في المشروع في المنظمات الموجهة بالمشاريع باستخدام الدليل المعرفي لإدارة المشاريع PMBOK**. هدفت هذه الدراسة إلى تحرّي دور وأهميّة إدارة التواصل في المشروع وأثرها على المشروع في المنظمات الموجهة بالمشاريع معتمدة بذلك على المجال المعرفي المُسمَّى إدارة التّواصل في المشروع الوارد في الدليل المعرفي لإدارة المشاريع PMBOK كمعياراً للتواصل الفعّال. طبّقت الدراسة عمليّاً على الشركة الوطنيّة للغاز في محافظة لورستان في إيران، حيث قام الباحثون بجمع البيانات وفق ثلاث مراحل من خلال مقابلات معمّقة مع أصحاب الخبرة في المجال، تحديد العمليّات اللازمة للتواصل الفعّال ومن ثم تحليل هذه العمليّات بناءً على المجال المعرفي المسمى إدارة التواصل في المشروع الوارد في الدليل المعرفي لإدارة المشاريع PMBOK. خلصت هذه الدراسة إلى أن إنشاء أسلوب تواصل صحيح في المنظمة سيقضي على العديد من التأخيرات القائمة حالياً في العمليات، كما أظهرت النتائج أن تحسين إدارة الاتصالات يؤدي إلى تحسين في جميع المجالات المعرفية لمبادئ دليل PMBOK في المنظمة، مما يؤدي إلى تقليل الوقت والتكلفة، والاستخدام الفعّال للموارد المحدودة وزيادة كفاءة المنظمة واستمراريتها.

4- دراسة (Dumrak et al., 2017) بعنوان: **استكشاف الارتباط بين المجالات المعرفية لإدارة المشروع والنتائج المستدامة**. كان الهدف من هذه الدراسة هو التحقيق في ممارسة إدارة المشاريع والربط بين المجالات المعرفية لإدارة المشاريع (PMKA) والنتائج المستدامة للمشاريع حيث تناولت الدراسة عمليّاً أربعة مشاريع صحة إنجابيّة مُنفَّذة في تايلاند. أكدت نتائج اختبار الارتباط وجود مستوى عالٍ من الارتباط بين المجالات المعرفيّة والنتائج المستدامة. وجد التحرّي حول العلاقة بين المجالات المعرفيّة والنتائج المستدامة المستهدفة في المشاريع أن ثمانية مجالات معرفية لإدارة المشاريع يمكن أن تسهم في نتيجة واحدة مستدامة مدرجة على الأقل، والمثير للدهشة أن إدارة المشتريات كانت غائبة عن أي ارتباط بالنتائج المستدامة في المشاريع. اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحاليّة في مدى أهمّيّة اتّباع إدارة المشروع للمجالات المعرفيّة لإدارة المشروع الواردة في الدليل المعرفيّ لإدارة المشاريع ومدى الفائدة الناتجة عن ذلك، فيما اختلفت الدراستين عن بعضهما بأن الدراسة السابقة درست ارتباط المجالات المعرفيّة لإدارة المشروع مع النتائج المستدامة فقط، بينما كان توجّه الدراسة الحاليّة أعمق وأشمل حيث درست أثر هذه المجالات المعرفيّة في تقييم المشروع ككل.

ويمكن تلخيص ما يميّز هذه الدراسة عن كل من الدراسات السابقة فيما يلي:

1- تتفق هذه الدراسة الحاليّة مع دراسة (Zwikael, 2009) من حيث المتغير المستقل والمتغير التابع نوعاً ما، إنّما تعتبر الدراسة السّابقة أكثر شموليّة حيث تناولت تسع مجالات معرفيّة من المجالات المعرفيّة العشرة التي حدّدها الدليل المعرفي لإدارة المشاريع PMBOK، بينما اقتصرت الدراسة الحاليّة على خمسة منها فقط، وفي حين تناولت الدراسة السابقة معيار جودة المشروع كمتغير تابع حيث كان مقسّماً على خمسة أبعاد، كان المتغير التابع في الدراسة الحاليّة هو تقييم المشروع بشكل عام، فضلاً عن اختلاف مجتمع وعينة بحث كل من الدراستين بالتأكيد.

2- تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (الشرفاوي الجزائرلي وبلال، 2018) من حيث التأكيد على أهميّة عمليّة تقييم المشاريع والتي هي المتغير التابع في الدراسة الحالية وتختلف معها في المتغير المستقل الذي هو المعايير الدولية لإدارة المشاريع، حيث تدرس الدراسة الحالية أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع التي تمثل المتغير المستقل في تقييم المشاريع الذي يمثل المتغير التابع، بينما اكتفت الدراسة السابقة بدراسة فيما إذا كان التقييم العام لأداء المشروع المذكور من وجهة نظر المعنيين بتنفيذه يفوق المتوسط أم لا، وفيما إذا كان هنالك من فروق ذات دلالة معنوية بين متوسط إجابات المبحوثين حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة فقط.

3- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (المحياوي والوائلي، 2018) من حيث المتغير المستقل، فيما اختلفت الدراستين في المتغير التابع حيث كان المتغير التابع في الدراسة السابقة هو جودة المشروع مقسماً على ثلاثة أبعاد هي جودة التصميم، جودة العمليّة وجودة المنظمة، في حين كان المتغير التابع في الدراسة الحاليّة هو تقييم المشروع.

4- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (قرعوش، 2022) من حيث التأكيد على أهميّة عمليّة تقييم المشاريع والتي هي المتغير التابع في الدراسة الحالية وتختلف معها في المتغير المستقل الذي هو المعايير الدولية لإدارة المشاريع، حيث تدرس الدراسة الحالية أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع التي تمثل المتغير المستقل في تقييم المشاريع التي تمثل المتغير التابع، بينما اكتفت الدراسة السابقة بالاعتماد على المنهج الاستقرائي والخلوص إلى أهمّيّة عمليّة التقييم وفوائدها، وبالتالي تعتبر الدراسة الحاليّة أكثر شموليّة وعمقاً من الدّراسة السّابقة.

5- اتفقت الدّراسة الحاليّة مع دراسة (عيسى وزملاؤها، 2023) من حيث دراسة أثر المعايير الدوليّة لإدارة المشروع المتمثّلة بالمجالات المعرفيّة التي حدّدها الدليل المعرفي لإدارة المشاريع PMBOK والتي اعتمدتها الدراستين كمتغير مستقل، إنّما تعتبر الدراسة السّابقة أكثر شموليّة حيث تناولت عشرة مجالات معرفيّة، بينما اقتصرت الدراسة الحاليّة على خمسة منها فقط، وفي

حـين تناولـت الدراسـة السـابقة معيـار جـودة المشـروع كمؤشـر للميـزة التنافسـيّة كمتغيـر تـابع، كـان المتغيـر التـابع فـي الدراسـة الحاليّـة هـو تقيـيم المشـروع بشـكل عـام، فضـلاً عـن اخـتلاف مجتمـع وعينـة بحث كل من الدراستين بالتأكيد.

6- اتّفقـت الدراسـة الحاليّـة مـع دراسـة (Zwikael, 2009) مـن حيـث المتغيـر المسـتقل وهـو المجـالات المعرفيّـة، فيمـا اختلفـت الدراسـتين فـي المتغيـر التـابع حيـث كـان المتغيـر التـابع فـي الدراسـة السـابقة هـو نجـاح المشـروع مقسـماً علـى أربعـة أبعـاد، فـي حـين كـان المتغيـر التـابع فـي الدراسـة الحاليّـة هـو تقيـيم المشروع، كما أن الدراسة السّابقة احتوت على متغيّر وسيط هو نوع الصّناعة.

7- اتّفقـت الدراسـة الحاليّـة مـع دراسـة (Chawhan, 2014) مـن حيـث المتغيـر المسـتقل وهـو المجـالات المعرفيّـة، فيمـا اختلفـت الدراسـتين فـي المتغيـر التـابع حيـث كـان المتغيـر التـابع فـي الدراسـة السـابقة هـو نجـاح المشـروع، فـي حـين كـان المتغيـر التـابع فـي الدراسـة الحاليّـة هـو تقيـيم المشـروع، كمـا اختلفـت الدراسـتين فـي قطـاع الأعمـال الـذي وُجِّهـت لـه الدراسـة حيـث تناولـت الدراسـة السّـابقة المشـاريع فـي الشركات الدّوائيّة في حين اهتمّت الدراسة الحاليّة بدراسة المشاريع في المنظمات غير الحكوميّة.

8- اتفقـت الدراسـة الحاليّـة مـع دراسـة (Jaferi et al., 2014) فـي دراسـة أثـر إدارة التواصـل فـي المشـروع علـى المشـروع ولكـن اختلفـت معهـا فـي بقيـة المتغيـرات التـي تـم الاسـتناد إليهـا حيـث تعتبـر الدراسة الحاليّة أكثر شمولاً وتعقيداً منها.

9- اتفقـت الدراسـة الحاليّـة مـع دراسـة (Dumrak et al., 2017) فـي مـدى أهمّيّـة اتّبـاع إدارة المشـروع للمجـالات المعرفيّـة لإدارة المشـروع الـواردة فـي الـدليل المعرفـيّ لإدارة المشـاريع ومـدى الفائـدة الناتجـة عـن ذلـك، فيمـا اختلفـت الدراسـتين عـن بعضـهما بـأن الدراسـة السـابقة درسـت ارتبـاط المجـالات المعرفيّـة لإدارة المشـروع مـع النتـائج المسـتدامة فقـط، بينمـا كـان توجّـه الدراسـة الحاليّـة أعمـق وأشـمل حيث درست أثر هذه المجالات المعرفيّة في تقييم المشروع ككل.

تعـدّ الدّراسـة الحاليّـة امتـداداً للدراسـات السـابقة، حيـث درسـت أثـر اسـتخدام المعـايير الدّوليّـة لإدارة المشـاريع المتمثّلـة بخمسـة مـن المجـالات المعرفيّـة التـي حـدّدها الـدليل المعرفـيّ لإدارة المشـاريع فـي تقيـيم المشـاريع بشـكل عـام، حيـث تعـدّ هـذه الدراسـة مـن أوائـل الدّراسـات التـي تناولـت مفهـوم المعـايير الدّوليّـة لإدارة المشـاريع محلّيّـاً، وأوّل دراسـة تتحـرّى أثـر اسـتخدام هـذه المعـايير فـي تقيـيم المشـاريع فـي قطـاع عمـل المنظمـات غيـر الحكوميّـة محلّيّـاً، ممّـا يسـاهم فـي تحسـين انعكاسـات مشـاريع المنظّمـات غيـر الحكوميّة على أرض الواقع.

مشكلة الدراسة

مع دخول الأزمة السورية عامها الثاني عشر ونظراً للتضخم الاقتصادي العالمي، وفي وطننا الحبيب سوريا بشكل خاص، وما يحمل معه من تفاقم لمعاناة الشعب السوري الذي - وبحسب تقرير الأمم المتحدة لعام 2023 - يبلغ تعداد أفراده المُهجَّرين في الدّول المجاورة أكثر من 5.4 مليون شخص، وأفراده المُهجَّرين داخليّاً أكثر من 6.9 مليون شخص منهم 3.1 مليون طفل (UNHCR, 2023)[1]، ووفقاً لإحصائيات الأمم المتحدة عام 2022 بلغ عدد من هم بحاجة للمساعدات الإنسانية في سوريا 14.6 مليون شخص بزيادة قدرها 1.2 مليون شخص مقارنة بعام 2021 (UN, 2022)[2]، ازدادت أهمية دور المنظمات غير الحكومية العاملة في سوريا المحلية منها والدوليّة، وكان ذلك سبباً لازدياد تعداد المنظمات الإنسانية المحلية في سوريا بشكل كبير في السنوات الأخيرة. وبحكم ما لهذه المنظمات من دور كبير في التّنمية المجتمعيّة ودعم جهود المجتمع المدنيّ والحدّ والتّخفيف من معاناة الأشخاص وتلبية احتياجاتهم وتقديم الخدمات الضّرورية لهم، كان لابدّ لهذه المنظمات من اتّباع معايير سليمة ومناسبة لإدارة مشاريعها لإتمامها بأعلى مستويات الجودة نظراً لأهمية انعكاسات ذلك على المجتمع.

تأتي أهمية تقييم المشاريع من اعتبارها أداة مهمة لمدراء ومنسقي المشاريع لمتابعة أداء مشاريعهم والتأكد من إتمامها بأفضل كفاءة وفعالية وكونها كالبوصلة لهم لضمان سير العمل بالشكل الأمثل لتحقيق الأهداف وتناغمها مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة فضلاً عن أهميتها بالنسبة لأصحاب المصلحة في المشروع كالممولين الذين يقدمون المبالغ الطائلة للقيام بهذه المشاريع وعليه يتوقعون إتمام هذه المشاريع بأفضل صورة ممكنة وبالتأكيد يريدون أن يكونوا على يقين من أن هذه الأموال مُقدَّمة للمنظّمة الصّحيحة وتُنفَق دون أيّ هدر أو إسراف أو أي شكل آخر غير مرغوب.

ردفاً على ما سبق نبيّن أن مشكلة الدراسة تتمثل في معرفة أثر استخدام المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تقييم مشاريع المنظمات غير الحكومية العاملة في دمشق، يمكننا التعبير عن مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيسي التالي:

ما هو أثر استخدام المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية في دمشق؟

[1] UNHCR. (2023) Syria Situation. Global Focus. https://reporting.unhcr.org/syriasituation
[2] United Nations. (2022). Syria. UN News. https://news.un.org/en/focus/syria

ومنه تتفرع التساؤلات الفرعية التالية:

1- هل تؤثر إدارة تكامل المشروع في تقييم المشروع؟

2- هل تؤثر إدارة نطاق المشروع في تقييم المشروع؟

3- هل تؤثر إدارة الجدول الزمني للمشروع في تقييم المشروع؟

4- هل تؤثر إدارة موارد المشروع في تقييم المشروع؟

5- هل تؤثر إدارة التواصل في المشروع في تقييم المشروع؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

1- دراسة أثر استخدام المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية في دمشق وتحديد أهم المجالات المعرفية التي تؤثر في تقييم المشروع.

ومنه تتفرع الأهداف الفرعية التالية:

1- دراسة تأثير إدارة تكامل المشروع في تقييم المشروع.

2- دراسة تأثير إدارة نطاق المشروع في تقييم المشروع.

3- دراسة تأثير إدارة الجدول الزمني للمشروع في تقييم المشروع.

4- دراسة تأثير إدارة موارد المشروع في تقييم المشروع.

5- دراسة تأثير إدارة التواصل في المشروع في تقييم المشروع.

أهمية الدراسة

الأهمية التطبيقية:

1- تعتمد المنظمات غير الحكوميّة المحليّة على الخبرة السابقة في إدارة المشاريع أو على توجيهات الجهات الممولة دون اعتماد أسس علميّة لذلك، تأتي أهميّة الدراسة من أنها تُعرِّف مدراء ومنسقي المشاريع في المنظمات غير الحكوميّة المحليّة على المعايير الدوليّة لإدارة المشاريع وأهمية تطبيقها عمليّاً لما لذلك من نفع في رفع مستوى الأداء والفعاليّة والكفاءة وما يرافق ذلك من انعكاسات إيجابية على جميع جوانب المشروع.
2- تعريف مدراء ومنسقي المشاريع على المعايير الدولية لتقييم المشاريع والمطلوبة من قبل أهم مُموِّلي مشاريع المنظّمات غير الحكوميّة.
3- تشجيع المنظمات غير الحكومية المحلية على العمل الدائم لتحسين مشاريعها من خلال اعتمادها معايير التقييم المُعتمَدة من قبل أهم الجهات المانحة عالمياً، مما يزيد فرص الحصول على مصادر تمويل جديدة لها.
4- كما تأتي الأهمية التطبيقية للدراسة من تبيين الأثر الإيجابي لاستخدام المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تحسين تقييم المشاريع.
5- تقديم بعض التوصيات اللازمة للمنظمات غير الحكومية في إدارة مشاريعها لرفع مستوى هذه المشاريع مما يعود بفائدة أكبر للمجتمع السوري.

الأهمية العلمية:

1- كونها أول دراسة على حد علم الباحث تجرى في سوريا تتناول موضوع أثر استخدام المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تقييم المشاريع في قطاع العمل الإنساني والمنظمات غير الحكومية وكونها من أوائل الدراسات التي أجريت في سوريا التي تناولت هذا الموضوع بالنسبة لجميع قطاعات الأعمال الأخرى، مما يعتبر نقصاً واضحاً في المجال الأكاديمي - خاصة مع تزايد أهمية المنظمات غير الحكومية والانسانية المحلية ودورها التنموي - تحاول هذه الدراسة إطلاق شرارة سده، مما يفتح أفقاً جديداً للدراسات المستقبلية ونقطة انطلاق للباحثين للتعمق في دراسة هذا الموضوع ودعمه لما لذلك من فائدة تنعكس على مجتمعنا، وعلى إثراء البحوث في مجال إدارة الأعمال محلياً.
2- قلة الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع في قطاع المنظمات غير الحكومية والعمل الإنساني سواء عربياً أو عالمياً، حيث أن أغلب الدراسات تناولت الموضوع في القطاعات الهندسية أو برامج تقانة المعلومات.

3- توضيح المعايير الدولية لإدارة المشاريع التي تم وضعها من قبل معهد إدارة المشاريع PMI، والمعايير الدولية لتقييم المشاريع التي تم وضعها من قبل لجنة المساعدة الإنمائية (DAC) التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (OECD).

4- تشجيع المنظمات غير الحكومية والمؤسسات الإنسانية المحلية على الاعتماد على أسس علمية صحيحة في إدارة وتقييم مشاريعها وهي المعايير الدولية لإدارة المشاريع والمعايير الدولية لتقييم المشاريع.

5- الإضافة العلمية والمهنية الشخصية للباحث حيث تثري خبرته وتتناغم مع تطلعاته المهنية للتخصص في هذا المجال الحيوي.

متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: المعايير الدولية لإدارة المشاريع

التي هي المجالات المعرفيّة التي حددها معهد إدارة المشاريع (PMI) الأميركي ضمن دليل المعرفي لإدارة المشاريع في نسخته السادسة الصادرة عام 2017 (PMBOK Guide)، ستعتمد هذه الدراسة على خمسة منها وهي:

إدارة تكامل المشروع

إدارة نطاق المشروع

إدارة الجدول الزمني للمشروع

إدارة موارد المشروع

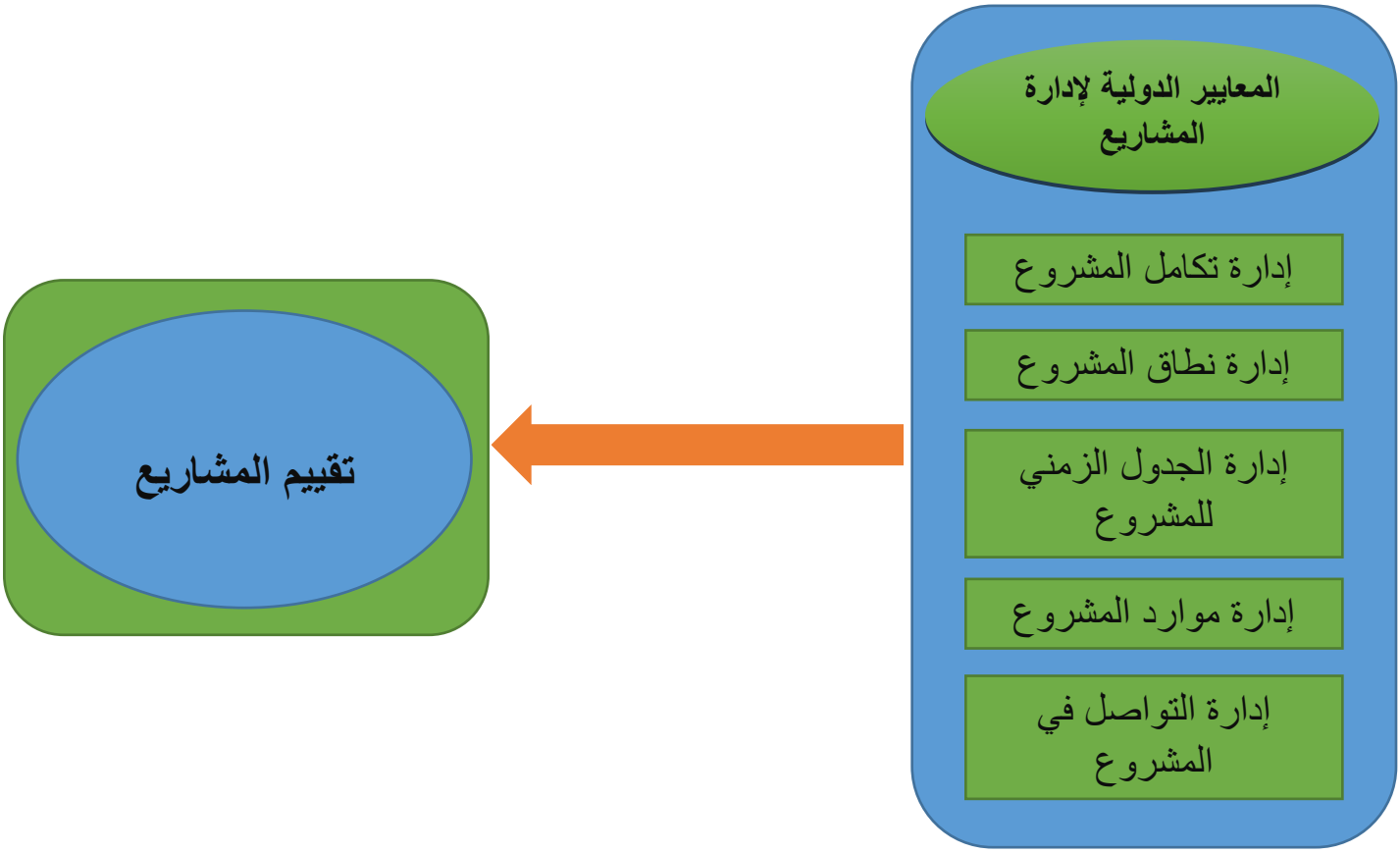
إدارة التواصل في المشروع

المتغير التابع: تقييم المشاريع

وفقاً للمعايير الدولية لتقييم المشاريع المحددة من قبل لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي (OECD-DAC) والمتفق عليها من قبل أهم المنظمات الدولية المانحة للمشاريع

كالوكالة الأميركية للتنمية الدولية (USAID) والبنك الدولي (World Bank) ووكالة التعاون اليابانية (JICA) وهي: معيار الملائمة، معيار الكفاءة، معيار الفاعلية، معيار الأثر ومعيار الاستدامة.

الشكل (1.1): نموذج الدراسة (العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع)



المصدر: إعداد الباحث.

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تقييم المشروع.

ومنها تتفرع الفرضيات الفرعية التالية:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة تكامل المشروع في تقييم المشروع.
2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة نطاق المشروع في تقييم المشروع.
3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجدول الزمني للمشروع في تقييم المشروع.

4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة موارد المشروع في تقييم المشروع.

5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التواصل في المشروع في تقييم المشروع.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تقييم المشروع تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس والمُسمَّى الوظيفيّ).

ومنها تتفرع الفرضيتين الفرعيتين التاليتين:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تقييم المشروع تعزى إلى متغير الجنس.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تقييم المشروع تعزى إلى متغير المُسمَّى الوظيفيّ.

حدود ومحددات الدراسة

الحدود المكانية: المشاريع التي تم تنفيذها من قبل المنظمات غير الحكومية في دمشق.

الحدود الزمانية: أجريت الدراسة بين شهري آذار وحزيران من عام 2023.

المحددات العلمية: صعوبة الوصول إلى جميع مدراء ومنسقي المشاريع في دمشق، ومنهم من امتنع عن الإجابة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول

إدارة المشاريع

مقدمة

زادت ظروف العمل الحديثة - التي جعلت من العالم بأسره قرية صغيرة - من أهمية المشاريع وعملية إدارتها وأصبح دمج ممارسات إدارة المشاريع في عمليات المنظمة أمراً ذو أهميّة جليّة ومتزايدة (Deenen, 2007).

إن مصطلح إدارة المشروع هو مفهوم حديث نسبياً متعدد التخصصات أصبح قاعدة قانونية في البلدان المتطورة وأصبح موحّداً وذات معايير دولية (Gvozdenovic et al., 2008). حيث ازداد اتجاه المنظمات إلى المشاريع لأداء أعمالها إلى الحد الذي تم فيه تطوير معايير ودلائل معرفية لإدارة المشاريع في مختلف الدول (Guerra et al., 2015). وأصبحت المنظمات تنظر إلى عملية إدارة المشاريع الناجحة على أنها ميزة تنافسية تمكنها من الاستخدام الأمثل للموارد المحدودة (Jaferi et al., 2014).

سنتناول في هذا المبحث مفهوم المشروع وأهم النقاط التي يجب الاهتمام بها عند الإعداد لمشروع وأهم العوامل المؤثرة على المشروع وماهية إدارة المشروع وأهميتها وأهدافها وأهم المهارات والصفات التي يجب أن يتمتع بها مدير المشروع الناجح وسنتطرق بإيجاز لدراسة جدوى المشروع.

مفهوم المشروع

تعدَّدت الزوايا التي نظر منها الباحثون في علم إدارة المشاريع إلى المشروع، فتعددت التعاريف التي أطلقوها على المشروع تبعاً لذلك، وعلى الرغم من أن كل تعريف من هذه التعاريف قام بتسليط الضوء على جانب مميز في المشروع إلّا أنها جميعها واحدة في الجوهر، حيث عرّف معهد إدارة المشاريع (PMI) المشروع على أنّه مسعى مؤقت يتم إجراؤه لإنشاء منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة. تشير الطبيعة المؤقتة للمشاريع إلى أن المشروع – أو أي مرحلة من مراحل عمل المشروع - له بداية ونهاية محددتين. يمكن أن تكون المشاريع مستقلة بذاتها أو تكون جزءًا من برنامج أو محفظة أعمال (PMI, 2021, p. 4). إن الطبيعة المؤقتة للمشروع لا تعني بالضرورة أن المشروع قصير الأمد.

وعلى الرغم من أن المشاريع مؤقتة، إلّا أن مخرجات المشروع غالباً ما تستمر بالوجود بعد انتهاء المشروع. كما عُرِّف المشروع على أنه عبارة عن سلسلة متتالية من الأنشطة الفريدة والمعقدة والمتصلة التي لها هدف أو غرض واحد ويجب إكمالها في وقت محدد وفي حدود الميزانية ووفقًا للمواصفات المتفق عليها (Wysocki, 2019, p. 4). ومن التعريفات الحديثة للمشروع والتي تركز بشكل أكبر على العميل وقيمة العمل المقدم له نذكر التعريف التالي الذي ينص بأن المشروع هو عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة والمحدودة التي يؤدي إكمالها بنجاح إلى تسليم قيمة الأعمال المتوقعة التي أجازت تنفيذ المشروع (Wysocki, 2019, p. 7).

خصائص المشروع

نلاحظ من التعاريف سابقة الذكر للمشروع أن للمشاريع خصائص تميّزها عن غيرها من الأعمال، نذكر منها (Wysocki, 2019, p.p. 5-7):

1- سلسلة من الأنشطة المتتالية والمترابطة: يتألف المشروع من عدد من الأنشطة التي يجب إكمالها بترتيب أو تسلسل معين، حيث يعتمد تسلسل الأنشطة على المتطلبات الفنية للنشاط، وليس على الصلاحيات الإدارية. من المفيد لتحديد التسلسل بشكل صحيح التفكير من حيث المدخلات والمخرجات، حيث يكون ناتج نشاط أو مجموعة أنشطة مُدخَلاً لنشاط أو مجموعة أنشطة أخرى تليها، وهذا ما يجعل الأنشطة مترابطة حيث يكون هناك علاقة منطقية أو تقنيّة عمليّة بين أزواج الأنشطة أو مجموعات الأنشطة.
2- له أنشطة فريدة: الأنشطة في المشروع فريدة من نوعها، وعلى الرغم من أن العديد من الأنشطة تبدو متكررة ظاهرياً، إلّا أنّه دائماً ما يكون هناك شيء مختلف في كل مرة تتكرر فيها. عادةً ما تكون الاختلافات عشوائية بطبيعتها، على سبيل المثال: تأخُّر أحد الأجزاء اللازمة لنشاط ما أو مرض شخص له علاقة بأحد الأنشطة أو حدوث انقطاع في التيار الكهربائي أثّر على إنجاز نشاط ما. هذه الاختلافات العشوائية هي التحدّي الذي يواجه مدير المشروع وهي ما يساهم في تفرّد المشروع.
3- له أنشطة معقّدة: لا تكون الأنشطة التي يتكون منها المشروع أعمالاً بسيطة ومتكرّرة على الدوام، وإنما في أغلب الأحيان تكون معقّدة. وفي الحقيقة، إن معظم الأنشطة في المشروع المعاصر معقّدة على الرغم من أن لا بعضها لا يزال بسيطاً.

4- لـه هـدف واحـد محـدّد: مهمـا تعـدّدت وتعقّـدت الأنشـطة التـي يتكـون منهـا المشـروع، فـإن الهـدف النّهـائي لهـا جميعهـا هـو تحقيـق هـدف وحيـد وهـو الشـيء الـذي أُقـيم المشـروع مـن أجلـه. وكمـا أنّـه مـن الممكـن أن يكـون المشـروع ضـخماً ومعقّـداً بشـكل يحيجنـا إلـى لتقسـيمه إلـى عـدة مشـاريع فرعيّـة أصـغر لكـي يصـبح بالإمكـان إنجـازه، إلّا أن مجمـوع النـواتج النهائيّـة لهـذه المشـاريع الفرعيّة معاً يخدم تحقيق هدف وحيد محدّد هو هدف المشروع الأصل.

5- لـه زمـن محـدد: تكـون المشـاريع محـدودة الـزمن، بمعنـى أنهـا لهـا بدايـة ونهايـة. والفـرق بينهـا وبـين العمليـات التشـغيليّة بـأن الأخيـرة تكـون متكـررة ومسـتمرة علـى نحـو دائـم، فـي حـين أن المشـاريع لهـا تـاريخ انتهـاء محـدّد يـتم فرضـه إمـا داخليّـاً مـن قِبَـل الإدارة أو خارجيّـاً مـن قِبَـل العميـل أو الجهـة الممولـة مـثلاً. وبالتـالي، لا يمكـن لأي مـن العـاملين فـي المشـروع الـتحكّم فـي الموعـد النهـائي للمشـروع وإنمـا هـو أمـر مفـروض محـدد مسـبقاً، ويعتبـر المشـروع منتهيـاً عنـد الوصـول إلـى تـاريخ الموعـد النهـائي سـواء كـان المشـروع منجـزاً بشـكل كامـل أو غيـر مكتمـل – وفـي الحالـة الثانيـة يكـون المشـروع قـد فشـل. ومـن المنطلـق ذاتـه، عنـدما نحـدّد تـاريخ انتهـاء للمشـروع لابـد أن نحـدّد تـاريخ بدايـة للمشـروع، وفـي حـال لـم تقـم الإدارة بتحديـد موعـد بدايـة للمشـروع بعـد، لا يُمكِـن لمدير المشروع سوى أن يحدّد للإدارة المدّة الزمنيّة التي يحتاجها المشروع لكي يُنجَز.

6- لـه مـوارد محـدودة: حيـث يُتـاح لمـدير المشـروع مـوارد محـدّدة لا يمكنـه تجاوزهـا، سـواء كانـت أشخاصـاً، أمـوالاً، معـدات أو أجهـزة يـتم تكريسـها للمشـروع. يـتم تخصـيص ميزانيـة محـددة للمشـروع قبـل بدئـه وإن أي تجـاوز فـي المصـاريف لهـذه الميزانيـة يعتبـر فشـلاً للمشـروع يمكـن أن يتسبب بإيقافه كليّاً.

7- لـه نتيجـة ذات مواصـفات معيّنـة: يتوقـع العميـل، أو متلقـي مخرجـات المشـروع، مسـتوى معينـاً مـن الجـودة لهـذه المخرجـات بحيـث تكـون قـادرة علـى خدمـة الغـرض منهـا بشـكل مرضـي. يمكـن فـرض هـذه التوقعـات ذاتيّـاً، مثـل تحديـد تـاريخ اكتمـال المشـروع، أو مـن قِبَـل العمـلاء، مثـل طلـب إنتـاج تقريـر المبيعـات علـى أسـاس أسـبوعي مـثلاً. علـى الـرغم مـن أن مـدير المشـروع يتعامـل مـع المواصـفات التـي تـم تحديـدها لـه علـى أنهـا ثابتـة، فـإن الواقـع العملـي يكـون غيـر ذلـك، حيـث أن هنـاك العديـد مـن العوامـل التـي يمكـن أن يتسـبب فـي تغييـر المواصـفات علـى طـول مـدة المشـروع. علـى سـبيل المثـال، قـد لا يكـون العميـل قـد حـدد المتطلبـات بشـكل تـام فـي بدايـة المشـروع، أو ربمـا طـرأت تغييـرات علـى ظـروف العمـل (وذلـك مـا يحـدث غالبـاً فـي المشـاريع ذات الفتـرات الطويلـة). إنّ توقـع بقـاء المواصـفات ثابتـة طـوال عمـر المشـروع هـو أمـر غيـر واقعـي، وذلـك مـا يُمثّل تحديات من نوع خاص لمدير المشروع.

ميثاق المشروع

ميثـاق المشـروع هـو مسـتند يصـدر عـن مُطلِـق المشـروع أو راعيـه، يُصـرِّح رسـميّاً بوجـود المشـروع ويمـنح مـدير المشـروع سـلطة تخصـيص المـوارد التنظيميـة لأنشـطة المشـروع. يُوَثِّـق ميثـاق المشـروع المعلومـات عاليـة المسـتوى حـول المشـروع وعـن المنـتج أو الخدمـة أو النتيجـة التـي يهـدف المشـروع إلـى تحقيقها، مثل (PMI, 2017, p. 81) (Shafiei & Puttanna, 2021):

- الغرض/الغاية من المشروع.
- أهداف المشروع القابلة للقياس ومعايير النجاح المرتبطة بكل منها.
- المتطلبات عالية المستوى.
- وصف عالي المستوى للمشروع ومحدداته ومخرجاته الرئيسية.
- مخاطر المشروع الشاملة.
- ملخص للجدول الزمني للمراحل الرئيسية المشروع.
- الموارد المالية المعتمدة مسبقاً.
- قائمة بأصحاب المصلحة الرئيسيين في المشروع.
- متطلبـات الموافقـة علـى المشـروع (علـى سـبيل المثـال، مـا الـذي يشـكل نجـاح المشـروع ، ومـن يقرر أن المشروع ناجح ، ومن يوقّع على المشروع).
- معـايير إنهـاء المشـروع (علـى سـبيل المثـال، مـا هـي الشـروط التـي يجـب تلبيتهـا مـن أجـل إغـلاق أو إلغاء المشروع أو المرحلة).
- تعيين مدير المشروع ومسؤولياته ومستوى السلطة التي يتمتع بها.
- تعيـين اسـم وسـلطة راعـي المشـروع أو أي شـخص أو أشـخاص آخـرين شـاركوا بـإقرار ميثـاق المشروع.

يضـمن ميثـاق المشـروع عنـدما يـتم تطـويره علـى مسـتوى عـالٍ فهمـاً مشـتركاً مـن قِبَـل أصـحاب المصـلحة لكـلٍ مـن المخرجـات الرئيسـية، معـالم المراحـل الرئيسـية، وأدوار ومسـؤوليات كـل مـن يشـارك فـي المشـروع، وأصـحاب المصـلحة هـم أفـراداً أو مجموعـات أو منظمـات قـد تـؤثر أو تتـأثر أو تـدرك بنفسـها أنهـا تتـأثر بقـرار أو نشـاط أو نتيجـة محفظـة أعمـال أو برنـامج أو مشـروع، ويـؤثر أصـحاب المصـلحة أيضًا بشكل مباشر أو غير مباشر على المشروع أو أدائه أو نتائجه بطريقة إيجابية أو سلبية.

نطاق المشروع

يتم عند تحديد المتطلبات تحديد النطاق الذي سيلبيها. عُرِّفَ النطاق بأنه مجموع المنتجات والخدمات والنتائج التي سيتم تقديمها كمشروع. يمكننا القول بأنه دائماً ما تتولد الحاجة إلى تحديد المزيد من المتطلبات بعد أن ننتهي من تحديد النطاق. لذلك، ومثل المتطلبات، يمكن تحديد النطاق بشكل مُحكَم مُقَدَّمَاً أي قبل البدء بالمشروع، ويمكن أن يتطور بمرور الوقت، أو يمكن اكتشافه (PMI, 2021, p. 84).

كما عرّف النطاق بأنه بيان يحدد ويوضح حدود المشروع. لا يكتفي النطاق بإخبارنا بما سيتم القيام به فقط، ولكن ما لن يتم القيام به أيضاً. هذا المستند هو الأساس لجميع أعمال المشروع التي ستليه. من الأهمية بمكان أن يكون النطاق صحيحاً، حيث أن النطاق هو أهم محددات المشروع الستة (وهي النطاق، الجودة، التكاليف، الزمن، الموارد والمخاطر) لأنه يتغير على مدار عمر المشروع ويمكن أن يتسبب في تغييرات كبيرة في خطة المشروع. لا يخفى على أحد أن نطاق المشروع يمكن أن يتغير. لا يمكننا أن نحدد كيف ومتى، لكنه سيتغير. يعد اكتشاف هذا التغيير وتحديد كيفية مواءمته في خطة المشروع من التحديات الرئيسية التي تواجه مدير المشروع (Wysocki, 2019, p.p 11, 12).

يمكن تطوير النطاق باستخدام بيان النطاق لتحديد المخرجات الرئيسية المرتبطة بالمشروع ومعايير القبول لكل نتيجة. يمكن أيضاً تطوير النطاق عن طريق تحليله إلى مستويات أدنى من التفاصيل باستخدام هيكل تقسيم العمل Work Breakdown Structure والذي يرمز له اختصاراً ب WBS. وهيكل تقسيم العمل هو عبارة عن تحليل هرمي للنطاق الإجمالي للعمل الذي يتعين على فريق المشروع تنفيذه لإنجاز أهداف المشروع وإنشاء المخرجات المطلوبة. يمثل كل مستوى لأسفل في التسلسل الهرمي مستوى أعلى من التفاصيل المتعلقة بالتسليم والعمل المطلوب لإنتاجه (PMI, 2021, p. 84). ويتم في مرحلة وضع النطاق تحديد جميع الأدوات والنماذج والعمليات اللازمة للإجابة عن سؤالين: "ماذا ستفعل؟" و "كيف ستعرف أنك فعلت ذلك؟" (Wysocki, 2019, p. 153).

تعتبر عملية تحديد نطاق المشروع أهم مرحلة من مراحل عمليات المشروع وأكثرها صعوبة، وفي حال لم يتم إنجازها بطريقة سليمة تكون هي منشأ غالبية المشاكل التي ستتسبب في فشل المشروع، فمثلاً من الأخطاء شائعة الحدوث ألّا يتم الاتّفاق بدقة على العمل اللازم إنجازه أو الشكل الذي تعتبر فيه العملية منجزة بشكل كامل، أو ألّا يتم توثيق ذلك (Wysocki, 2019, p. 154).

بشكل عام، يمكننا أن نقول أنه في بداية المشروع يتم وصف النطاق بشكل عام، وكل ما تقدمنا في المشروع يتم تفصيله بشكل أكثر دقة كي يتم إنجاز العمليّات والمهام بالشكل الأمثل وكي يفهم كل شخص من فريق العمل المهام الموكلة إليه بشكل دقيق ليتمكن من إنجازها بالشكل الصحيح.

مفهوم إدارة المشروع

أبصر مصطلح "إدارة المشروع" النّور بعد أن قام خمسة من المتطوعين بتأسيس معهد إدارة المشاريع PMI في عام 1969 (Kebede, 2021). وقد ازداد اتجاه الشركات والمنظمات العاملة في شتى المجالات في السنوات الأخيرة إلى منجهية إدارة المشروع وأدواتها وتقنياتها لإدارة أعمالها ومشاريعها نظراً لملاحظة المنظمات الأثر الإيجابي لذلك ومساهمة منهجيّة إدارة المشروع في تحسين أداء وزيادة كفاءة وفعالية المشاريع في كافة المجالات وعلى كافة الأصعدة (Linzalone & Schiuma, 2015).

عُرِّفَت إدارة المشروع على أنها تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتلبية متطلبات المشروع. تشير إدارة المشروع إلى توجيه عمل المشروع لتحقيق النتائج المرجوة، ويمكن لفرق عمل المشروع تحقيق هذه النتائج باستخدام مجموعة واسعة من الأساليب (منها على سبيل المثال، أساليب تنبؤية، تكيفيّة، وهجينة) (PMI, 2021, p. 4). وعُرِّفَت إدارة المشروع حديثاً على أنها نهج مُنَظَّم يعتمد على الحس السليم ويَستَخدِم مشاركة العميل المناسبة من أجل تلبية احتياجات راعي المشروع وتوليد القيمة المُضافة المتوقعة للأعمال. يشير هذا التعريف ضمنياً أن قيمة الأعمال هي مسؤولية العميل من خلال بيان متطلباته، بينما تكون مسؤولية مدير المشروع هي تلبية تلك المتطلبات من خلال الإدارة السليمة للمشروع. يُبَيِّن مصطلح الحس السليم أنه لا يمكن للإدارة الفعّالة للمشروع أن تعتمد على النهج القائل أن هنالك "مقاس واحد يناسب الجميع"، وإنما يجب تكييفها مع الظروف المتغيرة للمشروع (Wysocki, 2019, p. 27).

إنّ عمليّة إدارة المشروع - بالنظر إليها كنظام إداري خاص – هي في تطور مستمر وتواكب التطور الإداري السريع كعلم عام حول إدارة الأعمال والأنظمة والمهام الأخرى. فالهدف الأساسي من عملية إدارة المشروع هي تحقيق أكثر ما يمكن من النتائج الجيدة انطلاقاً من أقل ما يمكن من الموارد، ولكي تتمكن المنظمات من تحقيق هذه الكفاءة والتكيُّف مع جميع التغييرات الحاصلة مع الزمن، لابد لها من اللجوء إلى إدارة المشاريع (Gvozdenovic et al., 2008).

أهمية إدارة المشروع

تُمكِّن إدارة المشروع النّاجحة والفعّالة الأشخاص، المجموعات، والمنظمات العامّة والخاصّة من تنفيذ المشاريع بكفاءة وفعاليّة، فهي تجعلها قادرة على (Kebede, 2021) (PMI, 2017, p. 10):

- تحقيق أهداف المشروع.
- إرضاء توقعات أصحاب المصلحة.
- زيادة قدرتها على التنبؤ.
- زيادة احتمال النجاح.
- إنشاء المنتجات الصحيحة في الوقت المناسب.
- حل المشكلات.
- الاستجابة للمخاطر في الوقت الملائم.
- الاستخدام الأمثل للموارد.
- تحديد، إنعاش أو إنهاء المشاريع الفاشلة.
- إدارة القيود (مثل النطاق، الجودة، الجدول الزمني، التكاليف والموارد).
- موازنة تأثير القيود على المشروع (فعلى سبيل المثال، قد يؤدي زيادة النطاق إلى زيادة التكلفة أو الجدول الزمني للمشروع).
- إدارة التغيير بشكل أفضل.

وعلى العكس من ذلك، فإن الإدارة السيئة للمشاريع أو غياب إدارة المشاريع بشكل كامل يؤدي إلى:

- تفويت المواعيد النهائية.
- تجاوز التكاليف.
- جودة رديئة.
- إعادة الأعمال.
- التوسّع غير المنضبط للمشروع.
- خسارة المنظمة لسمعتها.
- عدم رضا أصحاب المصلحة.
- الفشل في تحقيق الأهداف التي تم تنفيذ المشروع من أجلها.

حيث يجب اعتبار إدارة المشاريع الكفؤة والفعالة من الكفاءات الإستراتيجية ضمن المنظمات، فهي تمكنها من:

- ربط نتائج المشروع بأهداف عملها.
- التنافس بشكل أكثر فاعلية في أسواقها.
- الحفاظ على المنظمة واستدامتها.
- الاستجابة لتأثير تغيرات بيئة الأعمال على المشاريع من خلال تعديل خطط إدارة المشروع بالشكل المناسب.

أهداف إدارة المشروع

إنّ الهدف الرئيسيّ لإدارة المشروع هو النّجاح في تنفيذ كافة العمليّات اللّازمة لإنجاز المشروع منذ بزوغ فكرة المشروع مروراً بكافّة مراحل المشروع حتى اغلاقه من خلال قيادة فريق المشروع لتحقيق الهدف من المشروع مع أخذ مُحدِّدات المشروع بعين الاعتبار. لا يصعب على أيّ شخص سويّ أن ينجز أيّ مشروع إذا كان لديه ما أراد من المال، الزمن، الموارد والحرّيّة في انتقاء جودة مخرجات المشروع دون أي حدود لذلك، وهنا يكمن التحدّي الذي يواجه مدير المشروع حيث يتوجّب عليه الالتزام بميزانيّة مُحدَّدة لا يمكنه تخطّيها، وزمن معيّن لا يمكن تجاوزه، ونطاق ومواصفات وجودة مُتّفَق عليها لابد له من تحقيقها في مخرجات المشروع كي يُعتبَر مشروعه ناجحاً (Taye & Feleke, 2022)، فالتحكم بالمشاريع وتكاليفها يمثّل تحدّياً حقيقيّاً لمدراء المشاريع في عصرنا الحاليّ المليء بالأزمات الماليّة التي سبَّبت في إبطال العديد من المشاريع ومنها مشاريع ذات أهميّة استراتيجية في العديد من البلدان (Alwaly & Alawi, 2020).

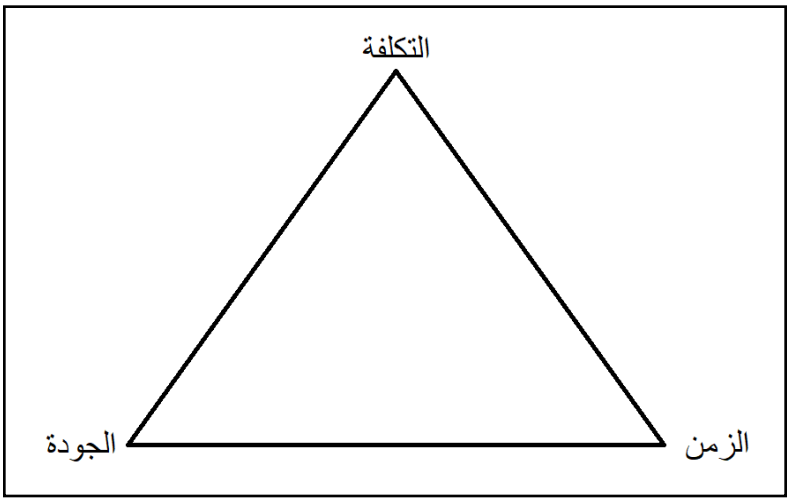
ومنه يمكننا القول أن الهدف من إدارة المشروع هو الموازنة بين جميع مُحدِّدات المشروع لتنفيذ المشروع وتحقيق الهدف منه بالشكل الأمثل، سنلجأ لتوضيح ذلك إلى الحديث عن مثلث المحددات المشهور باسم "المثلث الحديدي" في إدارة المشاريع ومنه سنتوسع إلى نسخة حديثة مطورة منه.

يشير مثلث المُحدِّدات أو "المثلث الحديدي" (الشكل 1.2) الذي وضعه الباحث اتكينسون Atkinson في عام 1999م إلى العلاقة ما بين محددات المشروع الثلاثة المتمثلة في الزمن، التكلفة والجودة، حيث يصوّر لنا كل محدد من هذه المحددات على أنّه نقطة من أحد أضلاع المثلث، وإن إي تغيير في أحدها سيؤدي بلا شك إلى تغيير في واحد من المحددات الأخرى على الأقل كي نستعيد حالة التوازن

فيما بينها، حيث أن حالة التوازن هي نقطة ما من المساحة الواقعة ضمن المثلث التي تمثل معيار نجاح المشروع ، وإن نجاح المشروع يعتمد على قدرات مدير المشروع في النجاح في المفاضلة ما بين هذه المحددات الثلاثة والحفاظ على حالة التوازن - التي تعبر لنا عن مدى نجاح المشروع - ضمن الحدود المقبولة ودون تخطي الحدود المقبولة لأي من المحددات، وهناك العديد من الدراسات حول المحددات الثلاثة التي يشير اليها المثلث الحديدي خاصة في مجال المشاريع الانشائية ومشاريع البناء (Iyer & Banerjee, 2019).

يعبر لنا المثلث الحديدي عن الفكرة التالية: لكي نقول عن مشروع ما أنه ناجح، لابد أن يتم تسليم جميع نواتج المشروع ضمن المدة الزمنية المحددة للمشروع وضمن الميزانية المرصودة له وبجودة مقبولة من قبل أصحاب المصلحة في المشروع مع الالتزام بما تم تحديده ضمن نطاق المشروع.

الشكل (1.2): مثلث المُحدِّدات أو المثلث الحديدي حسب (Atkinson, 1999).



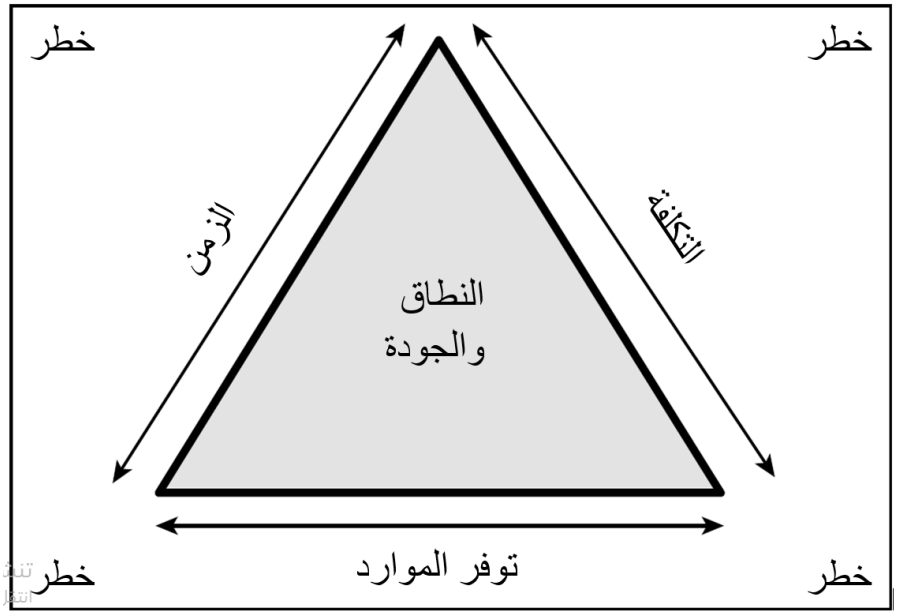
المصدر: Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International journal of project management*, *17*(6), 337-342. – ترجمة الباحث.

ولكي يتماشى المثلث الحديدي التقليدي مع التطوّرات الحاصلة في مجال إدارة الأعمال وما رافقها من تعقيدات في المشاريع، تم تطويره وتكييفه ليأخذ كل من المتغيرات الستة التالية بعين الاعتبار:

النطاق، الجودة، التكلفة، الزمن، الموارد والمخاطر (Wysocki, 2019, p.11).

تمثّل الخطوط الممتدة على طول كل ضلع من أضلاع المثلث كلاً من الزمن، التكلفة وتوفّر الموارد على حدى، وتمثّل المساحة المحصورة ضمن أضلاع المثلث (أي المساحة داخل المثلث) النطاق والجودة معاً، حيث نلاحظ افتراض هذا النموذج إمكانية التحكم بالموارد بشكل مستقل من قبل مدير المشروع دون اعتبارها ضمن التكاليف ولهذا السبب قد تم تحديدها بشكل منفصل. يشير هذا النموذج الحديث والذي تمت تسميته ب"مثلث النطاق" (الشكل 2.2) إلى أن المخاطر تؤثر على جميع المحددات أو المتغيرات الخمس الأخرى، فالمخاطر تحيط بالمشروع من كل صوب، ولابد لنا من إدارة المخاطر بشكل سليم وفعّال لضمان الحفاظ على حالة التوازن. بينما تشكل المتغيرات الخمس الأخرى منظومة مترابطة يعتمد كل مكون منها على الآخر للحفاظ على حالة التوازن، حيث أن حدوث أي تغيير في أحدها سيقتضي إحداث تغيير في واحد أو أكثر من المتغيرات الأخرى للعودة إلى حالة التوازن. إن حالة التوازن هذه هي عرضة للتغيير في أي وقت لأسباب مختلفة منها ما يحدث دون سابق إنذار، وهنا يكمن التحدّي الحقيقي لمدير المشروع الذي يجب عليه قيادة فريق العمل وإدارة المشروع بفن وحنكة والمفاضلة بين هذه المتغيرات على طول المشروع لضمان تحقيق أهداف المشروع بنجاح، والذي هو ببساطة الهدف من عملية إدارة المشروع (Wysocki, 2019, p. 14).

الشكل (2.2): مثلث النطاق حسب (Wysocki, 2019)



المصدر: Wysocki, R. K. (2019). *Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme, Hybrid*. John Wiley & Sons. P. 14 – ترجمة الباحث.

نجاح وفشل المشروع

لكي نتمكّن من الحكم على المشروع بأنه ناجح أو فاشل، لابد أولاً من تحديد معايير نجاح المشروع بشكل مناسب. تتحدد معايير النجاح عموماً بالقيود التقليدية للمشاريع – والتي يشار إليها بمصطلح المثلث الحديدي الذي تم ذكره سابقاً - والتي هي الوقت والتكلفة والامتثال للشروط المرجعية المحددة والتي يمكن أن نعبر عنها بمصطلح الجودة. تتوافق معايير النجاح مع الأبعاد (أو المقاييس) التي يتم من خلالها الحكم على نجاح المشروع، في حين أن عوامل النجاح هي المتغيرات الرئيسية التي تفسر نجاح المشروع، وقد أُنجِزَت العديد من الدراسات سابقاً لتحديد العوامل التي تساهم في نجاح المشاريع في شتى المجالات (Iyer & Banerjee, 2019).

ومع التطور الحاصل في مجال إدارة المشاريع وشموله لمجالات عديدة واسعة، لا يمكننا تعميم معايير واحدة لجميع المشاريع. وبغض النظر عن نوع المنظمة والمجال التي تعمل به، لا يمكن للعميل تقييم نجاح مشروعه دون الرجوع إلى الأهداف التي حَكَمَت كلّاً من تعريف، تحديد، إعداد وتصميم المشروع (Diallo & Thuillier, 2005).

بالمختصر يمكننا القول أن معايير النجاح هي الشروط الواجب الامتثال لها وتحقيقها كي ينجح المشروع وبدون ذلك يكون المشروع فاشلاً، أما عوامل النجاح هي الأفعال التي ساهمت في نجاح المشروع، وعكسها عوامل الفشل وهي المسببات التي ساهمت في إفشال المشروع.
الثقة والتواصل بين أصحاب المصلحة في المشروع هما أمران متلازمان وعاملان حاسمان لنجاح المشروع، وتُظهِر الأبحاث أيضاً أن المناخ (جو العمل) داخل فريق المشروع هو أمر حاسم لنجاح المشروع، وبناء على ذلك يوصى ببذل المزيد من الجهود في بناء الفريق خلال الأشهر الأولى من المشروع (Diallo & Thuillier, 2005).
إن اللجوء لتطبيق توجيهات الدليل المعرفي لإدارة المشاريع PMBOK له تأثير واضح على تحسين أداء المشاريع مما يؤدي بدوره إلى القضاء على فشل المشاريع (Alwaly & Alawi, 2020) (Guerra et al., 2015).

وذلك نظراً لأهميّة المنهجيات والممارسات والتوجيهات التي قام الدليل بتحديدها وتقديمها ومنها المجالات المعرفية التي هي من أهم مناحي إدارة المشروع، فإن تزويد مدير المشروع بالمعرفة الكافية بهذه المجالات المعرفية والعمل على تحسين مهاراته وصقلها وسد النقص فيها سيؤدي دون أي شك إلى زيادة احتمالية نجاح المشروع (Taye & Feleke, 2022).

غالباً ما يحيد المشروع عن الطريق المرسوم له ويقع بالفشل بسبب عدم تحديد ما هو المطلوب تحقيقه من العمليات والمهام والاحتياجات بشكل واضح، وهنا نتبيّن أهمية إشراك جميع أصحاب المصلحة والحفاظ على مستوى عالٍ من التواصل معهم خلال كافة مراحل المشروع بدءاً من التخطيط للمشروع وصولاً لإغلاق المشروع مما يضمن تحديد المتطلبات بشكل دقيق للغاية والذي بدوره يضمن نجاح المشروع (Alwaly & Alawi, 2020).

وتعتبر مشكلة عدم رضا العملاء بمخرجات المشروع كونها لا تطابق المواصفات التي يتوقعونها من أكثر مسببات فشل المشاريع (Wysocki, 2019, p. 7).

من الجدير بالذكر هنا أن كلاً من أصحاب المصلحة يُقيِّم نجاح المشروع على أساس أبعاد التقييم التي تُنَاسِب أجندته الخاصة أو تلك التي تكون ضمن مصالح المجموعة التي يمثلها (Diallo & Thuillier, 2004)، وعليه فليس بالضرورة أن يكون المشروع ناجحاً (أو فاشلاً) بالنسبة لكل أصحاب المصلحة معاً، فممكن للمشروع الذي يُعتبَر ناجحاً من وجهة نظر أحد أصحاب المصلحة أن يُعتبَر فاشلاً بتقييم غيره (Guerra et al., 2015)، ومن هنا تأتي أهميّة مشاركة كافة أصحاب المصلحة في تحديد معايير نجاح المشروع تحديداً موضوعيّاً مُتَّفَقاً عليه من قبل كافة الأطراف.

ومن عوامل فشل المشاريع نذكر عدم الاستفادة من الدروس المُستخلَصَة من إنجاز المشاريع السابقة، وذلك لعدم اهتمام إدارة المشروع بتوثيق العقبات التي واجهت المشروع والإجراءات التي تم اتّباعها للتغلب عليها وتبيين اذا تم التغلُّب على هذه العقبات أم لا، حيث يُعتبَر عدم وجود مرحلة لجمع وفهرسة وأرشفة الوثائق المتعلقة بكافة الأنشطة (كالاجتماعات والفعاليات والعروض التقديمية وغيرها) التي تم إنشاؤها أثناء تنفيذ المشروع هو السبب الأول للفشل في إدارة المشروع والتي تؤدي بدورها إلى فشل المشروع. غالباً ما يكون السبب وراء تخطّي هذه المرحلة وعدم تنفيذها هو الطبيعة البشرية الكامنة في خوف مدير المشروع من تعرُّضه للمسائلة لعدم قيامه بالعمل بشكل صحيح وتَجَنُّبه أن يتعرض لانتقادات (Bassi, 2014)، ومع ذلك لا يمكننا أن نقول أنّ عدم وجود هذه المرحلة سيؤدي حتماً لفشل المشروع، ولكن ما يمكننا أن نكون أكيدين منه أن الالتزام بتنفيذها والاستفادة منها سيساهم دون شك في إنجاح المشاريع المستقبلية.

ومن العوامل التي تتسبّب في فشل المشروع نذكر أيضاً ضعف التخطيط، قلّة القيادة، مشاكل مع أصحاب المصلحة في المشروع، متطلبات غامضة أو متغيرة، مشاكل متعلّقة بدورة حياة المشروع، عدم فعاليّة التواصل، تمويل غير كاف، عدم إعارة موافقة أصحاب المصلحة أهميّة كافية، جدول

زمنـي غيـر مخطـط لـه بدقـة وغيـر كـافي، تجـاوز المواعيـد النهائيـة، وكـل ذلـك يمكـن أن ينشـأ مـن مشـكلة أساسية هي تعيين مدير مشروع غير مؤهل (Taye & Feleke, 2022).

وفـي النهايـة نؤكّـد علـى أن اسـتخدام منهجيّـات، تقنيـات وأدوات إدارة المشـاريع مثـل نهـج الإطـار المنطقـي، مخطـط غانـت ومخطـط المسـار الحـرج وغيرهـا، يسـاهم بشـكل كبيـر فـي إنجـاح المشـروع (Guerra et al., 2015).

دورة حياة المشروع

كمـا رأينـا، يتميـز المشـروع بـأن لـه أنشـطة فريـدة وهـذا التفـرّد يُكسِـب المشـروع درجـة مـن عـدم اليقـين التـي تُمثِّـل تحـدِّياً لمـدير المشـروع لا بـد لـه مـن التغلّـب عليـه. ولتسـهيل عمليّـة إدارة المشـروع وتحسـين عمليّـات التخطـيط والضـبط والرقابـة علـى أنشـطته وضـمان الجـودة والتأكـد مـن أن المشـروع يتقـدّم علـى الطريـق الصـحيح وغيرهـا، يـتم تقسـيم المشـاريع إلـى مراحـل تُشَـكِّل بمجموعهـا مـا يسـمّى دورة حيـاة المشـروع (Deenen, 2007).

تُعـرَّف دورة حيـاة المشـروع علـى أنهـا سلسـلة المراحـل التـي يمـر بهـا المشـروع مـن بدايتـه حتـى اكتمالـه، والمرحلـة فـي المشـروع هـي مجموعـة مـن أنشـطة المشـروع المرتبطـة ببعضـها بشـكل منطقـيّ والتـي تنتهـي بإكمـال واحـد أو أكثـر مـن مخرجـات المشـروع. تختلـف مراحـل دورة حيـاة المشـروع مـن مشـروع إلـى آخـر، فهـي ليسـت ثابتـة وإنمـا يعتمـد نـوع وعـدد مراحـل دورة حيـاة المشـروع علـى متغيـرات عـدّة يـأتي فـي مقـدمتها منهجيـة التطـوير وإيقـاع التسـليم، حيـث تعـرّف منهجيـة التطـوير علـى أنهـا أسـلوب يُسـتخدَم لإنشـاء وتطـوير المنـتج، الخدمـة أو النتيجـة خـلال دورة حيـاة المشـروع، كالأسـاليب التنبؤيـة، التكيفيّـة، المتزايـدة، الرشـيقة أو الهجينـة. بينمـا يشـير مصـطلح إيقـاع التسـليم إلـى توقيتـات وتـواتر تسـليم مخرجـات المشـروع، حيـث يمكـن أن يكـون للمشـروع تسـليم وحيـد، عـدّة تسـليمات أو تسـليمات دوريّـة (PMI, 2021, p. 33).

والمراحل التي يمكن أن تتألف منها دورة حياة المشروع هي (PMI, 2021, p. 42):

1- دراسـة الجـدوى: يـتم فـي هـذه المرحلـة تحديـد إذا مـا كـان إنجـاز هـذا المشـروع فعّـالاً ومجـدياً وإذا كانت المنظمة قادرة وتمتلك الإمكانية لإنتاج المخرجات المتوقعة من المشروع.

2- مرحلة التصميم: يتم فيها تصميم مخرجات المشروع التي سيتم تطويرها لاحقاً خلال المشروع، ويتم إنجاز هذه المرحلة من خلال إجراء عمليات التخطيط والتحليل.
3- مرحلة البناء: ويتم فيها إنشاء مخرجات المشروع من خلال إجراء الأنشطة التي تُحقِّق ضمان الجودة المتكاملة.
4- مرحلة الاختبار: يتم فيها إجراء مراجعة شاملة نهائية للجودة وفحص للمخرجات قبل طرحها لتحقيق الهدف التي طُوّرَت من أجله، مثل وضعها قيد التشغيل أو تقديمها للعميل.
5- مرحلة النشر: تُوضَع في هذه المرحلة مخرجات المشروع قيد الاستخدام، وتُنهَا فيها كافة الأنشطة المطلوبة لتحقيق الاستدامة، تحقيق الفوائد وإدارة التغيير التنظيمي.
6- مرحلة الإغلاق: يتم فيها إغلاق المشروع، وأرشفة كافة المعارف والأمور التي نتجت عن المشروع، وإنهاء عمل أعضاء فريق المشروع وإغلاق العقود.

نلاحظ من خلال ما سبق أن دورة حياة المشروع توفر إطار العمل الأساسي لإدارة المشروع، وهي تختلف من مجال عمل لآخر ومن صناعة لأخرى كما أنها تختلف من مدرسة لأخرى، إضافة إلى أنّها تختلف في درجة التفصيل، فبعضها عام وبعضها مُفصَّل بدقّة إلّا أنها جميعها مُتّفقة في الجوهر. ومن الجدير بالذكر أن الدراسات التي تمحورت حول دورة حياة المشروع والتي ركزت على مرحلة التخطيط أو التصميم والأمور الاستراتيجية تتفوّق بالعدد على الدراسات التي تناولت مرحلة التنفيذ (Iyer & Banerjee, 2019).

مدير المشروع

هو الشخص الذي يتم تعيينه من قبل المنظّمة المُنفّذَة للمشروع لقيادة فريق المشروع المسؤول عن تحقيق أهداف المشروع. يؤدي مديرو المشاريع مجموعة متنوعة من الوظائف، مثل تسهيل عمل فريق المشروع وإدارة العمليات لتحقيق النتائج المرجوة (PMI, 2021, p. 4). كما وُصِفَ مدير المشروع بأنّه الشخص الذي يجمع ويدمج نتائج جميع مجالات المعرفية ويمتلك الصورة العامة للمشروع ويُعتَبَر المسؤول النهائي عن المشروع ككل (PMI, 2017, p. 72).

لا يُتوقَّع من مدير المشروع أن يكون قادراً على تأدية كل دور من الأدوار التي يقوم بها أحد أعضاء فريق العمل في المشروع، ولكن يجب أن يمتلك معرفة إدارة المشروع والمعرفة الفنية والفهم والخبرة. يقوم مدير المشروع بقيادة فريق المشروع وبالتخطيط والتنسيق من خلال الاتصالات الفعالة

مـع جميـع أعضـاء فريـق العمـل ومـع كافـة أصـحاب المصـلحة علـى حـد سـواء. يـوفّر مـدير المشـروع اتصـالات مكتوبـة (مثـل الخطـط والجـداول الموثّقـة) ويتواصـل فـي الوقـت الفعلـيّ مـع الفريـق مـن خـلال الاجتماعـات والإشـارات الشـفوية اللفظيّـة أو غيـر اللفظيـة، حيـث يتواصـل مـع جميـع أصـحاب المصـلحة فـي المشـروع ويلعـب دور الوسـيط فيمـا بيـنهم مثـل توسّـط التواصـل بـين راعـي المشـروع وفريـق العمـل، كمـا يعمـل مـدير المشـروع علـى موازنـة قيـود المشـروع المتنافسـة فيمـا بينهـا مـع المـوارد المتاحـة (PMI, 2017, p.p. 52-53).

مهارات مدير المشروع

مـدير المشـروع هوعضـو فـي الفريـق وقائـد لـه، ولـدوره وشخصـه أهميـة كبيـرة حيـث يعتمـد مُسـتقبَل المشـروع علـى قدراتـه وخبرتـه وخصائصـه الشخصـية (Igielski, 2014)، وكـي يـتمكن مـدير المشـروع مـن إدارة مشـروعه بشـكل فعّـال وصـحيح لابـد مـن امتلاكـه مهـارات شخصـيّة تـأتي فـي مقـدمتها مهارات القيادة، مهارات التواصل ومهارات حل المشاكل (Bassi, 2014).

يعتمـد نجـاح عمليـة إدارة المشـروع علـى أن يكـون مـدير المشـروع عامـل معرفـة – وهـو العامـل الـذي يكـون رأس مالـه الرئيسـي هـو المعرفـة – والـذي يعنـي امتلاكـه كـلّاً مـن المهـارات والكفـاءات "الصـعبة" والتـي هـي المهـارات التقنيّـة المتخصّصـة، والمهـارات والكفـاءات "الناعمـة" التـي تعبّـر عـن المهـارات الشخصـيّة والأخلاقيّـة والمفاهيميّـة ومهـارات التّواصـل والتّعامـل مـع الآخـرين. يُعتبَـر امـتلاك مـدير المشـروع لكـلا نـوعيّ المهـارات والكفـاءات السـابقة أمـراً ضـرورياً، حيـث أن امتلاكهـا غيـر كـافٍ وإنّمـا لابـد لـه مـن توظيفهـا لإدارة المشـاريع الموكلـة لـه بالشـكل الأمثـل (Amoah & Marimon, 2021)، حيـث يصـبح لامـتلاك مـدير المشـروع لكـلا نـوعيّ المهـارات هـذه وتَمَكُّنِـه مـن توظيفهـا بالطريقـة الصـحيحة ذو أهميّة خاصة عند إدارته لمشروع ما في أحد البلدان النامية (Ofori, 2013).

وكـان بيتـر دراكـر هـو أول مـن اسـتخدم مصـطلح "عامـل المعرفـة" وذلـك فـي كتابـه "معـالم الغـد" فـي عـام 1959م حيـث عَـرَّفَ عـاملي المعرفـة علـى أنهـم عـاملون رفيعـو المسـتوى يطبّقـون المعرفـة النّظريّـة والتحليليّـة التـي اكتسـبوها مـن خـلال التّـدريب الرسـميّ لتطـوير المنتجـات والخـدمات (Amoah & Marimon, 2021).

كمـا صُـنِّفَت المهـارات التـي يجـب أن يتمتـع بهـا مـدير المشـروع النّـاجح فـي ثـلاث مجموعـات هـي المهارات السّياقيّة، السّلوكيّة والتّقنيّة، نذكر منها (Jalocha et al., 2014):

المهـارات السّـياقيّة: منهـا مهـارات توجيـه وتنفيـذ المشـروع والبرنـامج ومحفظـة المشـاريع، والمهـارات المتعلّقـة بمجـال العمـل التـي تنشـط فيـه المنظمـة، وتلـك المتعلّقـة بكـل مـن الأنظمـة، الإنتـاج والتكنولوجيـا، إدارة الأشـخاص، صـحة وسـلامة وأمـان المـوظفين وبيئـة العمـل، بالإضـافة إلـى مهـارات محاسـبيّة عامّـة، فهـم الرّسـالة التنظيميّـة والأخلاقيّـات المهنيّـة والمنفعـة العامّـة والاهتمـام بالثّقـة العامّـة بالمنظّمـة، ممارسـة القـوّة والسّـلطة والنّفـوذ بالشّـكل الملائـم لتحقيـق الأهـداف، تحليـل وإدارة أصـحاب المصـلحة، التّعـاون مـع مجموعـات متنوّعـة مـن الأفـراد والجماعـات مـن داخـل وخـارج المنظّمـة و بنـاء التحالفـات مـع ضـرورة فهم بناء المجتمع والقدرة على إقامة علاقات تعاونيّة مع أفراده.

المهـارات السّـلوكيّة: ومنهـا مهـارات القيـادة، المشـاركة والتّحفيـز، ضـبط الـنّفس، الحـزم، الانفتـاح، الإبـداع، التّوجّـه بالنّتـائج، الكفـاءة، تقـديم النّصـح والاستشـارات، التّفـاوض، حـل النزاعـات والأزمـات، الموثوقيّـة، معـايير عاليـة مـن الصّـدق والنّزاهـة والاسـتقامة، تحمُّـل المسـؤوليّة، الـدّافع لخدمـة الجمهـور بمـا فـي ذلـك تشـجيع المـوظفين علـى الإيمـان بـروح الخدمـة العامّـة وإظهـار الالتـزام الشّخصـيّ بالخدمـة العامّـة بشكل عالٍ، إدارة التّغيير، احترام القيم والاخلاقيّات العامّة.

المهـارات التّقنيّـة: الكفـاءة المهنيّـة فـي الإدارة العامّـة، النّجـاح فـي إدارة المشـروع، التّحديـد النّـاجح لمتطلّبـات المشـروع وأهدافـه وللمخـاطر والفـرص المتعلّقـة بـه، العمـل بـروح الفريـق الواحـد، تصـميم هياكـل المشـروع، النّطـاق والمخرجـات، إدارة الوقـت ومراحـل المشـروع، إدارة المـوارد، التّكـاليف والمحاسـبة، الإدارة الماليّـة، المشـتريات والتّعاقـد، الـتّحكم وإعـداد التّقـارير، المعلومـات والوثـائق، التّواصـل، بـدء وإغـلاق المشـروع، القـدرة علـى العمـل فـي ظـلّ ضـغط الوقـت، القـدرة علـى تحديـد الأولويّـات الصّـحيحة فـي الأوقـات المناسـبة، القـدرة علـى إنشـاء وتنفيـذ أنظمـة المكافـآت التـي تتوافـق بشـكل فعّـال مـع الأداء، القـدرة علـى اختيـار أعضـاء فريـق المشـروع بنـاءً علـى خبـرتهم، والتّفكيـر طويـل المـدى الذي يعكس القدرة على اقتراح استراتيجيّات فعالة.

وعنـدما تـمّ سـؤال خبـراء فـي إدارة المشـاريع عـن الكفـاءات التـي يحتاجهـا مـديرو المشـاريع لإدارة المشـاريع بفعاليّـة فـي البلـدان النّاميـة تـمّ اقتـراح أهـمّ المهـارات والكفـاءات التـي يعتقـدون أنّهـا مطلوبـة مـن مـديري المشـاريع باعتبـارهم عـاملي معرفـة، نـذكر منهـا مـا لـم يـرد ضـمن المهـارات سـابقة الـذّكر: التّفكيـر النّقـديّ، إدارة العلاقـات بـين الأفـراد، تحليـل البيانـات وتفسـيرها، الابتكـار، التّقيـيم، التّكيُّـف، الإشـراف، الاسـتباقية، الـذّكاء العـاطفيّ والتفـويض. وقـد جـاءت مهـارات التّواصـل فـي المرتبـة الأولـى كـأهم مهـارة

يجب توفُّرها لدى مدير المشروع النّاجح الذي يعمل في البلدان النّامية، تلاها مهارات القيادة، الخبرات التّقنيّة، إدارة فريق المشروع، إدارة مخاطر المشروع، مهارات التّفاوض، وضع الاستراتيجيات والخطط، المهارات التّنظيميّة، وإدارة الوقت على الترتيب (Amoah & Marimon, 2021).

دراسة جدوى المشروع

بعد تبلور فكرة مشروعٍ ما تكون الخطوة الأهم التي يجب القيام بها أوّلاً هي دراسة ما اذا كان الشروع بهذه الفكرة وتنفيذها هو أمر ذو فائدة وخطوة ناجحة أم أنه يجب علينا صرف النّظر عنها والاتّجاه إلى فكرة أخرى، وهنا تأتي أهميّة القيام بدراسة جدوى المشروع، فكلّما كانت دراسة الجدوى مُنجزَة بشكلٍ جديّ وفعّال أكبر كلما كان لها أثر أكبر في إنجاح المشروع، فإنّ أيّ خطأ في إنجاز هذه المرحلة سيكون له آثار جسيمة في المراحل التّالية من المشروع (Shen et al., 2010). وعلى الرغم من أهميّة التّأكّد من توفُّر الموارد اللازمة للمشروع، سواء الماديّة منها أو البشريّة أو الفكريّة (رأس المال الفكريّ)، إلّا أنّه علينا النّظر إلى ماهو أبعد من ذلك ودراسة استمراريّة تشغيل المشروع واستدامته والفائدة المتوقّعة منه على الصعيد الإنتاجيّ طيلة مدّة المشروع، وبالتالي لا تقتصر أهميّة دراسة جدوى المشروع على مرحلة التّخطيط للمشروع وإنّما تتجاوزها لتشمل مراحل تنفيذ ووضع المشروع قيد العمل (علي ورشيد، 2020). وعليه تتعدّى أهميّة دراسة الجدوى المناسبة والفعّالة النّظر إليها على أنّها مجرّد مجموعة من التّوقعات الماليّة، وإنّما هي خطة إستراتيجيّة موجَّهة بالسّوق وبوصلة لتوجيه جميع القرارات اللّاحقة في المشروع (Shen et al., 2010).

يمكن تعريف دراسة الجدوى على أنها التّحليل الواقعيّ للسّوق الذي سوف يَعمَل به المشروع، والذي يشمل دراسة وتحليل السّوق والفئات المستهدفة والواقع الفنّي للمشروع موضوع الدّراسة والمشاريع المشابهة، إضافة إلى الدّراسة الماليّة التي هي الجزئية الماليّة التي توضّح تكاليف التّأسيس والتّشغيل والعوائد وما يتحقّق من أرباح أو خسائر، إضافة إلى مفهوم أوسع يشتمل إلى جانب ما ذُكِر على جدوى الاستثمار في السّوق المستهدف وتكلفة العمل فيه والتّنبؤات المحتملة حول مستقبل العمل من نواحي عديدة (الباش، 2018، ص. 50).

تعتبر دراسة الجدوى حجر الأساس للمشروع قبل البدء بتنفيذه على أرض الواقع، وتأتي أهميتها من توضيحها لكافّة ظروف السّوق الذي سيُنفَّذ فيه المشروع وتحديد الحصّة السّوقيّة المتوقّعة للمشروع فيه، وتُسلِّط الضّوء على نقاط القوّة التي تتمتّع بها فكرة المشروع والتي ستُمكّن المشروع من النّجاح

وتحقيق الهدف منه، كما تساعد صاحب المشروع على تحديد رأس المال اللازم لمشروعه والتّخطيط المالي السّليم للمستقبل، وتبيّن وضع المنتج/ الخدمة في السّوق وموقف المستهلك منها والنّقاط التي من الممكن تطويرها لتحقيق ميّزة تنافسيّة للمشروع تُمكِّنه من التّفوق على المشاريع المنافسة واستغلال نقاط الضّعف في المنتجات/الخدمات المشابهة، حيث تعطي دراسة الجدوى صورة واضحة للجوانب الفنّيّة المطلوب توافرها في المشروع ليتمكّن من القيام بالعمليّات التشغيليّة والإنتاجيّة على نحو سليم. غالباً ما يكون لصاحب فكرة المشروع العديد من التّصورات الذّهنيّة الجاهزة حوله وحكم مسبق على نواحي مختلفة، ويكون دور دراسة الجدوى تمحيص هذه الأفكار وتبيين ما هو صحيح منها وما هو خاطئ فهي تنقل تفكير صاحب المشروع من بيئة الحدس والتّوقع إلى بيئة الواقع المثبتة بالدّلالات والأرقام (الباش، 2018، ص ص. 47-48).

تتضمن دراسة الجدوى المراحل التالية:

تحديد المشكلة التي نرغب بحلّها من خلال المشروع بوضوح، وصف حدود هذه المشكلة، أي تحديد ما هو ضمن نطاق هذه المشكلة وما هو خارج نطاق هذه المشكلة، تحديد ميزات وخصائص الحل الجيّد لهذه المشكلة، تحديد الحلول البديلة، ترتيب هذه الحلول البديلة تبعاً للأهميّة، ذكر التّوصيات مع توضيح الأساس المنطقيّ للحل الذي قمنا باختياره، وأخيراً وَضْع تقديراً تقريبيّاً للجدول الزمنيّ والتكاليف المتوقّعة (Wysocki, 2019, pp. 185-186).

توجِّه دراسات الجدوى الجّهات المموّلة والمنفّذة للمشاريع لمعرفة ما اذا كانت فكرة العمل هذه فعّالة ومفيدة، وتحدّد إذا كانت قدرات المنظّمة كافية لإنجاز النّتائج المَرجُوَّة من هذه الفكرة بالامكانيات المتاحة لها (PMI, 2021, p. 42)، فهي ليست غاية بحدّ ذاتها، وإنّما هي وسيلة علميّة ودقيقة لدراسة احتماليّة نجاح المشروع أو فكرة العمل المطروحة من خلال تكريس موارد المنظّمة المُتاحة واستغلالها بالشكل الأمثل لتحقيق الهدف المتوقّع من تنفيذ هذه الفكرة أو المشروع بأفضل صورة ممكنة، حيث لم تَنْجَح العديد من المشاريع وإنما فشلت وتوقّفت لعدم قيام المنظّمات المتبنِّية لها بدراسات جدوى قبل الشروع بتنفيذها (علي ورشيد، 2020).

تقسم دراسة الجدوى إلى مرحلتين:

1- مرحلة دراسات الجدوى الأولية للمشروع:

يتم فيها إعداد كافّة الدّراسات الأوليّة للمشروع قبل النّظر في إدخاله في مقترحات خطط وبرامج المنظّمة، ويكون الغرض منها توضيح الهدف الرّئيسيّ من إقامة المشروع وإعطاء فكرة أوليّة

عـن مسـتلزماته الماديّـة والماليّـة والبشـريّة وكـذلك التّخمـين الأولـيّ عـن المـردودات الاقتصـاديّة والمنـافع المتوقّعـة منـه مقابـل الاسـتثمارات اللازمـة لـه. وتسـعى هـذه الدّراسـة الـى المسـاعدة فـي اتّخـاذ القـرار المناسـب بشـأن المضـي بدراسـة المـشروع واستحصـال الموافقـة علـى إعـداد الدّراسـات التفصـيليّة للمشـروع مـن حيـث المبـدأ فقـط لكـي ننتقـل بعـد إنجازهـا إلـى مرحلـة الدّراسـة التّفصـيليّة وبالتـالي تبريـر النّفقـات التـي ستُصْـرَف علـى إعـداد دراسـات الجـدوى التّفصـيليّة لـه (وزارة التخطـيط والتعاون الإنمائي، 2008، ص. 2) (كجة جي، 2008، ص. 10).

2- مرحلة الدّراسات التّفصيليّة:

يـتمّ فيهـا إعـداد دراسـات الجـدوى التّفصـيليّة والتـي تشـمل مسـتلزمات المشـروع التّنفيذيّـة والتّشـغيليّة، ونظـراً لأهميّـة هـذه الدّراسـات – كونهـا هـي التـي سـتحدِّد مسـتقبل المشـروع - لابـد مـن إجرائهـا بمسـتوى عـالٍ مـن الدّقّـة، الاحترافيّـة والمهنيّـة، الشّـفافيّة والموضـوعيّة ومـن تغطيتهـا لكافـة جوانـب المشـروع، وكـذلك لابـدّ مـن عـرض نتائجهـا بشـكل واضـح ومـنظّم. وهنـا نـذكر لجـوء المنظّمـات فـي الـدّول المتقدّمـة إلـى شـركات استشـاريّة متخصّصـة فـي دراسـات الجـدوى للقيـام بهـذه الدراسـات علـى الـرّغم مـن امتلاكهـا لكـوادر قـادرة علـى القيـام بهـا، ولكـن نظـراً لأهميّـة وحساسـيّة دراسـات الجـدوى التّفصـيليّة يضـمن تكليـف جهـات خارجيّـة بهـا الاسـتقلاليّة والموضـوعيّة فـي إدائهـا، وبـذلك تضـمن هـذه المنظّمـات عـدم وجـود أي تـأثير مـن داخلهـا علـى صـنع قـرار المضـي بالمشـروع أو لا فـي ضـوء نتـائج هـذه الدراسـات (كجـة جـي، 2008، ص. 10). ويـتمّ بعـد إكمـال هـذه الدّراسـات وإنهائهـا وتحديـد المؤشّـرات الفنيّـة والاقتصـاديّة وغيرهـا والتّكـاليف الاسـتثماريّة للمشـروع بشـكل دقيـق وتفصـيليّ وإقرارهـا مـن قبـل الجهـة المُخوَّلَـة، إمّـا إدراج المشـروع فـي جـداول الخطّـة الاسـتثماريّة للمنظّمـة للشـروع بتنفيـذه وبالكلفـة الاسـتثماريّة الكليّـة المطلوبـة لـه، أو تأجيلـه لوقـت لاحـق أو يـتم التخلّـي عنـه (وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي، 2008، ص. 2).

تشـمل دراسـة الجـدوى المجـالات التاليـة (Mukherjee, 2017) (كجـة جـي، 2008، ص ص. 9-10):

الجـدوى الفنّيّـة: وهـي ضـمان قيـام المشـروع باسـتخدام الأسـاليب التّقنيّـة المُختَـارة لتنفيـذ الوظـائف وتحقيـق الأهـداف الانتاجيّـة المطلوبـة كمّـاً ونوعـاً، وهـي تـرتبط بشـكل أساسـيّ بـالتّطوّر التكنولـوجيّ للمشـروع، ويجـب ان تُنـاط مَهمّـة إعـداد هـذه الدّراسـة بعـدد مـن الأختـصاصيّين (مهندسـين، اقتصـاديّين، احصـائيّين، فنيّـين وغيـرهم) مـن ذوي الخبـرة العاليـة فـي الحقـل المطلـوب دراسـته، حيـث يقـوم هـؤلاء

الخبـراء التقنيّـين بدراسـة كافـة الجوانـب الفنّيّـة للمشـروع، وبنـاءً علـى النّتـائج التـي يحصـلون عليهـا يُؤْخَـذ القرار في ما إذا كان الفريق الفنّيّ للمشروع قادراً على تحويل الفكرة إلى حقيقة أم لا.

الجـدوى الاقتصـاديّة: وهـي تُعنَـى بالتّسـعير والفوائـد السـعريّة للخطّـة المُقترَحَـة وجميـع أنـواع المصـروفات المتعلّقـة بالمشـروع المُقتَـرَح قبـل البـدء بـه، ويـتمُّ بموجبهـا تحديـد الموازنـة بـين اجمـالي المنفعـة مقابـل اجمـالي الكلفـة ضـمن معـايير اسـتثماريّة اقتصـاديّة مُحـدَّدَة، وخاصّـة مـا يـرتبط منهـا برفـع مـستوى الـدّخل القـوميّ مـن جهـة، وبعدالـة توزيعـه مـن جهـة أخـرى. تعمـل هـذه الدراسـة أيضـاً علـى تحسـين موثوقيّـة المشـروع، وهـي تعطـي فكـرة واضـحة لصـانعي القـرار فيمـا إذا كـان الوضـع الحـاليّ للمنظّمة مناسباً للدخول في هذا الاستثمار أو أن يُصْرَفَ النّظر عنه في الوقت الحاليّ.

الجـدوى القانونيّـة: تـدرس الجـدوى القانونيّـة مـا إذا كانـت الخطّـة المُقترَحَـة للمشـروع مُتعارِضَـة مـع المتطلّبـات القانونيّـة الوطنيّـة أو الدوليّـة. يـتم فـي هـذه الخطـوة استشـارة جهـات قانونيّـة للتّأكّـد مـن عـدم انتهاك أي متطلبات قانونيّة.

الجـدوى السياسـيّة: وهـي مـدى ملائمـة المشـروع لأهـداف السّياسـة العامّـة للدّولـة فـي نطـاق النّظـام السّياسيّ المُتَّبع وخلال مرحلة تنمويّة مُعيَّنَة.

الجـدوى الاجتماعيّـة: وهـي ضـمان قبـول المشـروع بمؤشّـراته ونتائجـه المختلفـة مـن قبـل الجهـات المُستفيدَة خاصّة ومن المجتمع عموماً وبموجب الاعتبارات الاجتماعيّة المقبولة.

الجـدوى التشـغيليّة: يقـع علـى عـاتق دراسـة هـذه الجـدوى مسـؤوليّة فحـص وتحديـد مـا إذا كانـت الأسـاليب المُقترَحَـة للعمليّـات التّشـغيليّة تَفِـي بجميـع أنـواع مُتطلّبَـات العمـل، وهـي تقـوم علـى تنبّـؤ الإجـراءات الواجب القيام بها بجميع خطط العمل للتَّعرُّف على المشكلات وحلِّها.

الجـدوى الزمنيّـة: تُعتبَـر دراسـة الجـدوى الزمنيّـة جـزءاً حيويّـاً مـن دراسـة جـدوى المشـروع، فهـي خطـوة ضـروريّة لتحديـد المـدّة الزمنيّـة التـي يجـب أن ينتهـي بهـا المشـروع، وكمـا رأينـا سـابقاً فـإن عـدم إنهـاء المشـروع فـي الـزمن المُحـدَّد لـه يُعتبَـر فشـلاً للمشـروع، وفـي هـذه الخطـوة نتوقّـع المـدّة الزمنيّـة اللّازمـة لإكمال المهام المختلفة للمشروع بأكمله.

اختصـاراً لمـا سـبق يمكننـا أن نقـول أنّ دراسـات الجـدوى تُـوفِّر دراسـة واقعيّـة لاحتماليّـة ومـدى إمكانيّـة تحقيـق الأهـداف المَرجـوَّة مـن المشـروع، وتُسـلِّط الضّـوء علـى أفضـل البـدائل الاسـتثماريّة المُتاحَـة لاختيـار أفضـلها بموجـب المعـايير والأسـبقيّات المُقـرَّرَة مـن قِبَـل أصـحاب القـرار الاسـتثماري، كمـا تعتمـد مكوّنـات دراسـة الجـدوى التّفصـيليّة وشـموليّتها علـى طبيعـة المشـروع والجهـة التـي تُقـدَّم إليهـا لصُـنْع

القـرار الاسـتثماريّ، وأهميتهـا تتخطّـى كونهـا مجـرّد وثيقـة ماليّـة فهـي تُنـاقِش عناصـر هامـة جـداً لإنجـاح المشـروع منهـا حاجـة السّـوق وحجمـه وحصّـة المشـروع المُتوقَّعَـة، ومبـرِّرات حاجـة السّـوق للمنتجـات أو الخـدمات التـي ينـوي المشـروع إنتاجهـا، ووصـفها فـي السّـوق ودراسـة واقـع المُنافَسَـة ووضـع المُنافِسِـين، ودراسـة المُسـتهلِك وقـرار شـرائه، والمتغيّـرات الماليّـة المتعلّقـة بالمشـروع كـرأس المـال والعائـد علـى الاسـتثمار المُتوقَّـع والتـدفّق النّقـديّ والتّسـعير، وقـدرة المشـروع علـى الإنتـاج ومتطلبـات الإنتـاج مـن حيـث المصـادر كافـة، والنّـواحي الفنّيّـة والاقتصـاديّة والقانونيّـة والسّياسـيّة والاجتماعيّـة ذات الصّـلة بالمشـروع، وبضـوء نتائجهـا إمـا أن يُؤخَـد القـرار بالمضـيّ قُـدُمَاً بالمشـروع، أو تأجيلـه لوقـت لاحـق، أو الـتّخلّص مـن فكرتـه نهائيّـاً (البـاش، 2018، ص. 48).

المبحث الثاني

المعايير الدوليّة لإدارة المشاريع

مقدمة

دعا التّطوّر الحاصل في عالم الأعمال إلى الحاجة إلى العمل على تأطير مجال إدارة المشاريع ووضع منهجيّات وأدوات خاصّة به كمجال مستقل وقد لاقى ذلك اهتماماً واضحاً على الصّعيدين العمليّ والاكاديميّ (Alwaly & Alawi, 2020)، وكما دفعت الحاجة إلى تسهيل تبادل المعلومات بين العاملين في هذا المجال إلى البدء بتشكيل الجمعيّات المهنيّة لإدارة المشاريع ما بين أواخر ستينيّات وبداية سبعينيّات القرن الماضي والتي نجحت بهذا الدور إلى حدٍّ كبير من خلال إقامة المؤتمرات والنّدوات والنّشرات والمجلات، وكان في مقدِّمتها معهد إدارة المشاريع PMI الذي مقرَّه الولايات المتّحدة الأميركيّة وجمعيّة إدارة المشاريع APM التي مقرّها المملكة المتّحدة. كنتيجة لذلك، لاحظ العاملون في مجال إدارة المشاريع، منذ أواخر الستينيّات على الأقل، مدى أهميّة الالتحاق بالجمعيّات المختصّة بإدارة المشاريع وما لذلك من فائدة وقيمة عمليّاً (Morris et al., 2006)، ويمكننا ملاحظة ذلك بشكلٍ جليٍّ في التّزايد الهائل لعدد المنتسبين لمعهد إدارة المشاريع الأميركيّ PMI على سبيل المثال، حيث ازداد عدد المنتسبين اليه من حوالي 180,000 عضو في بداية عام 2006م إلى أكثر من 210,000 عضو في شهر آذار من العام ذاته، وقد وصل عدد المنتسبين في عام 2023م إلى 700,000 عضو من مختلف دول العالم (PMI, 2023)[3]. حيث بدأ الاهتمام بوضع معايير لإدارة المشاريع في عام 1980م واستمرّ منذ ذلك الحين في الولايات المتّحدة، بريطانيا، اليابان، استراليا، جنوب أفريقيا، نيوزيلندا، الصّين والهند، حيث طوّرت العديد من المعاهد والمنظّمات الباحثة في مجال إدارة المشاريع جسماً أو دليلاً معرفياً خاصّاً بهم للرقي بمجال إدارة المشاريع وتنظيمه بشكل أكبر وجعله أكثر تخصّصاً، حيث تعتبر هذه الدّلائل معاييراً للمعرفة في مجال إدارة المشاريع (Guerra et al., 2015)، وكان أوّلهم معهد إدارة المشاريع PMI الذي مقرّه الولايات المتّحدة الأميركيّة وهو أول من أصدر جسماً أو دليلاً معرفياً سمّوه بالدّليل المعرفيّ لإدارة المشاريع (PMBOK) عام 1987م والذي اعتمد على التّقرير النّهائي للجنة الأخلاق والمعايير والاعتماد الذي تمّ نشره في عام 1983م، تلاه العديد من الجهات التي وضعت معاييراً لإدارة المشاريع منها على سبيل الذكر لا

[3] Project Management Institute. (2023) https://www.pmi.org

الحصـــر جمعيّـــة إدارة المشـــاريع APM فـــي المملكـــة المتّحـــدة التـــي وضـــعت الإصـــدار الأوّل للـــدّليل المعرفـيّ الخـاص بـإدارة المشـاريع (APMBOK) عـام 1988م وكـان لهـا دوراً فعّـالاً فـي تطـوير دليـل المعيـــار البريطـــانيّ لإدارة المشـــاريع (BS6079) الـــذي وُضِـــعَ فـــي عـــام 1996م، والجمعيّـــة اليابانيّـــة لإدارة المشـــاريع PMAJ التـــي أصـــدرت أول نســـخة مـــن دليـــل إدارة البـــرامج والمشـــاريع للابتكـــار المؤسّسـيّ (P2M) فـي عـام 2001م، وشـركة حلـول إدارة المشـاريع (PM Solutions) التـي وضـعت أوّل نســخة مــن نمــوذج النّضــج لإدارة المشــاريع (PMMM) فــي عــام 2002م (Golpîra, 2014). فالهـدف مـن وراء إنشـاء الـدّليل المعرفـيّ هـو تحديـد ووصـف أفضـل الممارسـات التـي بالإمكـان تطبيقهـا فـي معظـم المشـاريع فـي معظـم الأوقـات (Gvozdenovic et al., 2008)، وتوحيـدها لجعلهـا معـاييراً عالميّة لإدارة المشاريع.

وكنتيجـــة لمـــا ســـبق، توسَّـــعت أهميّـــة الـــدّلائل المعرفيّـــة لتتخطّـــى الممارســـين فـــي هـــذا المجـــال لتشـــمل الأكـاديميين (Morris et al., 2006). ونظـراً لأهميّـة الـدّليل المعرفـيّ لإدارة المشـاريع PMBOK الصّـادر عـن معهـد إدارة المشـاريع PMI وطبيعتـه التـي تجعلـه مناسـباً لكافـة أنـواع المنظمـات فـي مختلـف أنحـاء العـالم (Golpîra, 2014)، اعتُمِـد هـذا الـدّليل كمعيـارٍ لتحسـين أداء المشـاريع، فهـو يُمَكِّـن مـدراء المشـاريع مـن إدارة مشـاريعهم بشـكل فعّـال إذا مـا اسـتخدموه وطبّقـوه بشـكل سـليم ومناسـب وكـان لـديهم معرفة كافية بالفوائد والقيمة المضافة التي بالإمكان تحقيقها من ذلك (Alwaly & Alawi, 2020).

ولتســهيل عمليّــة إدارة المشــاريع حــدّد الــدّليل المعرفــيّ لإدارة المشــاريع PMBOK فــي إصــداره السّــادس الصّـــادرعن معهـــد إدارة المشـــاريع PMI عـــام 2017م تســـع وأربعـــون عمليّـــة لإدارة أي مشـــروع، نظمهـــا فـــي خمـــس مجموعـــات عمليـــات لإدارة المشـــاريع وأتبعهـــا لعشـــر مجـــالات معرفيّـــة. وهنـــا نؤكّـــد أنّـــه قـــد لا نحتـاج لإدارة مشـروع بسـيط جميـع العمليّـات التـي تـمّ تحديـدها، وإنمـا حُـدِّدت هـذه العمليّـات لتكـون شـاملة فـــي حـــالات المشـــاريع المعقّـــدة، وبالتّـــالي لـــيس بالضّـــرورة أن نطبّقهـــا جميعهـــا علـــى كافّـــة المشـــاريع (Alwaly & Alawi, 2020).

عُرِّفَـت عمليّـات المشـروع علـى أنهـا سلسـلة منتظمـة مـن الأنشـطة المُوجَّهَـة لإنشـاء نتيجـة نهائيّـة حيـث سيتمّ العمل علـى واحـد أو أكثـر مـن المـدخلات لإنشـاء واحـد أو أكثـر مـن المخرجـات (PMI, 2017, p. 18)، وقـد تـمّ وصـف كـلّ عمليّـة مـن عمليّـات إدارة المشـاريع التـي تـمّ تحديـدها ضـمن المجـالات المعرفيّـة ومجموعات العمليّات من حيث المدخلات والأدوات والتّقنيّات والمخرجات.

أمّـا مجموعـة عمليّـات إدارة المشـروع فعُرِّفَـت علـى أنّهـا تجميـع منطقـيّ لمـدخلات إدارة المشـروع والأدوات والتّقنيّـات والمخرجـات. تشـمل مجموعـات عمليّـات إدارة المشـروع مـا يلـي (PMI, 2017, p. 23):

مجموعـة عمليّـات البـدء: تضـم العمليّـات الواجـب إجراؤهـا لتحديـد مشـروع جديـد أو مرحلـة جديـدة مـن مشروعٍ قائم من خلال الحصول على تصريح لبدء المشروع أو المرحلة.

مجموعـة عمليّـات التّخطـيط: تضـم العمليّـات المطلوبـة لتحديـد نطـاق المشـروع، وصـقل الأهـداف، وتحديـد مسار العمل المطلوب لتحقيق الأهداف التي تمّ تنفيذ المشروع من أجل تحقيقها.

مجموعـة عمليّـات التّنفيـذ: تضـم العمليّـات الواجـب تنفيـذها لإكمـال العمـل المُحـدَّد فـي خطّـة إدارة المشروع من أجل تلبية متطلّبات المشروع.

مجموعـة عمليّـات المراقبـة والـتّحكُّم: تضـم العمليّـات المطلوبـة لتتبُّـع ومراجعـة وتنظـيم تقـدُّم وأداء المشروع، وتحديد أيِّ مجالاتٍ تتطلّب تغييرات في الخطّة والبدء بالإجراءات التصحيحيّة الملائمة.

مجموعـة عمليّـات الإغـلاق: تضـم العمليّـات التـي يـتمّ إجراؤهـا لإكمـال أو إنهـاء أو إغـلاق المشـروع أو المرحلة أو العقد بشكل رسميّ.

وكثيـراً مـا يحـدُث الـدَّمج بشـكل خـاطئ مـا بـين مجموعـات عمليّـات إدارة المشـروع ومراحـل المشـروع أو الإشـارة إلـى أحـدها والمَقصَـد هـو الأخـرى، وهنـا نؤكّـد أنّ مجموعـات عمليّـات إدارة المشـروع هـي ليسـت مراحل دورة حياة المشروع (PMI, 2017, p. 18)، ولتوضيح ذلك أكثر يمكننا قول ما يلي:

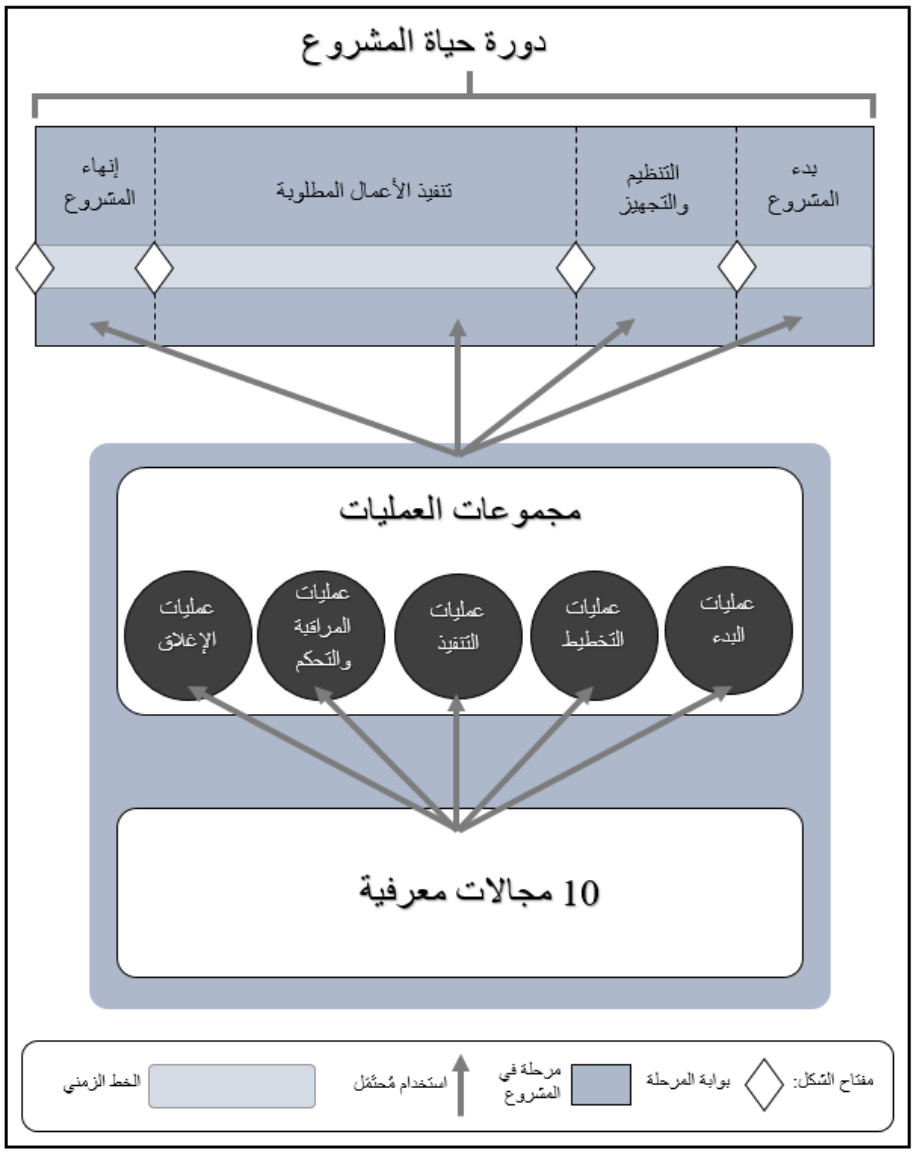
تـتمُّ إدارة دورة حيـاة المشـروع مـن خـلال تنفيـذ سلسـلة مـن أنشـطة إدارة المشـروع المعروفـة باسـم عمليـات إدارة المشـروع. تُنـتِج كـلّ عمليّـة مـن عمليّـات إدارة المشـروع مُخرَجَـاً واحـداً أو أكثـر انطلاقـاً مـن مُـدخل واحـد أو أكثـر باسـتخدام أدوات وتقنيّـات إدارة المشـروع المناسـبة، وبـذلك تـرتبط عمليّـات إدارة المشـروع منطقيّـاً بالمُخرَجَـات التـي تنتجهـا. قـد تحتـوي العمليّـات علـى أنشـطة متداخلـة تحـدث خـلال مراحـل المشـروع المختلفـة، وينـتج عـن مخرجـات إحـدى العمليّـات - بشـكل عـام - إمـا مُـدخَلاً ليـتم اسـتخدامه فـي عمليـة أخـرى، أو ناتجـاً نهائيّـاً قـابلاً للتّسـليم نـتج عـن المشـروع ككـل أو عـن أحـد مراحـل المشـروع (PMI, 2017, p. 22).

أمّـا المجـال المعرفـيّ فهـو مجـال معـيّن مـن إدارة المشـروع يـتمّ تحديـده مـن خـلال متطلّبـات المعرفـة الخاصّـة بـه ويـتمّ وصـفه مـن حيـث العمليّـات والممارسـات والمـدخلات والمخرجـات والأدوات والتقنيّـات

الخاصّة به (PMI, 2017, p. 18). ومن الضّروري هنا أن نؤكّد على اختلاف أثر تطبيق كلّ من المجالات المعرفيّة العشر على المشروع الواحد، كما أنّه يختلف أثر استخدام هذه المجالات المعرفيّة من مشروع إلى آخر (Kebede, 2021).

يوضح الشكل (3.2) العلاقات المتداخلة والتّرابط بين مراحل دورة حياة المشروع، ومجموعات عمليّات إدارة المشروع الخمسة، والمجالات المعرفيّة العشرة التي تمّ تحديدها في الإصدار السّادس من الدّليل المعرفيّ لإدارة المشاريع PMBOK.

الشكل (3.2): العلاقات المتداخلة بين مكوّنات المشروع الأساسيّة المُحدَّدة في الدّليل المعرفيّ لإدارة المشاريع PMBOK



المصدر: Project Management Institute. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Sixth Edition*. Project Management Institute. p.18 – ترجمة الباحث.

اعتمد الباحث في هذه الدّراسة على المجالات المعرفيّة التي تمّ تحديدها في الدّليل المعرفيّ لإدارة المشاريع PMBOK في إصداره السّادس الصّادر عام 2017م والتي اعتُمدَت كمعايير دوليّة لإدارة المشاريع نظراً لأهميّتها وانتشار استخدامها حيث نجدها موجودة في كل نموذج لدورة حياة إدارة المشروع (Wysocki, 2019, p. 116).

حدد الدّليل عشر مجالات معرفيّة وهي: إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة الجدول الزّمنيّ للمشروع، إدارة تكاليف المشروع، إدارة جودة المشروع، إدارة موارد المشروع، إدارة التّواصل في المشروع، إدارة مخاطر المشروع، إدارة مشتريات المشروع وإدارة أصحاب المصلحة في المشروع. سنتناول في دراستنا هذه خمسة مجالات معرفيّة كمعايير دوليّة لإدارة المشاريع، وهي: إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة الجدول الزّمنيّ للمشروع، إدارة موارد المشروع وإدارة التّواصل في المشروع.

إدارة تكامل المشروع:

وهي تشمل العمليّات والأنشطة اللّازمة لتحديد وتعريف ودمج وتوحيد وتنسيق العمليّات المختلفة وأنشطة إدارة المشروع ضمن مجموعات عمليّات إدارة المشروع (PMI, 2017, p. 23).

عُرِّفَت إدارة تكامل المشروع على أنّها المادة اللّاصقة التي تربط جميع المخرجات النّاتجة من مجموعات العمليّات في كُلٍّ مُوحَّد. يبدأ هذا الارتباط بوثيقة وَصْف المشروع ويمتدّ إلى خطّة المشروع وتنفيذه، بما في ذلك مراقبة التّقدُّم المُحرَز مقارنة مع خطّة المشروع وتكامُل التّغييرات، وحتّى إغلاق المشروع في النّهاية (Wysocki, 2019, p. 116)، حيث تصف إدارة تكامل المشروع العمليّات الضّروريّة لضمان توجيه عناصر المشروع بشكل صحيح، وينصبّ تركيزها الأساسي على تطوير وتنفيذ خطة متماسكة وشاملة ومصمّمة جيداً بالإضافة إلى التحكُّم في التّغيير الذي يَحْدُث أثناء دورة حياة المشروع (Alwaly & Alawi, 2020).

إن مجال إدارة تكامل المشروع هو مجال معرفيّ رئيسيّ لا يمكننا تجاهل أهميّته لأنّه يشتمل على تنسيق جميع أنشطة عمليّات الإدارة، فهو يتضمّن إقرار المشروع (ميثاق المشروع)، وخطة إدارة المشروع (جدول البناء، وخطّة الموارد البشريّة، وخطّة الجودة، وخطّة المخاطر، وخطّة الاتّصال، وخطّة الشراء..)، بالإضافة إلى تنفيذ، مراقبة، تحكُّم، وإغلاق المشروع وعملية التَّحكُّم في التّغيير (Sanjuan & Froese, 2013).

إدارة نطاق المشروع:

وهي تشمل العمليّات المطلوبة لضمان شموليّة المشروع على جميع الأعمال المطلوبة، والأعمال المطلوبة فقط، لإكمال المشروع بنجاح (PMI, 2017, p. 23).

يكون التّركيز الرّئيسيّ للمجال المعرفيّ لإدارة نطاق المشروع هو تحديد وتوثيق متطلّبات العميل، وتتوفّر العديد من الأساليب التي تمكّننا من جمع وتوثيق هذه المتطلّبات. يمكننا بعد الانتهاء من جمع وتوثيق المتطلّبات اختيار دورة حياة إدارة المشروع الأنسب وتطوير هيكل تقسيم العمل (WBS) الذي يُحدِّد العمل الذي يتعيَّن القيام به لتحقيق تلك المتطلّبات. يُزوِّد القيام بهذه الخطوات كلّاً من فريق عمل المشروع والعميل بالمعلومات التي يحتاجون إليها لتقدير الوقت والتّكلفة ومتطلّبات الموارد (Wysocki, 2019, p. 117).

ونظراً لأهميّة وجود فهم مشترك وواضح لنطاق المشروع لدى أصحاب المصلحة وأعضاء فريق عمل المشروع، من الضّروريّ أن تتضمّن عمليّة إدارة النّطاق أدوات اتّصال واضحة لضمان تحقيق ذلك، مع الموافقة على كيفيّة تحقيق غايات المشروع وأهدافه. وفي حال غياب وجود عمليّة إدارة نطاق المشروع، سيكون من الصّعب التّحكُّم في التّكلفة والوقت وأن نقدّر احتياجات الموارد بشكل صحيح، كما سيتسبّب ذلك في حيود المشروع عن الطّريق الصّحيح المُحدَّد له. وعلى الرغم من أن عمليّة إدارة المشروع هي عمليّة ديناميكيّة ومرنة، إلّا أنّ تحديد نطاق المشروع يجب أن يتمّ بشكل دقيق وواضح في بداية المشروع ليُمكِّننا من إنجاز أهداف وغايات المشروع بفعاليّة (Al-Rubaiei et al., 2018).

إدارة الجدول الزّمنيّ للمشروع:

وهي تشمل العمليّات المطلوبة لضمان إنجاز المشروع في الوقت المناسب (PMI, 2017, p. 24).

إن لعمليّة إدارة الجدول الزّمنيّ للمشروع بُعدان، أحدهما تخطيطيّاً والآخر تحكُّميّاً. يوفِّر بُعد التّخطيط تقديرات الوقت لكل من مدّة مهمّة المشروع - أي المدّة التي ستستغرقها المهمّة مُقدَّرَة بالدّقيقة أو السّاعة أو اليوم أو الشّهر لإكمال المهمّة - والجهد الفعليّ أو وقت العمل المطلوب لإكمال المهمّة، حيث يتمّ استخدام المدّة لتقدير الوقت الإجمالي اللّازم لإكمال المشروع، في حين يتم استخدام وقت العمل لتقدير إجمالي تكلفة العمالة للمشروع. أمّا بُعد التّحكُّم فيُعَدُّ جزءاً من مجموعة عمليّات المراقبة

والـتّحكُّم ويتضـمّن مقارنــة الأوقــات المقـدَّرة بالأوقــات الفعليّــة عنــد التّنفيـذ بالإضــافة إلــى إدارة تباينــات الجدول الزّمنـيّ والتّكلفـة عمّـا هـو مخطّـط لـه لضـمان بقـاء المشـروع علـى الطّريـق الصّـحيح (Wysocki, 2019, p. 117).

حيـث يؤكّـد الـدّليل المعرفـيّ لإدارة المشـاريع (PMBOK) علـى أن الجـدول الزّمنـيّ الـذي يـتمّ وضـعه فـي مرحلـة التّخطـيط هـو الرّكيـزة الأساسـيّة لإجـراء تحليـل التّـأخير فـي المشـروع، فعلـى أساسـه يـتمّ مُقارنَـة أيّ تـواريخ وتغييـرات فعليّـة عنـد التّنفيـذ مـع الجـدول الزّمنـيّ المُخطَّـط لـه لتحليـل التّـأخير الحاصـل علـى أرض الواقـع عمّـا خُطِّـط لـه، وذلـك يتطلّـب تحـديثاً فوريّـاً للجـدول الزّمنـيّ للمشـروع والحفـاظ علـى البيانـات الفعليّـة لأداء وقـت المشـروع مُحدَّثَـة باسـتمرار، حيـث يـؤدّي أيّ انحـراف عـن المسـار الحـرج المُحـدَّد ضـمن الجـدول الزّمنـيّ المُخطَّـط لـه إلـى حـدوث تـأخير فـي المشـروع (Sepasgozar et al., 2019)، حيـث لا يخلـو أيّ مشـروع مـن بعـض المهـام الحرجـة التـي تـؤثِّر علـى بقيّـة المهـام التـي تليهـا وعلـى العلاقـات الزمنيّـة والتّسلسـلات بـين الأنشـطة وإذا مـا حـدث تـأخير فـي أحـدها قـد يـؤدي إلـى تـأخير فـي إكمـال وإنهـاء المشـروع بأكملـه وبالتّـالي عـدم الالتـزام بـالزّمن المُحـدَّد لإنهـاء المشـروع وهـذا مـا يعتبـر فشـلاً للمشـروع، وعليـه يجـب تحديـد هـذه المهـام الحرجـة – التـي بمجموعهـا تُشـكِّل المسـار الحـرج - فـي وقـت مبكـر مـن مرحلـة التّخطـيط، لكـي نـتمكّن مـن تطبيـق اسـتراتيجيّات إدارة أفضـل لتحسـين أداء الجـدول الزّمنيّ (Nguyen & Chua, 2014).

إدارة موارد المشروع:

وهـي تشـمل العمليّـات اللّازمـة لتحديـد وتـأمين وإدارة المـوارد اللّازمـة لإكمـال المشـروع بنجـاح (PMI, 2017, p. 24).

يُقصَـد بـالموارد هنـا المـوارد البشـريّة فـي المشـروع، وتقـع مسـؤوليّة إدارة هـذه المـوارد علـى عـاتق مـدير المشـروع علـى رغـم اعتقـاد الـبعض أنّ إدارة الأشـخاص تقـع علـى عـاتق المـدراء التّشـغيليّين. يَطلُـب مـدير المشـروع تـوفُّر مسـتوى معـين مـن الخبـرة والمهـارة فـي فريـق عمـل المشـروع، وقـد يكـون الأشـخاص المتـوفّرين لإنجـاز أعمـال المشـروع علـى مسـتوى أقـل مـن الخبـرة والمهـارة المطلوبـة، وهنـا يكـون الـدُّور الحقيقـيّ لمـدير المشـروع النّـاجح فـي أن يـتمكَّن مـن تحفيـز ودعـم فريـق العمـل المتـوفّر للمشـروع وأن يعمـل علـى تطـويرهم باسـتمرار وتمكيـنهم ليُخـرِج أفضـل مـا لـديهم، ممـا سـيمكِّنه مـن إنجـاز المشـروع بنجـاح وبأفضـل صـورة ممكنـة (Wysocki, 2019, p. 120). فالهـدف مـن عمليّـة إدارة المـوارد هـو

تـوفير الأشـخاص اللّازمـين لإنجـاز عمليّـات المشـروع وتقـديم الـدّعم لهـم ليتمكّنـوا مـن أداء الأعمـال فـي الوقـت المناسـب وبالشّـكل المناسـب، والقيـام بـذلك بتكلفـة واقعيّـة لا تتجـاوز الميزانيّـة المُقـدَّرة، وبـذلك فـإنّ عمليّـة إدارة المـوارد تتطلَّـب مـن مـدير المشـروع تحديـد المتطلّبـات مـن المـوارد بشـكل دقيـق والتـي تتضـمّن تحديـد أنـواع المـوارد، والوقـت الـذي يجـب أن تكـون فيـه متاحـة، والعـدد المطلـوب منهـا، واتّخـاذ التّرتيبـات اللّازمـة ومتابعتهـا لضـمان وصـول المـوارد اللّازمـة فـي الوقـت المناسـب (Alwaly & Alawi, 2020).

إدارة التّواصل في المشروع:

تشـمل العمليّـات اللّازمـة لضـمان القيـام بـالتّخطيط، الجمـع، الإنشـاء، التّوزيـع والإيصـال، التّخـزين، الاسـترجاع، الإدارة، الـتّحكّم، المراقبـة والتّنسـيق النّهـائيّ لمعلومـات المشـروع بالشّـكل الملائـم وفـي الوقت المناسب (PMI, 2017, p. 24).

تُعتبَـر إدارة التّواصـل مـن أهـم المجـالات المعرفيّـة الواجـب ضـمان أدائهـا بشـكل سـليم، حيـث يُعتبَـر سـوء التّواصـل فـي المشـروع واحـداً مـن أهـمّ عشـرة أسـباب لفشـل المشـاريع، كمـا أن 70% مـن مشـاريع نظـم المعلومـات/ تكنولوجيـا المعلومـات فشـلَتْ بسـبب سـوء التّواصـل. ولضـمان إدارة تواصـل فعّالـة يجـب علينـا أوّلاً تحديـد جميـع أصـحاب المصـلحة فـي المشـروع بدقّـة مـن أجـل فهـم توقّعـاتهم، ومـن ثـمّ معرفـة مـا هـي المعلومـات التـي هـم بحاجـة إليهـا للاسـتجابة لتطلّعـاتهم، ومـا هـي المعلومـات التـي يحتاجهـا المشـروع مـنهم وفي النّهاية تحديد كيف ومتى يجب توفيرها (Wysocki, 2019, pp. 120-121).

يلعـب التّواصـل الـدّقيق والـذي يـتمّ فـي الوقـت المناسـب دوراً كبيـراً فـي نجـاح المشـروع، حيـث تمنـع إدارة التّواصـل الجيّـدة إهـدار كـل مـن المـوارد والوقـت المحـدودين وتقـود إلـى الاسـتخدام الأمثـل لهـا. كمـا يشـمل مجـال إدارة التّواصـل تخطـيط التّواصـل بنـاءً علـى مخرجـات كـل وحـدة لنـتمكّن مـن تَتَبُّـع تـدفُّق البيانـات فـي الوقـت المناسـب لمنـع ركـود المعلومـات المطلوبـة فـي الوحـدة المُنتجَـة لهـا، ويُمكِّنُنـا هنـا اسـتخدام أنظمـة الاتّصـالات المُحوسَـبَة داخـل المؤسّسـة مـن التّعقـب السّـريع لحالـة طلبـات المعلومـات المُنشـأة مـن قبـل المـوظفين فـي كـل وحـدة، وتحديـد طريقـة إنشـاء وتقـديم تقـارير الأداء إلـى الإدارة، والطّريقـة المناسـبة لنشـر المعلومـات وللتّواصـل مـع أصـحاب المصـلحة. يمكـن للمـديرين تحديـد أوجـه القصـور فـي الاتّصـالات فـي المنظّمـة وتحديـد عمليّـات الاتّصـال الصّـحيحة ممّـا يـؤدّي إلـى إزالـة التّـأخيرات والخسـائر

النّاجمة عن عدم وجود اتّصال صحيح في المنظّمة وبالتّالي تحسين الأداء التنظيميّ وزيادة الكفاءة (Jaferi et al., 2014).

يوضّح مُخطَّط المجالات المعرفيّة ومجموعات العمليّات للدّليل المعرفيّ لإدارة المشاريع (الجدول 1.2) تَوَزُّع العمليّات التّسع وأربعون لإدارة المشروع على المجموعات الخمس لعمليّات إدارة المشاريع والمجالات المعرفيّة العشرة المُحدَّدة في الدّليل المعرفيّ لإدارة المشاريع.

الجدول (1.2): مُخطّط المجالات المعرفيّة ومجموعات العمليّات للدّليل المعرفيّ لإدارة المشاريع

المجالات المعرفية	مجموعات عمليات إدارة المشاريع				
	مجموعة عمليات البدء	مجموعة عمليات التخطيط	مجموعة عمليات التنفيذ	مجموعة عمليات المراقبة والتحكم	مجموعة عمليات الإغلاق
4. إدارة تكامل المشروع	1.4 وضع ميثاق المشروع	2.4 وضع خطة إدارة المشروع	3.4 توجيه وإدارة عمل المشروع 4.4 إدارة المعرفة في المشروع	5.4 المراقبة والتحكم في عمل المشروع 6.4 أداء التحكم المتكامل في التغيير	7.4 إغلاق المشروع أو مرحلة من المشروع
5. إدارة نطاق المشروع		1.5 تخطيط إدارة النطاق 2.5 تجميع المتطلبات 3.5 تحديد النطاق 4.5 إنشاء هيكل تقسيم العمل		5.5 التحقق من صحة النطاق 6.5 التحكم في النطاق	
6. إدارة الجدول الزمني للمشروع		1.6 تخطيط إدارة الجدول الزمني 2.6 تحديد الأنشطة 3.6 تحديد تسلسل الأنشطة 4.6 تقدير مدة كل نشاط 5.6 وضع الجدول الزمني		6.6 التحكم في الجدول الزمني	

تتمة الجدول (1.2): مُخطَّط المجالات المعرفيّة ومجموعات العمليّات للدّليل المعرفيّ لإدارة المشاريع

7. إدارة تكاليف المشروع		1.7 تخطيط إدارة التكاليف 2.7 تقدير التكاليف 3.7 إقرار الميزانية		4.7 التحكم في التكاليف	
8. إدارة جودة المشروع		1.8 تخطيط إدارة الجودة	2.8 إدارة الجودة	3.8 التحكم في الجودة	
9. إدارة موارد المشروع		1.9 تخطيط إدارة الموارد 2.9 تقدير الموارد اللازمة لكل نشاط	3.9 تأمين الموارد 4.9 تشكيل فريق العمل 5.9 إدارة فريق العمل	6.9 التحكم في الموارد	
10. إدارة التواصل في المشروع		1.10 تخطيط إدارة التواصل	2.10 إدارة التواصل	3.10 مراقبة التواصل	
11. إدارة مخاطر المشروع		1.11 تخطيط إدارة المخاطر 2.11 تحديد المخاطر 3.11 إجراء تحليل نوعي للمخاطر 4.11 إجراء تحليل كمي للمخاطر 5.11 تخطيط الاستجابة للمخاطر	6.11 تنفيذ الاستجابة للمخاطر	7.11 مراقبة المخاطر	
12. إدارة مشتريات المشروع		1.12 تخطيط إدارة المشتريات	2.12 إجراء عمليات الشراء	3.12 التحكم في عمليات الشراء	
13. إدارة أصحاب المصلحة في المشروع	1.13 تحديد إصحاب المصلحة	2.13 تخطيط إشراك أصحاب المصلحة	3.13 إدارة مشاركة أصحاب المصلحة	4.13 مراقبة مشاركة أصحاب المصلحة	

المصدر: Project Management Institute. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Sixth Edition*. Project Management Institute. – ترجمة الباحث.

المبحث الثالث

مفهوم التّقييم والمعايير الدوليّة للتّقييم

مقدمة

إنّ مفهوم التّقييم موجود منذ زمن بعيد في الواقع، حيث كان لدى الصّينيّين نظام تقييم وظيفيّ كبير يقيّمون من خلاله موظّفي الخدمة المدنيّة منذ مدّة زمنيّة طويلة تعود إلى حوالي عام 2000 قبل الميلاد (Frechtling, 2002, p. 3)، في حين تُعتبَر عمليّة التّقييم في مجال إدارة المشاريع جديدة نسبياً، وقد ازدادت أهميّتها على مدى السّنين الفائتة نظراً لملاحظة الدّور الكبير الذي تلعبه في إنجاح المشاريع وتمكينها من تحقيق أهدافها، إضافة إلى الفائدة المنقولة إلى المشاريع المستقبليّة، فهي تُمكِّننا من التّعلّم من تجاربنا السّابقة، فكلّ من النّجاح والفشل يعلّمنا دروساً قيّمة تُمكِّننا من التّخطيط للمشاريع المستقبليّة بشكل أفضل. ولم تعد فكرة اهتمام الممـوِّلين دون غيرهم بعمليّة التّقييم هي السّائدة، بل أصبحت عمليّة التّقييم عمليّة إداريّة أساسيّة في المشاريع يُطالِب بها كلّ أصحاب المصلحة في المشروع (دهليز وعنبر، 2017)، حيث لاحظوا مدى ضرورة عمليّة التّقييم لتقديم المعلومات المناسبة لتحسين المشاريع بالنّسبة لهم جميعاً كجهاتٍ فاعلةٍ في المشروع (Rode et al., 2022).

مفهوم التّقييم

على الرّغم من أنّ عمليّة إدارة المشروع تساهم بشكل كبير في تمكين المنظّمة من تحقيق الأهداف المنشودة التي صُمِّمَ المشروع من أجل تحقيقها من خلال ما تُقدِّمه من تنظيمٍ للمهام وضبطٍ للإجرائيّات، ولكن - كما ذكرنا سابقاً – من الممكن للمشاريع أن تنحرف عن المسار المُخطَّط لها، مما يَحول دون أن يُحقِّق المشروع غاياته أو على الأقل جزءاً منها وهذا ما يعتبر فشلاً للمشروع، فلكي يكون المشروع ناجحاً لابد أن يُحقِّق كلّ النّتائج والمخرجات المُخطَّط الحصول عليها ضمن ما رُصِد له من زمن وتمويل وبالجودة التي تمّ الاتّفاق عليها مع كافة أصحاب المصلحة، ولضمان كل ذلك كان لابدّ من تقييم المشروع. وهنا نؤكّد أنّه قد يختلف مفهوم التّقييم من مجال إلى آخر، كما أنّه قد يحمل معانٍ مختلفة من شخص إلى آخر حتّى في المجال نفسه باختلاف الأدوار التي يقومون بها.

عرَّف فريق الأمم المتّحدة المَعني بالتّقييم عمليّة التّقييم على أنّها إجراء عمليّة تقدير منهجيّة وغير متحيّزة قدر الإمكان، لنشاط، أو مشروع، أو برنامج، أو استراتيجية، أو سياسة، أو موضوع، أو

قطـاع، أو مجـال تنفيـذيّ، أو أداء مؤسسـيّ، ومـا إلـى ذلـك. كمـا يُحلِّـل التّقيـيم مسـتوى الإنجـاز لكـلّ مـن النّتـائج المتوقعـة وغيـر المتوقعـة مـن خـلال دراسـة سلسـلة النّتـائج والعمليّـات والعوامـل الظرفيّـة والسـببيّة باسـتخدام المعـايير المناسـبة مثـل الملائمـة والفعاليّـة والكفـاءة والأثـر والاسـتدامة. ينبغـي أن يُقـدِّم التّقيـيم معلومـات قائمـة علـى الأدلّـة، وذات مصـداقيّة، وموثوقـة ومفيـدة، ممَّـا يُتـيح إدمـاج النّتـائج والتّوصـيات والـدّروس المسـتفادة فـي الوقـت المناسـب فـي عمليّـات صُـنْع القـرار لتطـوير عمـل المنظّمـات وأصـحاب المصلحة (UNEG, 2016, p. 10).

كمـا نُظِـر إلـى تقيـيم المشـروع علـى أنّـه مَسْـعى مبنـي اجتماعيّـاً، يتفاعـل فيـه المُقيِّمـون وأولئـك الـذين يـتمّ تقيـيمهم مـع بعضـهم الـبعض بشـكل مسـتمرّ لفَهـم عمليّـة التّقيـيم ونتائجهـا (Haass & Guzman, 2020).

وعُـرِّف تقيـيم المشـروع أيضـاً علـى أنّـه جمـع أو إنشـاء وتحليـل للبيانـات المتعلّقـة بالمشـاريع بشـكل منهجـيّ للإجابـة علـى أسـئلة "مـاذا ومـن ومتـى وكيـف" التـي يُمكِـن أن تُحسِّـن المشـاريع (Rode et al., 2022).

كمـا عُـرِّف التَّقيـيم علـى أنّـه تقـدير وتحليـل فعاليّـة نشـاط مـا، وتشـكيل الأحكـام حـول أثـره وتقدّمـه، وهـو يتجسَّـد فـي المقارنـة بـين التّـأثيرات الفعليّـة التـي حقّقهـا المشـروع علـى أرض الواقـع وبـين التّـأثيرات المُخطَّط لها والمُتَّفَق عليها قبل البدء بتنفيذ المشروع (Linzalone & Schiuma, 2015).

وعُـرِّف التّقيـيم علـى أنّـه التّقـدير المنهجـيّ والموضـوعيّ لمشـروع أو برنـامج أو سياسـة مسـتمرّة أو مكتملـة، وتصـميمها وتنفيـذها ولنتائجهـا، والهـدف مـن ذلـك هـو تحديـد مـدى ملاءمـة الأهـداف وتحقيقهـا، وكفـاءة التّنميـة والفعاليّـة والأثـر والاسـتدامة، حيـث يجـب أن يُـوفِّر التّقيـيم معلومـات موثوقـة ومفيـدة، ممّـا يُتـيح تجسـيد الـدّروس المُسـتفادة فـي عمليّـة صـنع القـرار لكـلّ مـن المُسـتفِيدين والمـانحين (OECD, 2002, p. 21).

فـي حـين يُعـرَّف التّقيـيم فـي مجـال العمـل الإنسـانيّ علـى أنّـه فحـص منهجـيّ وغيـر متحيّـز للعمـل الإنسـانيّ يهـدف إلـى اسـتخلاص الـدّروس لتحسـين السّياسـات والممارسـات وتعزيـز المسـاءلة (Beck, 2006, p. 14).

يمكننـا القـول مـن خـلال مـا سـبق أن التّقيـيم هـو لـيس عمليّـة صُـنع القـرار فـي حـدّ ذاتـه، ولكنّـه يعمـل كمـدخل لتزويـد صـانعي القـرار بالمعرفـة والأدلّـة حـول الأداء والممارسـات الجيّـدة. علـى الـرّغم مـن اسـتخدام التّقيـيم لتقيـيم التعهُّـدات، إلّا أنّـه يجـب أن يُـوفِّر قيمـة مُضـافة للعمليّـات المُوجَّهـة نحـو اتّخـاذ القـرار لتحسـين الأنشـطة الحاليّـة والمسـتقبليّة والمشـاريع والبـرامج والاسـتراتيجيّات والسّياسـات. وبالتّـالي، يُسـاهِم التّقيـيم في صنع السّياسات المؤسسيّة وفعالية التّنمية والفعالية التنظيميّة (UNEG, 2016, p. 30).

أهداف عمليّة التّقييم

من الضّروري عند بناء عمليّة التّقييم أن نُحدِّد الهدف من ورائها بوضوحٍ تامّ، ويجب أن نحرص على أن يتمّ إيضاح هذا الهدف لجميع أصحاب المصلحة في المشروع، ومن هنا نتبيَّن أهميّة مشاركتهم الفاعلة في هذه المرحلة لضمان فَهْمهم لهدف عمليّة التّقييم وكيفيّة الاستفادة منها، فعلينا أثناء بناء عمليّة التّقييم أن نُحدِّد بوضوح ما هي الحاجة وما هو الدّافع لإجراء التّقييم ومَن هم المُستهدَفون من عمليّة التّقييم هذه وكيف ومتى سيستفيدون من نتائج ومخرجات هذه العمليّة.

حدَّدت الوكالة السّويديّة للتّعاون التّنموي الدّولي (SIDA) الهدف من تقييم المشاريع في تقدير التقدُّم المُحرَز في مشروعٍ يتمّ تنفيذه حاليّاً وذلك لدعم القرارات حول كيفيّة تعديل تنفيذ المشروع وتحسينه، ولتقديم مدخلات للمناقشات القادمة المتعلّقة بالتّحضير لمرحلة جديدة أو مشروع جديد، ولتَخدُم كمعلوماتٍ تفيد في أخذ القرار بشأن استمرار تمويل المشروع أو إيقافه (Sida, 2020, p. 20).

وحُدِّدَت أهداف التّقييم في هدفين رئيسيّين هما تعزيز المساءلة والتَّعلُّم، حيث يَهدُف التّقييم إلى فهم سبب ومدى تحقيق النّتائج المقصودة وغير المقصودة وتحليل الآثار المترتّبة على النّتائج، كما يمكن أن يُسترشَد به في التّخطيط والبرمجة وإعداد الموازنة والتّنفيذ والإبلاغ وأن يُساهِم في صنع السّياسات القائمة على الأدلّة وفعالية التّنمية والفعاليّة التّنظيميّة (UNEG, 2016, p. 10).

ويمكن تلخيص أهداف عمليّة التّقييم في أربعة نقاط أساسيّة، الأولى هي التَّعلُّم من التّجربة، حيث يمكنُنا بمساعدة التّقييمات تفسير أسباب كل من النّجاح والفشل، وبناءً عليه، يمكن تحسين المشاريع والبرامج الحاليّة والمستقبليّة من خلال توفير المعلومات الهامّة للمساعدة في اتّخاذ القرارات الصّحيحة. أما النّقطة الثّانية فهي الشّفافيّة، حيث تُوَضِّح التّقييمات الاستخدام المسؤول للموارد وتبرير النّتائج وآثارها تجاه كافة أصحاب المصلحة في المشروع، ممّا يساهم في تحسين جودة إدارة المشروع، فالتّقييم يكون بمثابة دليل أمام أصحاب المصلحة لتبيين كفاءة وفعاليّة المشروع ومدى تحقيقه لأهدافه المُخطَّط لها. أمّا النّقطة الثّالثة فهي تعميق الفهم والمعرفة وفهم افتراضات وخيارات ومُحدِّدات المشاريع. والنّقطة الرّابعة والأخيرة هي تحسين التّواصل، حيث يهدف التّقييم إلى تعزيز التّواصل والتّفاهم فيما بين أصحاب المصلحة في المشروع (ADA, 2009, p. 4).

أهمّيّة عمليّة التّقييم

يلعب التّقييم دوراً حاسماً في تحقيق نتائج أفضل وأكثر استدامة من خلال تقديم الدّعم والمساعدة لصانعي القرار وللمجتمعات لضمان الحصول على ثمرات إيجابيّة ومستدامة للنّاس وللكوكب ككل.

تساهم عمليّة التّقييم المُنجزَة باستخدام معايير التّقييم في توفير المعلومات لأصحاب القرار وأصحاب المصلحة جميعاً وتساندهم لتحمُّل المسؤوليّة، كما تطوّر عمليّة التَّعلُّم بشكل فعّال من الخبرات السّابقة باستخلاص النّتائج والدّروس ممّا مضى والاستفادة منها. (OECD, 2019, P.5).

تَظهَر أهميّة عمليّة التّقييم في ثلاثة جوانب، فهي تساهم في أداء عمليّات التَّحكُّم والمراقبة، وفهم الوضع الحاليّ للمشروع بشكل أعمق وتحسين إدارته، والتّعلُّم بشكل فعّال من أجل المشاريع المستقبليّة (Rode et al., 2022). وتكون عمليّة التّقييم مقتصرة على جانب واحد دون غيره أو على جميع الجوانب المذكورة بحسب الغاية من عمليّة التّقييم. فالجانب المتعلّق بعمليّة التَّحكُّم هو الأكثر تقييداً ويُركِّز على الإنفاق بالنّسبة للميزانيّة، والتّقدُّم المُحقَّق بالنّسبة لما هو مُخطَّط له، والمخرجات بالنّسبة للمعايير المُحدَّدة لها، وما إلى ذلك. أما الجانب الإداريّ فهو أوسع ويَنْظُر في الأداء والقضايا التّنظيميّة والعمليّات وما شابه، ويسهم التّقييم في هذا الجانب في تحسين المشاريع من خلال قيام المنظّمة بإعادة ترتيب وتخصيص الموارد، وبدء التّغييرات، وتسريع أو إنهاء بعض المشاريع. وأخيراً، فإنَّ جانب التَّعلُّم من عمليّة التّقييم هو الجانب الأوسع نطاقاً ويتطلَّب التّركيز على الأسباب والتّأثيرات للحصول على فهم أعمق لها، وملاحظة الإنجازات ومقارنتها بالخبرة السّابقة المُحقَّقة في المشاريع المشابهة (Williams et al., 2022).

التّوقيتات المناسبة للتّقييم

إن تحديد التّوقيت الذي سيُجرَى فيه التّقييم هو على قدر كبير من الأهميّة ويجب أن نُحدِّد بوضوح في أيّ مرحلة من مراحل دورة حياة المشروع سنُجري التّقييم، حيث لابدّ أنْ نأخذ بعين الاعتبار احتماليّة تغيُّر السّياق والمعطيات المُحيطَة بالمشروع وبمكان تنفيذه مع مرور الوقت وفيما إذا كانت هذه التّغييرات لها تأثير على المشروع ويجب تضمينها في عملية التّقييم أم لا. كما يرتبط توقيت التّقييم بالغاية من إجرائه أي بنوع التّحسين المُستهدَف من ورائه. وهنا نذكر أنّه يَنتُج من تقييم المشروع في أوقات مختلفة معدّلات نجاح مختلفة حتّى مع بقاء الأمور التي يتمُّ تقييمها ومعايير التّقييم والمُقيِّمون ثابتون دون أيّ تغيير (Rode et al., 2022).

قَدَّمَت الأدبيّات ثلاثة توقيتات لإجراء التّقييم بحسب المرحلة التي يُجرى فيها التّقييم من دورة حياة المشروع وهي التّقييم القبليّ، التّقييم المرحليّ والتّقييم البعديّ.

التّقييم القبليّ: يُقيِّم التّقييم القبليّ المشروع قبل تنفيذه، ويتمّ إجراؤه من قِبَل مُستثمِري المشروع أو نيابةً عنهم، للتّأكُّد من أنّ المشروع مُجْدٍ وسيُوفِّر عوائد على الاستثمار (سواء كانت عوائد ماديّة ربحيّة أو غير ربحيّة)، وفي حين أنّه يعتمد على معطيات موثوقة مسبقاً (كالمؤشِّرات الاقتصاديّة

وتكلفة العمالة)، فإنه يستخدم أيضاً آراء ذاتيّة لتبرير الافتراضات السّياقيّة المُسلَّم بها لتنفيذ المشروع (Haass & Guzman, 2020). يُعتبَر التَّقييم القبليّ ضرورياً لتبرير اختيار المشروع، والتّأكُّد من ملائمة المشروع مع الخطط والأهداف الاستراتيجيّة للمنظّمة وتحديد أولويّات التّمويل وتخصيص الموارد، وهو أقرب إلى أن يكون دراسة جدوى للمشروع (Rode et al., 2022).

التّقييم المرحليّ: يعكس التّقييم المرحليّ للمشروع وضْع المشروع الفعليّ والتَّقدُّم المُحقَّق فيه بالمقارنة مع ما خُطِّطَ له، ويتمّ فيه جمع البيانات والمعلومات الفعليّة المتعلِّقة بأداء المشروع وبالنّتائج المُحقَّقة فيه منذ نقطة زمنيّة معيّنة - والتي غالباً ما تكون بدء المشروع وحتّى وقت إجراء التّقييم - وتحليلها بشكل متزامن مع تنفيذ المشروع. يكون التّقييم المرحليّ مفيداً بشكل خاص إذا كان التّقييم موجّه نحو المعايير التي تتعامل مع نتائج ملموسة للغاية والتي بالإمكان تقييمها من خلال تطبيق تقنيّات إدارة المشاريع المختلفة مثل تحليل القيمة المُكتسَبة (Haass & Guzman, 2020)، كما أنّه يساعد في عمليات المراقبة والتّحكُّم وتوجيه القرارات بناءً على نتائجه والتي يمكن من جرّائها إنهاء المشاريع عند الحاجة.

التّقييم البعديّ: يُقيِّم التّقييم البعديّ المشروع بعد تنفيذه وإنتهائه. إنّ أقصر مدّة لإجراء التّقييم البعديّ هي مباشرة بعد انتهاء المشروع، على الرّغم من أنّه من الممكن عندها عدم القدرة على ملاحظة الفوائد والنّتائج المرجوّة من المشروع والتي من الممكن ألّا تكون قد تحققت بعد، وإنّما يمكننا عندها قياس نجاح المشروع من ناحية التّكلفة والجدول الزمنيّ من خلال مُقارنَة ما تمّ على أرض الواقع مع ما خُطِّطَ له (Williams et al., 2022). ويمكن إجراء التّقييم البعديّ بعد مدة قصيرة نسبياً (بعد 1-3 سنوات) من انتهاء المشروع أو إجراء تقييم بعديّ طويل الأمد قد يصل إلى بعد 10 سنوات من انتهاء المشروع.

يعدّ تقييم نجاح المشروع بعد انتهاء المشروع مفيداً للتَّعلُّم واستخلاص الدّروس للاستفادة منها في المشاريع المستقبليّة، ولكن بالتّأكيد لا يُمكِن للأحكام المُدركَة متأخِّراً أن تفيد في تحسين ما تمّ إنجازه سابقاً (Rode et al., 2022).

يُركِّز التّقييم البعديّ طويل الأمد في الغالب على النّتائج طويلة الأجل للمشروع، والسّمة الرئيسيّة له هي المستوى العالي من الذاتيّة، حيث لا يوجَد معايير مُحدَّدة مُتَّفَق عليها له ولا أداة حسابيّة لقياسه، فعلى الرّغم من أنّه يعتمد على النّتائج الفعليّة التي نحصل عليها على أرض الواقع في نهاية المشروع، إلا أنّه لا يوجد إيضاح أو تحديد لما يجب قياسه وكيفيّة قياسه (Haass & Guzman, 2020).

بنـاء علـى مـا سـبق يمكننـا أن نقـول أنّـه عنـد إجـراء التّقيـيم قبـل البـدء بالمشـروع، تكـون لـدينا معلومـات ومعطيـات ودلائـل قليلـة ونعتمـد بشـكل أكبـر علـى التَّوقُّعـات والتَّصـوُّرات التـي نطمَـح لهـا، بينمـا إذا مـا أجرينـا التَّقيـيم بعـد انتهـاء المشـروع، سـتكون المعلومـات والنّتـائج الملوسـة والـدّلائل متـوفرة بشـكل أكبـر بكثيـر ممـا سـيدعم مخرجـات عمليـة التَّقيـيم ويعطيهـا موثوقيّـة أكبـر، وبـذلك نـرى التّـأثير الهـامّ للتّوقيـت الـذي نجـري فيـه التّقيـيم وعليـه لابـدّ أن نُحـدِّد تمامـاً النّقطـة الزّمنيّـة التـي سـنجري فيهـا التّقيـيم. بـالطّبع، فـإنّ الإطـار المفـاهيميّ لكـلّ معيـار يبقـى ذاتـه دون أن يطـرأ عليـه أيّ تغييـر سـواء تـمّ إجـراء التَّقيـيم قبـل بـدء، أثنـاء أو بعـد انتهـاء المشـروع، ولكـن مـا يتغيّـر هـو المعطيـات والـدّلائل المتـوفِّرة (OECD, 2021a, p. 26).

مشاركة المساهِمين في التّقييم

لكـلٍّ مـن أصـحاب المصـلحة فـي المشـروع أولويّاتـه واهتماماتـه التـي تختلـف عـن أولويّـات واهتمامـات بقيّـة أصـحاب المصـلحة، فبينمـا يكـون تركيـز مُمـوِّلي أو مُنفِّـذي المشـروع مُنْصَـبّاً علـى كفـاءة المشـروع مـثلاً، تكـون فعاليّـة المشـروع الهـمّ الأوّل للمُسـتفِيدين مـن المشـروع. ونظـراً لهـذا الاخـتلاف لابـدّ لجميـع أصـحاب المصـلحة فـي المشـروع أن يشـاركوا فـي عمليّـة التّقيـيم، حيـث أنّ لمشـاركة أصـحاب المصـلحة فـي جميـع مراحـل عمليّـة التّقيـيم أهميّـة كبيـرة فـي تقليـل التّحـديات والمشـكلات المُحتمَلـة وهـي تسـاعد علـى تحسـين نتـائج المشـروع، وذلـك علـى الـرّغم مـن صـعوبة اتّفـاق كافّـة أصـحاب المصـلحة نظـراً لاخـتلاف أهـدافهم وحاجـاتهم (Haass & Guzman, 2020)، حيـث يكفـل التّعـاون الوثيـق فهمـاً مشـتركاً للمشـروع ممّـا يسـاهم فـي تبسـيط عمليّـة صُـنْع القـرار وزيـادة تقـدُّم المشـروع. كمـا يلعـب صـاحب المشـروع دوراً مهمّـاً فـي عمليّـة التّقيـيم ويُعتبَـر الشّـخص صـاحب التّـأثير الأكبـر، وغيابـه عـن عمليّـة التَّقيـيم لـه أثـار ضـارّة كبيـرة مثل إعاقة صنع القرار وتأخير التَّقدُّم وتثبيط فريق المشروع (Rode et al., 2022).

يمكـن أن تعتمـد المنظّمـات غيـر الرّبحيّـة – والمنظّمـات بشـكل عـام - علـى مُقيِّمـون خـارجيّون لإجـراء عمليّـة التّقيـيم، كمـا يمكـن تشـكيل فريـق مخـتلط مـن غيـر المـوظَّفين (مُقيِّمـون خـارجيّون) ومـن المـوظَّفين (مُقيِّمـون داخليـون) فـي المنظّمـة المُكلِّفـة و/أو المنظّمـة التـي نفَّـذَت المشـروع لإجـراء عمليّـة التّقيـيم (Beck, 2006, p. 14)، ويُعتبَـر أعضـاء فريـق المشـروع الـذين لـديهم معرفـة تفصـيليّة بالمشـروع هـم المُقيِّمون الدّاخليّون النموذجيّون (Rode et al., 2022).

إدارة عمليّة التّقييم

تتّجه المزيد والمزيد من المنظّمات الخاصّة والعامّة في وقتنا الحاضر إلى مشاريع تهدف من خلالها إلى إحداث بعض التّأثيرات والتّغييرات في بيئة مُستهدَفَة مُحدَّدة وعلى مجموعة مُعيَّنة مُستهدَفَة من المُستفِيدين أو من أصحاب المصلحة، وتتضمّن هذه التّأثيرات والتّغييرات مجموعة متنوعة نوعاً وكمّاً من الأبعاد والمُتغيِّرات التي تجعل عمليّة تقييمها وإدارة عمليّة التّقييم هذه موضوعاً مُعقَّداً، على الرغم من أهميّته الاستراتيجيّة. توجَد العديد من المناهج والنماذج لإجراء عمليّة التّقييم، وتشير الأدبيّات إلى أنّه لا يوجد نهجٌ واحدٌ هو الأفضل لجميع المواقف، بل يعتمد تحديد النّهج الأفضل لكلّ عمليّة تقييم على مجموعة من العوامل مثل التّوافق مع القيم الأساسيّة، والغرض من التّقييم، وطبيعة أصحاب المصلحة الرئيسيّين والموارد المُتَاحَة (Linzalone & Schiuma, 2015).

وبشكلٍ عام، فإنّ إدارة أيّ عمليّة تقييم تتكوّن من المراحل التالية (ADA, 2009, p. 6):

1- تحديد الشّروط المرجعيّة.
2- التّخطيط للميزانيّة.
3- اختيار فريق التّقييم.
4- تقديم الدّعم اللّازم لفريق التّقييم.
5- تنظيم ورشة تعريفيّة.
6- تنظيم ورشة عمل لعرض التّقرير الافتتاحيّ.
7- المُصادَقة على التّقرير الافتتاحيّ من قِبَل قسم ضبط الجودة.
8- تنظيم ورشة عمل لعرض المسودة النّهائية لتقرير التّقييم.
9- المُصادَقة على المسودة النّهائية لتقرير التّقييم من قِبَل قسم ضبط الجودة.
10- المُصادَقة على تقرير التّقييم النّهائيّ من قِبَل قسم ضبط الجودة.
11- إقرار التّقييم النّهائيّ.
12- وضع خطّة لتنفيذ توصيات التّقييم (استجابة الإدارة لنتائج التّقييم).

المعايير الدّوليّة للتّقييم

نَشَرَت لجنة المُساعَدة الإنمائيّة (DAC) التّابعة لمنظّمة التّعاون والتّنمية في الميدان الاقتصاديّ (OECD) في عام 1991م خمسة معايير تقييم ووَضَعَت تعاريفاً لها في عام 2002م – وهي معيار الملائمة، معيار الفعاليّة، معيار الكفاءة، معيار الأثر ومعيار الاستدامة - في جهودٍ منها لدعم ممارسة

التّقييم كي تُصبِح عمليّة تُؤدَّى بشكل مُتَّسِق وعالي الجودة. لقد شَكَّلت هذه المعايير إطاراً لتصميم وتطوير عمليّات تقييم مشاريع التّنمية الدّوليّة على مدى الثّلاثين عاماً الماضين (Bolooki & Bridge, 2007)، وأصبحت المرجع الأساسيّ لتقييم المشاريع والبرامج والسّياسات في مجال التّنمية والعمل الإنسانيّ الدّوليّ. وفي عام 2019م، تمّ إضافة معياراً سادساً جديداً للمعايير السّابقة وهو معيار التّماسك (OECD, 2021b, p.3).

من المُعترَف به على نطاقٍ واسع أنّ هذه المعايير تلعب دوراً رئيسيّاً في تحسين جودة ممارسات التّقييم العالميّة وتدعم التّعاون، حيث أنّها مكّنَت المنظّمات من تصميم وتقديم التّقييمات المُرتبطَة باحتياجات صانعي القرار وتحقيق مجموعة واسعة من النّتائج المقصودة وغير المقصودة. تُوَفِّر هذه المعايير إطاراً مرجعيّاً يُستخدَم لتحديد مزايا أو جدارة أو قيمة المشروع. يمكن النّظر إلى معايير التّقييم هذه على أنّها عدسة يُنظَر من خلالها على المشروع ونتائجه، حيث عُرِّف المعيار على أنّه مقياس أو مبدأ يُستخدَم في التّقييم كأساس للحكم التّقييميّ، وهنا لابدّ أن نؤكِّد أنّ فائدة استخدام المعايير هذه تتخطّى موضوع التّقييم، فهي تساعد على تحديد الهيكليّات والمُؤشِّرات للرّصد وإدارة النّتائج، والحصول على موافقات التّمويل، والتّخطيط الاستراتيجيّ وتصميم المشروع ككل، مما ينعكس بالنّفع ويُمكِّن من إدخال تحسينات على المشاريع المستقبليّة (OECD, 2021a, p. 18).

ونظراً لأن مشاريع التّنمية في البلدان النّامية لا تختلف كثيراً عن مشاريع التّنمية الدّوليّة (Picciotto, 2013)، ونظراً لأهميّة نموذج التّقييم المُقدَّم من قِبَل لجنة المُساعدَة الإنمائيّة (DAC) التّابعة لمنظّمة التّعاون والتنمية في الميدان الاقتصاديّ (OECD)، حيث يعتبر نموذج التّقييم الأكثر استخداماً، إضافة إلى تعبير المعايير الخمسة (الملائمة، الكفاءة، الفعاليّة، الأثر والاستدامة) معاً عن درجة نجاح المشروع على جميع المستويات الثّلاثة الأساسيّة (المستوى التّخطيطيّ، المستوى العمليّاتيّ والمستوى الاستراتيجيّ)، واستخدام هذه المجموعة المعياريّة المكوَّنة من معايير التّقييم الخمسة هذه من قبل الأمم المتّحدة ومؤسسات ومنظّمات المساعدة الإنمائيّة الدولية الأخرى (Williams et al., 2022)، لجأنا في هذه الدّراسة – وبناء على توصيات منظّمة التّعاون والتّنمية في الميدان الاقتصاديّ التي تُوَجِّه إلى عدم شمل كافّة المعايير في كلّ عمليّة تقييم، وإنما اختيار المعايير التي تخدم الهدف من التّقييم - إلى اختيار واستخدام خمسة من المعايير التي تخدم السّياق وتجيب عن الأسئلة التي نسعى للإجابة عليها وذلك لتحقيق أعلى جودة ممكنة لعملية التّقييم.

يُسلِّط التّقييم وفقاً لهذا النّموذج الضّوء على الحاجة إلى المشروع من خلال معيار الملاءمة، وعلى ما إذا كانت استخدامات الموارد والوقت رشيدة ودون هدر من خلال معيار الكفاءة، وعلى مدى تحقيق ما هو مُتوقَّع من المشروع من خلال معيار الفعاليّة، وعلى التّأثيرات المقصودة وغير المقصودة

الحاصلة نتيجة للمشروع سواء كانت إيجابيّة أو سلبيّة من خلال معيار الأثر، وما إذا كانت الآثار الإيجابيّة ستستمرّ بعد نهاية المشروع أم لا من خلال معيار الاستدامة. سنتحدَّث بالتّفصيل عن كلّ معيار من هذه المعايير الخمسة في ما يلي:

الملائمة Relevance

هي فحص مدى استجابة أهداف التَدَخُّل أو المشروع وتصميمه لاحتياجات وسياسات وأولويّات الجهات المُستفِيدة، فضلاً عن التّوافق مع سياسات وأولويّات البلد والمجتمع الدّوليّ والمؤسّسات أو الجهات الشّريكة. إن فهم ديناميكيّات القوّة الجنسانيّة والتّفكير في الالتزام بـ "عدم إهمال أحد" هو أمرٌ بالغ الأهميّة في فهم الملاءمة، حيث تمّ تكييف هذا المعيار حديثاً ليتماشى مع خطة التّنمية المُستدَامة لعام 2030م التي أقرَّتها الأمم المتّحدة. وهنا نُذكِّر أنّه يجب أن تَنظُر التّقييمات أيضاً في مدى استمرار ملائمة التَّدخُّلات اذا ما تغيَّرت الظّروف (OECD, 2021a, p. 38).

يقيس معيار الملائمة المدى الذي تمّ فيه تكييف المشروع مع أولويّات وسياسات كلّ من السّكّان المُستفِيدين من جهة والمُموِّلين أو المنظّمة المُنفِّذة (أو كليهما) من جهة أخرى. وعليه، فإنّ معيار الملائمة يتكوّن من بُعْدَين أوَّلهما هو التّوافق الاستراتيجيّ لأهداف المشروع مع احتياجات المُستفِيدين والتّنمية وكذلك مع سياسات الدّولة، وثانيهما هو إقامة تحالفات استراتيجيّة فيما بين أصحاب المصلحة (Surco-Guillen et al., 2022). وقد عُرِّفَت الملائمة بأنّها مدى مُطابَقَة أهداف التدخّل أو المشروع الإنمائيّ لمُتطلَّبات المُستفِيدين، وحاجات البلد، والأولويَّات العامّة، وسياسات الشُّركاء والمَانِحين (OECD, 2002, p.32).

يُجِيب معيار الملائمة عن سؤال: هل كان التَّدخُّل في محلِّه؟ أما زالت أهداف التَّدخُّل الإنمائيّ أو تصميمه مناسبة وإن تغيَّرت الظُّروف؟ (OECD, 2021b, p.7)

الفعاليّة Effectiveness

تبحث الفعاليّة في مدى تحقيق التَدَخُّل أو المشروع لأهدافه ونتائجه، أو المدى المُتوقَّع له أن يحقِّقه منها، مع مُراعاة الأهمّيّة النّسبيّة للأهداف. يُشجِّع هذا التّعريف الجديد على تحليل النّتائج التَّفاضُليّة عبر المجموعات وتحليل مدى مساهمة التَدَخُّل في التّقليل من فجوات الإنصاف أو تفاقمها. الفعاليّة هي أكثر المعايير التي يتمّ تقييمها شيوعاً وغالباً ما تُستَخدَم كمقياس شامل للنّجاح (OECD, 2021a, p. 52)، حيث يقيس معيار الفعاليّة الدّرجة التي تمّ فيها تحقيق الأهداف في أفضل وقت ممكن مع الأخذ

بعين الاعتبار أهميّة هذه الأهداف النّسبيّة والاعتراف بالتّغييرات التي أُدخِلَت على المشروع منذ المُوافَقة عليه (Surco-Guillen et al., 2022).

الهدف من معيار الفعاليّة هو المُساعَدة على تحليل التَّقدُّم المُحرَز في تحقيق الأهداف، فالفعاليّة تتعلّق بالنّتائج التي يُمكِن نسبها بشكلٍ لا يقبل التّأويل إلى المشروع، وهي إجرائيّة تنسجم مع الأولويّة السّياساتيّة المتمثِّلة في "عدم إهمال أحد" وتدفع الخبراء في مجال التّقييم إلى الاهتمام بقضايا الإنصاف ودراستها إلى جانب دراسة النّتائج التي تخصّ الفئات المُهمَّشة، دون أن يُفترَض أنّ الإنصاف هو أحد أهداف المشروع. نلاحظ أنّ التّعريف ذكر "الأهميّة النّسبيّة" للأهداف ممّا يمنحه مرونة تُمكِّن عمليّات التّقييم من التّركيز على الأهداف والنّتائج الأكثر أهميّة، حيث يجب تثقيل الأهداف والنّتائج المُتوقَّعة المُحقَّقة وغير المُحقَّقة بوزن أهميّتها لنتوصّل إلى استنتاجات عن الفعاليّة العامّة. كما عُرِّفَت الفعاليّة بأنها المدى الذي تحقَّقت به أهداف التّدخُّل الإنمائي، أو الذي من المُتَوقَّع أن تتحقق به، مع أخذ أهميتها النّسبيّة بعين الاعتبار. تعتبر الفعاليّة علاوة على ذلك مقياساً كليّاً لجدارة أو قيمة نشاط ما، أو حُكْمَاً على هذه الجدارة أو القيمة، وبعبارة أخرى، إنّها المدى الذي حقّق به المشروع أهدافه الرّئيسيّة المُلائِمة، أو يُتَوَقَّع أن يحققها به على نحو كافٍ ومستدام، وبتأثير إنمائيّ مؤسَّسي إيجابيّ (OECD, 2002, pp. 20-21).

يجيب معيار الفعاليّة عن سؤال: هل حقّق أو يحقّق التدخل/المشروع أهدافه؟ (OECD, 2021a, p. 52)

الكفاءة Efficiency

يساعد معيار الكفاءة المُقيِّمون ليتمكّنوا من طرح أسئلة عن المدى الذي يُولِّد فيه، أو مِن الممكن أن يُولِّد فيه، التَدَخُّل أو المشروع نتائجه بطرق اقتصاديّة وفي الزّمن المناسب. تشير صفة "اقتصاديّ" إلى تحويل كافة أنواع المُدخَلات (كالأموال، الخبرة، الموارد الطبيعية، الوقت،...) إلى مُخرَجات ونتائج بأكثر الطّرق فاعليّة من حيث التّكلفة مقارنة بالبدائل المُحتَمَلة في السّياق، أما عبارة "في الزّمن المناسب" فتدلُّ على تحقيق النّتائج بشكل مُقيَّد بالتّوقيتات المُحدَّدة أو بالتّوقيتات المُكيَّفة تكييفاً معقولاً مع مقتضيات السّياق المستمرّ التّطوّر، وهو ما قد يشمل تقييم الكفاءة التشغيليّة (مدى حسن إدارة التَدَخُّل أو المشروع). وهنا لابدّ أن نوضِّح أنَّ ما تشير إليه عبارة "مقارنة بالبدائل المُحتَمَلة في السّياق" هو أن التّحليل السّليم للتّكاليف والمنافع يتطلَّب مُقارَنَة أهميّة التَدَخُّل بالواقع المُضَاد ذي الصّلة، فقد لا يكون أرخص تَدَخُّل هو الخيار الأفضل بالضّرورة إن لم يُحقِّق منافع كافية (OECD, 2021b, p. 10).

يُعتبَر معيار الكفاءة بمثابةِ فرصة للتَّحقُّق ممّا إذا كان يُمكِن تبرير موارد المشروع من خلال نتائجه، حيث أنّ لذلك أهميّة عمليّة كبيرة. ويهتمّ العديد من أصحاب المصلحة، بما في ذلك المُستفِيدين، بالكفاءة لأنّها من المُمكِن أن تدعم الاستخدام الأفضل للموارد المحدودة لتحقيق المزيد.

عُرِّفَت الكفاءة أيضاً على أنّها المدى الذي تُحوَّل به الموارد أو المُدخَلات (من أموال وخبرة ووقت وغيرها) إلى نتائج ومُخرَجات بطريقة اقتصاديّة (OECD, 2002, p. 21). كما نُظِر إلى الكفاءة على أنّها مستوى الالتزام بالأهداف بالتّوازي مع الاستخدام الجيّد للموارد المُتَاحَة (كالقوى العاملة والوقت والمواد والإمدادات). تُركِّز هذه النّظرة للكفاءة على المُحافَظة على إدارة الجودة في المشروع إلى جانب الاستخدام الجيّد للموارد، وبحسبِها يمكن رؤية الكفاءة على بُعْدَين، أحدهما هو مستوى تحقيق الأهداف مع الاستخدام المناسب للموارد، أمّا الآخر فهو الإدارة الدّائمة للجودة (Surco-Guillen et al., 2022).

يُجِيب معيار الكفاءة عن سؤال: هل تُستخدَم الموارد استخداماً جيداً؟ (OECD, 2021b, p. 10)

الأثر Impact

هو المدى الذي أحدَثَ به التَدَخُّل أو المشروع، أو من المُتَوقَّع أن يُحدِثَ به، آثاراً مهمّة وأوسع نطاقاً، إيجابيّة أو سلبيّة، مقصودة أو غير مقصودة.

يُركِّز مقياس الأثر على أهميّة التَدَخُّل القصوى وعلى آثاره التّحويليّة المُحتَمَلة، فهو يهدف إلى تحديد آثار التّدخل على كافة الأصعدة الاجتماعيّة والاقتصاديّة والبيئيّة، ذاهباً إلى ما هو أبعد مدىً وأوسع نطاقاً من الآثار التي يهتمّ بها مقياس الفعاليّة. في حين أنّ معيار الفعاليّة يهتمّ بالنّتائج المُباشَرة والأوليّة، يعتزم معيار الأثر الإلمام بنتائج التَدَخُّل غير المُباشَرة والثانويّة والمُحتَمَلة، من خلال فحص ما يُحدِثه من تغييرات شاملة ودائمة في الأنظمة أو القواعد، وما يُحتَمَل أن يُحدِثه من آثار في رفاهية النّاس، وحقوق الانسان، والمساواة بين الجنسين والبيئة (OECD, 2021b, p. 11).

وعُرِّف الأثر بأنّه مفاعيل طويلة الأجل، إيجابيّة وسلبيّة، أوليّة وثانويّة، يُحدِثها التَدَخُّل الإنمائيّ بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، مقصودة أو غير مقصودة (OECD, 2002, p. 24). كما يُفهَم معيار الأثر على أنّه القيمة المُقَدَّرة لنتائج المشروع كما يتصوَّرها السُّكان المُستفِيدون ويدركونها بأذهانهم، وعليه فهو يضمُّ بُعْدَين أحدهما هو المُساهَمة الكافية لنواتج المشروع في تحقيق الأهداف المُحدَّدة والرّئيسيّة، أما الآخر فهو درجة تلبية توقُّعات السُّكان المُستفِيدين (Surco-Guillen et al., 2022). وهو المعيار الذي يَنظُر من خلاله المُقيِّمون إلى ما إذا كان قد أحدث المشروع تغييراً مهمّاً

بالفعل للنّاس أم لا، فهو يجيب عن سؤال: ما الفرق الذي يُحدِثه التَدَخُّل أو المشروع؟ (OECD, 2021b, p. 11)

الاستدامة Sustainability

هي المدى الذي تستمرّ به، أو من المحتمل أن تستمرّ به، المنافع الصّافية للتَدَخُّل أو المشروع.

يشمل معيار الاستدامة فحص القدرات الماليّة والاقتصاديّة والاجتماعيّة والبيئيّة والمؤسّسيّة للأنظمة اللّازمة للحفاظ على المنافع الصّافية على مر الزّمن. ويتضمّن ذلك تحليل القدرة على الصّمود، وتحليل المخاطر، وتحليل الموازنات المُحتَمَلة. وبحسب الوقت الذي يُجرَى فيه التّقييم، فإنه قد يعني تحليل التدفُّق الفعليّ للمنافع الصّافية أو تخمين احتمال استمرار المنافع الصّافية على المَدَيَين المتوسّط والطّويل. وهنا نوضِّح أنّ ما تُشير إليه عبارة "المنافع الصّافية" في التّعريف هو الأخذ بعين الاعتبار التّكاليف الجارية المُتعلِّقة بالتَّدَخُّل، مع التّأكيد على فائدة التَّدَخُّل العامّة المستمرّة مع الزّمن (OECD, 2021b, p. 12).

وعُرِّفَت الاستدامة أيضاً على أنّها استمرار للمنافع النّاشئة عن التَّدَخُّل الإنمائيّ بعد اكتمال مساعدة إنمائيّة كبرى، واحتمال الحصول على منافع طويلة الأجل، وتحلّي المنافع الصّافية بالمرونة تجاه ما يُحدِق بها من مخاطر على مرّ الزّمن (OECD, 2002, p. 36). تتحقّق الاستدامة عندما يتمّ تلبية احتياجات الحاضر دون المساس باحتياجات الأجيال القادمة، وهي تمتدّ على ثلاثة أبعاد، أوّلها هو المُساهَمة الاجتماعيّة للمشروع من خلال تحسين نوعيّة حياة السُّكان المُستهدَفين، وثانيها هو المُساهَمة البيئيّة، وآخرها هو المُساهَمة الاقتصاديّة. وعليه يجب ضمان المُشاركَة الفعّالة لجميع أصحاب الأدوار في المشروع ليتمكّنوا من الاستمرار في أداء نشاطهم بعد انتهاء المشروع دون المساس بالأجيال القادمة ومع المساهمة في التّنمية والسعي إلى التّجانس والتّرابط بين النّمو الاقتصاديّ واحترام البيئة (Surco-Guillen et al., 2022).

يُجِيب معيار الاستدامة عن سؤال: هل ستدوم المنافع؟ (OECD, 2021b, p. 12).

بدأت الدّراسات الحديثة في الاهتمام أكثر وأكثر بمفهوم الاستدامة في المشاريع وخاصّة في مجال التّنمية، وأصبحت دراسة استدامة مُخْرَجات أونتائج المشروع أمراً أكثر شيوعاً في الآونة الأخيرة، حيث كثرت المصطلحات التي تُشير إلى هذا المفهوم، فممكن أن يُعبَّر عنه بمصطلح "الاستدامة" ببساطة، أو "استدامة الفوائد" أو "الفوائد المستدامة" او "النّتائج المستدامة" (Dumrak et al., 2017).

يمكننا أن نُلاحظ من خلال التّعاريف السّابقة تشجيع تعريف كلّ من الملائمة والفعاليّة خصوصاً على إجراء تحليل أكثر تعمُّقاً لقضايا الإنصاف والمساواة بين الجنسين. كما تتَّسم هذه المعايير بقدر كافٍ من العموميّة يَضمَن لها أن تكون قابلة للتّطبيق على نطاق واسع وأن تظلّ ملائمة حتّى عند تغيُّر أولويّات السّياسات المنظّماتيّة وأهدافها. ويمثّل كلّ معيار من هذه المعايير جميعها منظوراً مختلفاً يُنظَر من خلاله إلى التَّدَخُّل أو المشروع. وتُمكِّن هذه المعايير مُجتَمِعَة من تقديم فكرة أشمل عن المشروع، وعمليّة تنفيذه، والنّتائج المُتَحصَّل عليها.

نهج الإطار المنطقيّ وارتباطه بمعايير التّقييم

يُعتبَر نهج الإطار المَنطقيّ (The Logical Framework Approach) من أهمّ أدوات إدارة المشاريع التي تُساهِم في تحقيق التّقارب بين أصحاب المصلحة وتمكِّنهم من التّفاهم والتّعاون بشكل أكبر. على الرّغم من أنّه لا يمكننا الاعتماد على هذا النّهج بمفرده في إدارة المشروع، ولكنّه ذات أهميّة كبيرة في إدارة المشاريع، واعتماده يساهم في إنجاح المشروع (Guerra et al., 2015).

يَنتُج لدينا من استخدام نهج الإطار المنطقيّ مصفوفة مكونة من خمسة صفوف وأربعة أعمدة تُعرَف باسم الإطار المنطقيّ والتي يشار إليها عادة ب "Logframe" والتي تفيدنا في تقديم وتحليل استراتيجيّات المشروع. على الرّغم من وجود العديد من التّغييرات والتّعديلات التي انتشرت لهذه المصفوفة منذ ظهورها حتى الآن، إلا أنّ البنية الأساسيّة للإطار المنطقيّ والغرض منه لم يتغيّر. يُقدِّم المحور العموديّ للمصفوفة تسلسلاً هرميّاً للأهداف والافتراضات (أو الشّروط المُسبَقَة) بناءً على منطق السّبب والنّتيجة المعروف باسم "المنطق الرّأسيّ" للمشروع، بينما يُحدِّد المحور الأفقيّ للمصفوفة الوسائل التي يمكن من خلالها التَّحقُّق من تقدُّم المشروع في كلّ مستوى من مستويات المنطق العموديّ (أو الرّأسيّ) وهذا ما يُعرَف باسم "المنطق الأفقيّ" للمشروع. وعلى الرّغم من انتقال العديد من أدوات وأساليب إدارة المشاريع من الصّناعات والمجالات الأخرى إلى مجال عمل المنظمات غير الحكوميّة، يبقى نهج الإطار المنطقيّ (LFA) هو الأداة التي برزت بالشّكل الأكبر إلى الحدّ الذي أصبحت فيه معياراً من معايير العمل في مجال المساعدات ومن قبل المنظّمات غير الحكوميّة (Crawford & Bryce, 2003)، حيث يعدّ هذ النّهج حاليّاً أداة التّخطيط الأكثر شيوعاً في مجال المساعدات الإنمائيّة، كما أنّ استخدامه واسع الانتشار في مجال العمل الإنسانيّ. لذلك يحتاج مخطِّطو المشاريع أن يكونوا قادرين على ربط الأُطُر المنطقيّة باستخدام المعايير المُقدَّمة من قِبَل لجنة المُساعدة الإنمائيّة (DAC) التّابعة لمنظّمة التّعاون والتّنمية في الميدان الاقتصاديّ (OECD)، من

أجل التّخطيط لكيفيّة مراقبة وتقييم التَّدَخُّل الذين هم مسؤولون عنه (Beck, 2006, p. 20) (Golini et al., 2017).

وهنا نذكُر أنّ المجالات الرّئيسيّة المُدرَجَة عادة في الإطار المنطقيّ هي الأنشطة والمُدْخَلات والمُخْرَجات والنّتائج، والتي تُعرَف باسم سلسلة النّتائج، وبالنّظر في العلاقة بين سلسلة نتائج نهج الإطار المنطقيّ ومعايير التّقييم يمكننا أن نلاحظ إمكانيّة استخدام معيار الملائمة لتقييم العناصر الأوسع نطاقاً للتَّدَخُّل كالهدف العام أو النّتيجة العامّة للمشروع (Beck, 2006, p. 22)، في حين يتمّ تغطية معيار الكفاءة بشكل أساسيّ في أعمدة أو صفوف المُدْخَلات والمُخْرَجات في الإطار المنطقيّ، كما يمكن أنْ يتمّ تضمين المعلومات الماليّة على مستوى المُدْخَلات في بعض الأُطُر المنطقيّة، وهذا ما سيقود بشكل مباشر إلى تقييم الكفاءة (Beck, 2006, p. 45). بمعنى آخر، تسمح المؤشِّرات الموجودة في صفوف كلّ من المُدْخَلات والأنشطة والمُخْرَجات بقياس كفاءة المشروع في تحويل المُدْخَلات إلى مُخْرَجات (Crawford & Bryce, 2003). بينما يتمُّ تغطية معيار الفعاليّة وفق نهج الإطار المنطقيّ من خلال تحليل مدى مساهمة المُخْرَجات في تحقيق النّتائج، وبذلك نلاحظ ارتباط تقييم الفعاليّة بتقييم كلّ من معيار الأثر والآثار طويلة المدى للتَّدَخُّل (Beck, 2006, p. 45)، حيث أن مجموع المُخْرَجات هو الذي سيُحقِّق النّتائج المرجوّة من المشروع، وحصيلة تأثيرات النّتائج مُجتَمِعة هي التي تقوم بدورها في تحقيق الهدف من المشروع، وبالتّالي تسمَح لنا المؤشّرات المُخصَّصَة لصفوف النّتائج والأهداف بقياس فعاليّة المشروع في تعزيز التّغييرات المطلوبة في ظروف المُستَفِيدين من المشروع (Crawford & Bryce, 2003).

نظراً لأهميّة معيار الأثر وكونه مقياساً عالي المستوى، يتمّ إيراده بأعمدة كلّ من نتائج و أهداف المشروع في مصفوفة الإطار المنطقيّ. ونظراً لصياغة بيانات الأهداف بشكل غامض في غالب الأمر في نهج الإطار المنطقيّ، مع ذكر عدد قليل من الأهداف الكمّيّة، قد يحتاج المُقيِّمون إلى الرّجوع إلى سياسة المنظّمة لتحديد كيفيّة تَناسُب المشروع مع الأهداف طويلة المدى للمنظّمة (Beck, 2006, p. 57). وعلى الرّغم من كون نهج الإطار المنطقيّ مناسباً لتضمين أبعاد معيار الاستدامة، إلّا أنّه لم يتمّ تناوله بشكل صريح فيه (Økland, 2015).

المبحث الرابع

المنظّمات غير الحكوميّة في دمشق

مقدمة

تُدَار معظم المساعدات الدّوليّة والمحليّة المُقدَّمة من جهات حكوميّة أو غير حكوميّة إلى البلدان النّامية من خلال المشاريع، حيث يُمكِن ملاحظة مدى فعاليّة وأهميّة لجوء المنظّمات العاملة في هذا المجال إلى إدارة المشاريع لإنجاز أعمالها (Guerra et al., 2015). وعند النّظر إلى نتائج برامج المساعدة هذه، نجد أنها تمكّنت – ولا زالت تتمكّن - من تحقيق الغايات التي أُقيمَت من أجل تحقيقها وهي مساعدة البلدان النّامية على تحقيق تقدُّم حقيقيّ في شتّى المجالات سواءً على صعيد تطوير وتحسين النّظام الصِّحِّي، الزّراعة، التّنمية البشريّة، بناء القدرات أو نظام التّعليم على سبيل المثال لا الحصر (Diallo & Thuillier, 2005). يتمّ تفويض إدارة أغلب هذه المشاريع وإنجازها للمنظّمات غير الحكوميّة، فالهدف من عمل هذه المنظّمات غير الحكوميّة والإنسانيّة هو تحقيق التّغيير المرجوّ في حياة فئات المجتمع المُستهدَفة من خلال مشاريعها، حيث عُرِّفَ المشروع في قطّاع الأعمال غير الربحيّة على أنّه اقتراح للأنشطة المُنظّمة حول هدفٍ مُحدَّد، لأداءها خلال فترة زمنيّة مُعيَّنة، في منطقة جغرافيّة مُحدَّدة، لمجموعة من المُستفِيدين، بهدف حلّ مشاكل مُحدَّدة أو تحسين الوضع (Guerra et al., 2015).

المنظّمات غير الحكوميّة والمنظّمات الإنسانيّة

تتعدَّد التّسميات التي يمكن أن تُطلَق على المنظّمات غير الحكوميّة، حيث يمكن تسميتها بمنظّمات المجتمع المدنيّ، أو المنظّمات غير الربحيّة، أو الجمعيّات الخيريّة، أوالمنظّمات الشَّعبيّة أو المُجتمَعيّة أو المنظّمات التَّطوُّعيّة. وبغضّ النّظر عن المُسمَّيات المختلفة لها، عُرِّفَت المنظّمات غير الحكوميّة على أنّها منظّمات مُستَقِلَّة عن كلٍّ من الحكومة وقطّاع الأعمال، وتتمثّل مهمتها في تعزيز الفائدة العامّة وخدمة المصلحة العامّة بدلاً من تحقيق الرّبح أو تعزيز مصالح مجموعةٍ ضيّقة من الأفراد. تَكمُن أهميّة المنظّمات غير الحكوميّة، والتي تحظى باحترام كلٍ من الحكومة وقطّاع الأعمال، في

تمكُّنها من المساعدة في التَّوسُّط في النّزاعات أو إيجاد حلول للمشكلات التي تحظى باهتمامٍ مشترك من كافّة الأطراف، كما يَسمح لها استقلالها عن الحكومة والأحزاب السياسيّة والمؤسّسات الدّينيّة بخلق رؤية مشتركة للمجتمع الذي تنشط فيه. تعتمد المنظّمات غير الحكوميّة على المُتطوِّعين وتستغلّ كافّة الموارد المتوفِّرة لتحقيق رؤيتها (Binder-Aviles, 2012).

كما عُرِّفَت المنظّمة غير الحكوميّة (NGO) على أنّها أيّ كيان غير ربحيّ مُنظَّم على المستوى المحلِّيّ أو الوطنيّ أو الدّوليّ لتحقيق أهداف وغايات مشتركة، دون مشاركة أو تمثيل حكومي يُذكَران (OECD, 2018, p.1). وكما ذكرنا سابقاً، عادةً ما يُشار إلى المنظّمات غير الحكوميّة بمصطلح "القطّاع الثّالث"، حيث تُعتبَر المؤسّسات الحكوميّة في الإدارة العامّة هي القطّاع الأوّل، في حين تُشكِّل المنظّمات التّجاريّة الرّبحيّة في عالم الأعمال القطّاع الثّاني.

في ظل الانفتاح الحاصل بفضل العولمة والتطوُّر التّكنولوجيّ وتبعات وآثار الأزمة السوريّة، بما في ذلك من انعكاسات اجتماعيّة واقتصاديّة على المجتمع، أصبحت المنظّمات غير الحكوميّة تعمل في بيئات متغيّرة، مُعقَّدة ومتقلِّبة بشدّة - وخطيرة في أغلب الأوقات – وهذا ما زاد من تعقيدات الظّروف التي تعمل بها، فلابدّ لهذه المنظّمات لكي تتمكّن من النجاة والاستمرار بالبقاء وبأداء أعمالها بكفاءة، أن تتأقلم وتتكيّف بشكل متواصِل مع البيئة المضطربة باستمرار التي تتواجد فيها، ولن تتمكّن هذه المنظّمات من تحقيق ذلك دون اللّجوء إلى إدارة المشاريع (Gvozdenovic et al., 2008)، وفي ضوء ذلك ازدادت أهميّة الحاجة إلى إدارة فعّالة للمشاريع في البلدان النّامية للتمكُّن من إنجاز المهمّة هائلة الصّعوبة التي تأتي في مقدّمة أهداف أي منظّمة غير حكوميّة والمتمثِّلة في إدارة مستوى الفقر في هذه البلدان (Amoah & Marimon, 2021).

تختلف أهداف المنظّمات غير الحكوميّة غير الربحيّة عن أهداف باقي المنظّمات في مجال الأعمال، حيث تضع لنفسها أهدافاً مُحدَّدة بوضوح ترمي إلى الانتقال بالواقع ممّا هو عليه الآن إلى وضع مستقبليّ أفضل، وتطمح لحلّ مشكلات وتحسين أوضاع مجموعة بشريّة متواجدة في بقعة جغرافيّة مُعيَّنة والتي تمثّل الفئة المُستهدَفة من قِبَل المنظّمة ويمكننا الإشارة إلى هذه المجموعة بالمُستفِيدين. وعلى الرّغم من أن قيود المشاريع في قطّاع الأعمال غير الربحيّ هي نفسها تلك التي تُقيِّد المشاريع في القطّاعات الأخرى من زمن وميزانيّة وجودة، إلّا أنّ مشاريع المنظّمات غير الربحيّة لا تكتفي بدراسة أثر وكفاءة وفعاليّة أعمالها، وإنّما تذهب إلى ما هو أبعد من ذلك فتهتمّ باستدامة آثار أعمالها مع مرور الوقت أي استمرار آثار ونتائج المشروع بعد انتهائه (Guerra et al., 2015).

كما يختلف أسلوب إدارة المشاريع في قطّاع الأعمال غير الربحيّ عن غيره من قطّاعات الأعمال، ويَكمُن الاختلاف الأساسيّ في أنّه غالباً ما تهتمّ أهداف المشروع غير الربحيّ بالتّحول الاجتماعيّ والتّنمية البشريّة وتخفيف الفقر، وهي أهداف غير ماديّة أو غير ملموسة يَصعُب قياسها ماديّاً، وهذا ما يجعلها متميِّزة عن العديد من الصّناعات الأخرى التي تنجز أعمالها بالاعتماد على المشاريع كقطّاعات البناء أو التّصنيع على سبيل المثال، والتي تركّز على المكاسب الماديّة من إنجاز المشاريع. وعلى الرّغم من أنّ مشاريع المساعدات غالباً ما تحتوي على عناصر ماديّة ملموسة (كحفر الآبار مثلاً)، إلا أنه يُنظَر إلى مثل هذه العناصر عادةً على أنّها "وسيلة" تخدم في تحقيق الهدف التّنمويّ النّهائيّ للمشروع، والذي يمكن أن يكون تحسين الصّحّة العامّة مثلاً. وعليه يمكننا أن نقول أنّ قياس أداء مشاريع المساعدات مُعقَّداً نظريّاً. من جهة أخرى، ونظراً للتّأثيرات الاجتماعيّة والاقتصاديّة والبيئيّة الواضحة لتَدَخُّلات المساعدات، فإنّ هذه المشاريع تحمل بُعْداً سياسيّاً بطبيعتها، وبالتّالي تجتذب مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة الذين يطالبون المنظّمات المُنفِّذة لهذه التَدَخُّلات بمستويات عالية من المساءلة (Crawford & Bryce, 2003).

أهمّيّة المنظّمات غير الحكوميّة في دمشق والخدمات التي تقدّمها:

تعمل المنظّمات غير الحكوميّة في دمشق على سد حاجات الأشخاص الأكثر ضعفاً وخاصّة في المجالات الأساسيّة للحياة، وهي تلعب دوراً حاسماً في تأمين مُتطلَّباتٍ لا غنى عنها، خاصّة في ظلّ انخفاض الرّواتب والأجور وصعوبة تأمين فرص العمل، وفضلاً عن انخفاض القدرة الشرائيّة وما يوازيه من ارتفاع الأسعار وغلاء البضائع والخدمات. يأتي دور المنظّمات غير الحكوميّة في محاولة تخفيف معاناة مَن هُم أكثر حاجة ومساعدتهم على بناء قدراتهم ليتمكَّنوا من تحسين واقعهم للوصول لواقع أفضل.

تقدِّم المنظّمات غير الحكوميّة في دمشق طيفاً واسعاً من الخدمات منها: تقديم المواد الغذائيّة، المواد الصّحّيّة، اللِّباس، تقديم القسائم الشرائيّة التي تُمكِّن حاملها من شراء المواد سابقة الذكر (المواد الغذائيّة، الصّحّيّة، اللِّباس) من المتاجر مباشرة، الدّعم الماليّ بمبالغ نقديّة، الدّورات التّعليميّة للصّفوف الأساسيّة والانتقاليّة، ودورات محو الأمّيّة وعادة ما تُوجَّه مثل هذه الدورات آنفة الذّكر للنّساء بشكل خاصّ، تقديم اللِّباس المدرسيّ والقرطاسيّة واللّوازم المدرسيّة، الخدمات الصّحّيّة من طبابة وعمليات وأدوية وتحاليل ومُعِيْنات حركيّة، البرامج المُوجَّهة لذوي الهمم، تقديم دورات التّدريب المهنيّ والحرفيّ في المجالات المختلفة، برامج إعادة تأهيل المدارس والمنازل والمراكز الصّحّيّة المُتضرِّرة،

برامج دعم الحوامل والرُّضَّع، رعاية كبار السّن والعجزة والأطفال الأيتام، برامج الدّعم النّفسِّي الاجتماعيّ، برامج حماية البيئة والثروة الحيوانيّة، برامج سبل العيش، الخدمات القانونيّة، الدّعم الماليّ والقروض المُقَدَّمة للمشاريع الصّغيرة والمتناهية في الصّغر، فضلاً عن المبادرات المتنوعة، ومنها: مبادرات حماية البيئة، كمبادرات تنظيف الشوارع والمرافق العامّة والتّشجير، ومبادرات الدّعم والتّمكين وبناء القدرات ومبادرات التّوظيف.

معوِّقات عمل المنظّمات غير الحكوميّة في دمشق:

تشمل الصّعوبات التي تعمل بها المنظّمات غير الحكوميّة في البلدان النّامية بشكل عامّ البعد الجغرافيّ والاختلاف الثّقافي الواسعَين بين الجهات الفاعلة في المشروع، والأهداف المُتضارِبة بين أصحاب المصلحة، وظروف العمل التي تحتوي على تحدّيات تقنيّة، إضافة إلى البيئات الاجتماعيّة والسّياسيّة التي لا يُمكِن التّنبؤ بها (Crawford & Bryce, 2003).

كما أنّ الأزمات الاقتصاديّة العالميّة والأزمات الإنسانيّة التي حدثت مؤخّراً في مناطق أخرى من العالم كأزمة أوكرانيا، زادت من صعوبات تمويل المشاريع الإنسانيّة في سوريا، مما يستدعي المنظّمات غير الحكوميّة والإنسانيّة في سوريا أن تُحكِم إدارة مشاريعها وتنجزها بالتّكلفة والزّمن والجودة المُتَّفق عليها في مُقترَح المشروع ووفقاً للمعايير الدّوليّة لإدارة المشاريع وأن تكون المشاريع المُنجزَة ذات تقييم مرتفعٍ وفق معايير التّقييم الدّوليّة المُعتَمَدة من قِبَل أهمِّ المنظّمات الدّوليّة المانحة كي تتمكّن من استمرار الحصول على التّمويل ومن جذب مُموِّلين جدد، وكي لا يكون ذلك سبباً آخر لإيقاف تمويل مشاريعها، وذلك نظراً لانخفاض قدرة المُموِّلين المُتبرِّعين الدّاخليّين على تقديم الأموال في ظل الظّروف الاقتصاديّة القاسية التي تشهدها البلاد.

ومن مُعوِّقات عمل المنظّمات غير الحكوميّة في دمشق نذكر أيضاً الارتفاع الهائل في الإيجارات الذي شهدته مدينة دمشق في السّنوات الأخيرة والذي أجبر العديد من المنظّمات غير الحكوميّة إمّا على التّوقف عن العمل أو على التّغيير الدّائم لمراكزها ومقرّات عملها تبعاً لقدرة المنظّمة على تغطية هذه الإيجارات.

الفصل الثالث

الإطار العملي للدراسة

تمهيد:

قام الباحث في هذا الفصل بجمع البيانات المطلوبة من مدراء ومنسقي المشاريع في المنظمات في الحكومية في دمشق، ثم قام بإدخالها إلى الحاسب باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS بنسخته الخامسة والعشرين، ومن ثم تحليلها وتفسير النتائج.

منهج الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة والتي تهدف إلى دراسة أثر استخدام المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية في دمشق، اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع دون تدخل من الباحث، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفيّاً وكمّيّاً من أجل الوصول إلى نتائج ذات دلالة احصائيّة قابلة للتعميم مفيدة في صناعة القرارات وفي إثراء البحث العلمي في الموضوع محل الدراسة، وذلك بالاعتماد على أدوات تخدم المنهج المتّبع وفي مقدمتها الاستبانة التي استخدمت كأداة لجمع البيانات في هذه الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

إن مجتمع الدراسة هو مدراء ومنسقي المشاريع في المنظمات غير الحكوميّة العاملة في دمشق، ونظراً لعدم القدرة على الوصول إلى لجميع أفراد المجتمع نظراً لضيق الوقت، لجأ الباحث وبمساعدة كريمة من مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في دمشق إلى استخدام عينة عشوائية، حيث تم توزيع 138 استبانة وتم استرداد 97 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي أي بنسبة (70%).

أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة لدراسة "أثر استخدام المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تقييم المشاريع" اعتماداً على الدراسات السابقة، حيث تكونت الدراسة من 39 عبارة موزّعة على ثلاثة أقسام:

القسم الأول: يتعلق بالمتغيرات الشخصيّة للمستجيب وهي الجنس والمُسمَّى الوظيفي.

القسم الثاني: يتعلّق بالمعايير الدّوليّة لإدارة المشاريع ويتكوّن من 25 عبارة موزَّعَة على خمسة مجالات وهي:

المجال الأوّل: يتعلّق بإدارة تكامل المشروع ويتكوّن من 5 عبارات.

المجال الثّاني: يتعلّق بإدارة نطاق المشروع ويتكوّن من 5 عبارات.

المجال الثالث: يتعلّق بإدارة الجدول الزمني للمشروع ويتكوّن من 5 عبارات.

المجال الرابع: يتعلّق بإدارة موارد للمشروع ويتكوّن من 5 عبارات.

المجال الخامس: يتعلّق بإدارة التواصل في المشروع ويتكوّن من 5 عبارات.

القسم الثالث: يتعلّق بتقييم المشروع ويتكون من 14 عبارة.

وقد تمّ استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المستجيبين لفقرات الاستبانة حسب الجدول (1.3) التالي:

الجدول (1.3): درجات مقياس ليكرت الخماسي

مستوى الموافقة	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: إعداد الباحث.

الاختبارات والأساليب الإحصائية المستخدمة:

بهدف التوصّل إلى نتائج الدراسة قام الباحث وبالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS الإصدار 25 باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التحقق من صدق وثبات الاستبانة من خلال معامل الفا كرونباخ.
- الإحصاءات الوصفية: لوصف العينة وخصائصها ومعرفة النسب المئوية والتكرارات للمتغيرات الديموغرافية (الجنس والمُسمَّى الوظيفي).
- معامل ارتباط بيرسون لقياس الارتباط الخطي بين المتغيرات.
- تحليل الانحدار المتعدّد للتوصّل إلى ما إذا كان استخدام المعايير الدوليّة لإدارة المشاريع له أثر في تقييم المشاريع، ومعرفة أهم المعايير الدولية لإدارة المشاريع التي توثر في تقييم المشروع.
- اختبار T لعينتين مستقلتين لمعرفة ما إذا كان يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلّة.

صدق المقياس:

أولاً: صدق وثبات الاستبانة:

يُقصَد بصدق الاستبانة أنّها تقيس ما وُضِعَت من أجْلِ قياسه، ويُقصَد بثبات الاستبانة أن تُعطِي هذه الاستبانة نفس النّتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أي أنّ ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدّت مرّات خلال فترات زمنيّة معيّنة. استخدم الباحث بهدف التحقّق من ثبات الاستبانة وبالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي SPSS معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة، وكانت قيمة المعامل لكامل فقرات الاستبانة = 0.959 (الجدول 2.3) وهي أكبر من 0.6 أي مقبولة ضمن العلوم الاجتماعيّة، أي أن إجابات المستجيبين على العبارات متقاربة بشكل كبير، كما أن القيمة المُصحَّحة لكل عبارة من العبارات تراوحت بين 0.371 و 0.784 أي أنه لم تقل عن 0.33 لأي من العبارات.

الجدول (2.3): قيمة معامل ألفا كرونباخ لكافة فقرات الاستبانة

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.959	39

المصدر: الباحث باستخدام برنامج SPSS.

حيث كانت النتائج لكل مجال من المجالات كالتالي:

الجدول (3.3): قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي
إدارة تكامل المشروع	5	0.720	0.849
إدارة نطاق المشروع	5	0.704	0.839
إدارة الجدول الزمني للمشروع	5	0.747	0.864
إدارة موارد المشروع	5	0.803	0.896
إدارة التواصل في المشروع	5	0.854	0.942
تقييم المشروع	14	0.929	0.963

المصدر: الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS.

يمكننا من خلال النظر إلى الجدول (3.3) ملاحظة أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة تراوحت بين (0.704) و(0.929) وهي قيم مرتفعة، كما أن قيمة الصدق الذاتي تراوحت بين (0.839) و(0.963) أي أن كل من ثبات وصدق الاستبانة مرتفع ودال إحصائيّاً.

ثانيا: الاتساق الداخلي:

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتّساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه العبارة، ولغاية التحقُّق من الاتّساق الداخلي للاستبانة قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والمجال الذي تنتمي إليه، حيث استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون الذي يناسب طبيعة البيانات المدروسة.

يمكننا من خلال النظر إلى الجدول (4.3) ملاحظة أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المجال "إدارة تكامل المشروع" والدرجة الكلّيّة للمجال ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى معنويّة 0.05 $\geq \alpha$، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

الجدول (4.3): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المجال "إدارة تكامل المشروع" والدرجة الكلّيّة للمجال

المجال	العبارة	قيمة معامل ارتباط بيرسون	قيمة الدلالة (p-value)	النتيجة
إدارة تكامل المشروع	يتم وضع خطة شاملة لإدارة المشروع قبل البدء به.	0.665	0.000	دال إحصائيّاً
	يقوم مدير المشروع بعملية الرقابة والتفتيش بصورة مستمرة.	0.625	0.000	دال إحصائيّاً
	تضع إدارة المشروع استراتيجيات المشروع بحيث تخدم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.	0.761	0.000	دال إحصائيّاً
	تمتاز خطة المشروع بالشمولية بحيث تغطي نشاطات التنفيذ جميعها.	0.718	0.000	دال إحصائيّاً
	يتم إدارة جميع أنشطة المشروع بشكل متوازي لضمان تحقيق الجودة في مخرجات المشروع.	0.664	0.000	دال إحصائيّاً

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS.

يمكننا من خلال النظر إلى الجدول (5.3) ملاحظة أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المجال "إدارة نطاق المشروع" والدرجة الكلّيّة للمجال ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى معنويّة $0.05 \geq \alpha$، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

الجدول (5.3): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المجال "إدارة نطاق المشروع" والدرجة الكلّيّة للمجال

المجال	العبارة	قيمة معامل ارتباط بيرسون	قيمة الدلالة (p-value)	النتيجة
إدارة نطاق المشروع	تعمل المنظمة على تحقيق احتاجات الفئة المستهدفة بشكل دقيق.	0.758	0.000	دال إحصائيّاً
	يتم وضع تصور تفصيلي لأنشطة المشروع.	0.623	0.000	دال إحصائيّاً
	يتم وضع تصور تفصيلي لمخرجات المشروع.	0.668	0.000	دال إحصائيّاً
	يتم تقسيم أنشطة المشروع إلى مكونات أصغر لتسهيل عمليات المراقبة والمتابعة لها.	0.664	0.000	دال إحصائيّاً
	تحقق مخرجات المشروع تقارباً كبيراً مع توقعات الجهات المستفيدة.	0.672	0.000	دال إحصائيّاً

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS.

يمكننا من خلال النظر إلى الجدول (6.3) ملاحظة أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المجال "إدارة الجدول الزمني للمشروع" والدرجة الكلّيّة للمجال ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى معنويّة $\alpha \leq 0.05$، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

الجدول (6.3): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المجال "إدارة الجدول الزمني للمشروع" والدرجة الكلّيّة للمجال

المجال	العبارة	قيمة معامل ارتباط بيرسون	قيمة الدلالة (p-value)	النتيجة
إدارة الجدول الزمني للمشروع	يتم جدولة الأنشطة الخاصة بالمشروع وتحديد مدة كل منها.	0.698	0.000	دال إحصائيّاً
	تلتزم إدارة المشروع بتنفيذ النشاطات وفقاً لجدولتها الزمنية.	0.740	0.000	دال إحصائيّاً
	يتماشى تقدير الوقت اللازم لإنجاز المشروع مع قيمته المالية.	0.756	0.000	دال إحصائيّاً
	يتم إدارة الوقت بشكل فعّال.	0.732	0.000	دال إحصائيّاً
	يتم وضع خطة قبلية لتنفيذ المشروع بدقة وفق الإطار الزمني للتنفيذ.	0.647	0.000	دال إحصائيّاً

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS.

يمكننا من خلال النظر إلى الجدول (7.3) ملاحظة أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المجال "إدارة موارد المشروع" والدرجة الكلّيّة للمجال ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى معنويّة $\alpha \leq 0.05$، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

الجدول (7.3): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المجال "إدارة موارد المشروع" والدرجة الكلّيّة للمجال

المجال	العبارة	قيمة معامل ارتباط بيرسون	قيمة الدلالة (p-value)	النتيجة
إدارة موارد المشروع	يتم حصر الاحتياجات من الموارد البشرية ذوات الخبرة والمهارة قبل البدء بالمشروع.	0.739	0.000	دال إحصائيّاً
	يتم التأكد من قبل مدير المشروع بأن المواد والمعدات الموردة إلى المشروع تحقق الشروط والمواصفات المطلوبة.	0.701	0.000	دال إحصائيّاً
	تحسن إدارة المشروع استخدام الموارد لتعظيم قيمة المخرجات.	0.722	0.000	دال إحصائيّاً
	تتوفر موارد بشرية ومالية ومعدات تقنية ملائمة لتنفيذ أنشطة المشروع المخطط لها.	0.795	0.000	دال إحصائيّاً
	تضمن المنظمة توريد المواد إلى موقع المشروع في الوقت المطلوب وبالكمية والجودة المطلوبتين.	0.782	0.000	دال إحصائيّاً

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS.

يمكننا من خلال النظر إلى الجدول (8.3) ملاحظة أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المجال "إدارة التواصل في المشروع" والدرجة الكلّيّة للمجال ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى معنويّة $\alpha \leq 0.05$، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

الجدول (8.3): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المجال "إدارة التواصل في المشروع" والدرجة الكلّيّة للمجال

المجال	العبارة	قيمة معامل ارتباط بيرسون	قيمة الدلالة (p-value)	النتيجة
إدارة التواصل في المشروع	يحرص مدير المشروع على فاعلية نظام التواصل لتحقيق تبادل المعلومات.	0.804	0.000	دال إحصائيّاً
	يتم التنسيق بين جميع أصحاب المصلحة في المشروع طوال فترة تنفيذ المشروع.	0.769	0.000	دال إحصائيّاً
	يكون التواصل فعالاً بين الأطراف المساهمة في تنفيذ المشروع.	0.839	0.000	دال إحصائيّاً
	يستلم مدير المشروع تقارير دورية عن سير أنشطة المشروع من الجهات المنفذة للمشروع.	0.706	0.000	دال إحصائيّاً
	يتم وضع خطة لتحديد قنوات الاتصال بين جميع أصحاب المصلحة.	0.861	0.000	دال إحصائيّاً

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS.

يمكننا من خلال النظر إلى الجدول (9.3) ملاحظة أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المجال "تقييم المشروع" والدرجة الكلّيّة للمجال ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى معنويّة $\alpha \leq 0.05$، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

الجدول (9.3): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المجال "تقييم المشروع" والدرجة الكلّيّة للمجال

المجال	العبارة	قيمة معامل ارتباط بيرسون	قيمة الدلالة (p-value)	النتيجة
تقييم المشروع	تقوم المنظمة بالتعرف على احتياجات الفئات المستهدفة وتحددها بدقة قبل تصميم المشروع.	0.762	0.000	دال إحصائيّاً
	يتم أخذ وجهات نظر جميع أصحاب المصلحة بعين الاعتبار عند تصميم المشروع.	0.749	0.000	دال إحصائيّاً
	تعكس المشاريع المنفذة نتائج وتوصيات تقييم الاحتياجات.	0.829	0.000	دال إحصائيّاً

تتمة الجدول (3.9): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المجال "تقييم المشروع" والدرجة الكلّيّة للمجال

	يحقق المشروع أهدافه التنموية المخطط لها للفئات المستهدفة.	0.746	0.000	دال إحصائيّاً
	مخرجات المشروع المخطط لها كافية لتحقيق أهداف المشروع.	0.733	0.000	دال إحصائيّاً
	يتم ربط خطة تنفيذ المشروع بالأهداف المرجوة منه.	0.503	0.000	دال إحصائيّاً
	يقوم موظفي المشروع بتنفيذ الاعمال المكلفين بأدائها بجودة عالية خلال الوقت المحدد المخطط له.	0.634	0.000	دال إحصائيّاً
	يتم استخدام مقاييس خلال مرحلتي التخطيط والتنفيذ لضمان استخدام الموارد بشكل كفؤ.	0.781	0.000	دال إحصائيّاً
	يتم تبرير التكاليف بأهداف المشروع والفوائد الناتجة عن تحقيق هذه الأهداف.	0.746	0.000	دال إحصائيّاً
	يحقق المشروع على أرض الواقع تغييراً حقيقياً للفئات المستهدفة.	0.807	0.000	دال إحصائيّاً
	الأهداف العامة للمشاريع متناسقة ومتناغمة مع بقية الأهداف لتلك المشاريع.	0.706	0.000	دال إحصائيّاً
	تسعى المنظمة لتحقيق الاستدامة المالية التي تعكس قدرة الفئات المستهدفة على تحمل تكلفة الخدمات المقدمة بعد انتهاء التمويل.	0.697	0.000	دال إحصائيّاً
	يتوفر في المنظمة معيار الاستدامة المنظماتية الذي يعكس مستوى التزام المنظمة باستمرار مشاريعها ودمجها ضمن هيكلتها.	0.777	0.000	دال إحصائيّاً
	تستمر المنافع المحققة من المشروع بعد انتهاء المشروع.	0.643	0.000	دال إحصائيّاً

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS.

تحليل البيانات واختبار فرضيّات الدراسة:

الوصف الاحصائي لعينة الدراسة:

نعرض فيما يلي خصائص عيّنة الدراسة وفقاً للبيانات الشخصيّة:

1- توزّع عيّنة الدّراسة وفقاً لمتغيّر الجنس:

نلاحظ من الجدول (10.3) أنّ نسبة الذكور كانت 50.5% بتعداد بلغ 49 مستجيب ذكر، بينما كانت نسبة الإناث 49.5% بتعداد قدره 48 مستجيبة أنثى، ويمكن تبرير هذا التقارب بانفتاح المجتمع السّوري – والدمشقيّ بشكل خاص - الذي حفظ مكانة المرأة وشجّعها دوماً على العمل والقيام بدورها الهام في المجتمع وأكد دوماً على المساواة بين الرجل والمرأة، إضافة إلى أنّ الأزمة السوريّة دفعت المزيد من النساء للعمل لمساندة الرجل في تحمّل العبء المادّي.

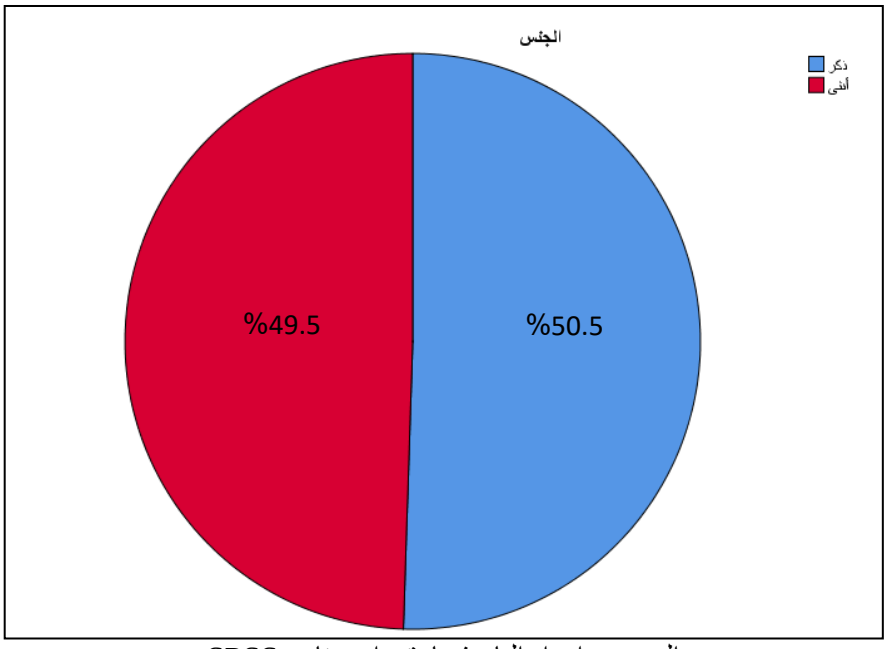
الجدول (10.3): توزّع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	49	%50.5
أنثى	48	%49.5

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS.

ويمكن توضيح ذلك بيانيّاً بالشكل (1.3) الذي يبيّن لنا توزّع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس:

الشكل (1.3): توزّع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس



المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS.

2- **توزّع عيّنة الدّراسة وفقاً لمتغيّر المُسمَّى الوظيفي:**

نلاحظ من الجدول (11.3) أنّ نسبة مدراء المشاريع كانت 39.2% بتعداد بلغ 38 مستجيب مدير مشروع، بينما كانت نسبة منسقي المشاري 60.8% بتعداد قدره 59 مستجيب منسق مشروع، ويمكن تبرير هذا الارتفاع بعدد منسّقي المشاريع مقارنة بعدد مدراء المشاريع هو أنه غالباً ما يكون لكل منظّمة عدّة مشاريع يديرها شخص واحد هو مدير المشروع، ويتم تعيين منسّق مشروع مستقلّ لكلّ مشروع من هذه المشاريع، بحيث تكون تبعيّة منسقي المشاريع جميعهم في المنظّمة لمدير واحد هو مدير المشروع ولذلك يكون هناك عّدة منسقي مشاريع في المنظمة الواحدة، بينما يكون هناك مدير مشروع واحد في هذه المنظّمة.

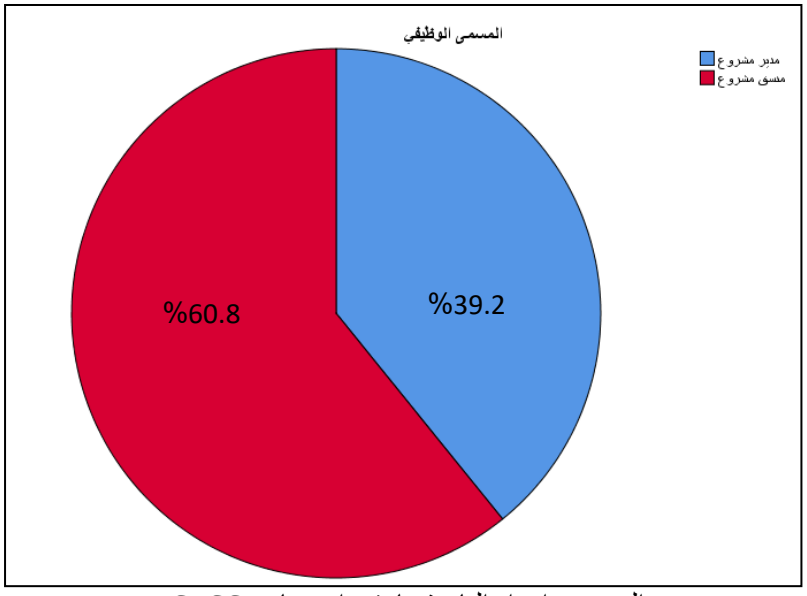
الجدول (11.3): توزّع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المُسمَّى الوظيفي

المُسمَّى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
مدير مشروع	38	%39.2
منسق مشروع	59	%60.8

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS.

ويمكن توضيح ذلك بيانيّاً بالشكل (2.3) الذي يبيّن لنا توزّع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المُسمَّى الوظيفي:

الشكل (2.3): توزّع عينة الدراسة وفقاّ لمتغير المُسمّى الوظيفي



المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS.

اختبار فرضيّات الدراسة:

اختبار الفرضيّة الرئيسيّة الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تقييم المشروع.

ومنها تتفرع الفرضيات الفرعية التالية:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة تكامل المشروع في تقييم المشروع.
2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة نطاق المشروع في تقييم المشروع.
3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجدول الزمني للمشروع في تقييم المشروع.
4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة موارد المشروع في تقييم المشروع.
5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التواصل في المشروع في تقييم المشروع.

ومن أجل اختبار هذه الفرضيّات قام الباحث بإجراء اختبار الارتباط الخطّي ومن ثمّ إجراء تحليل الانحدار الخطّي البسيط بين كل متغيّر من المتغيرات المستقلّة مع المتغير التابع، حيث تم استخدام رمز x1 ضمن التحليل إلى متغير إدارة تكامل المشروع، الرمز x2 إلى متغير إدارة نطاق المشروع، الرمز x3 إلى متغير إدارة الجدول الزمني للمشروع، الرمز x4 إلى إدارة موارد المشروع، الرمز x5 إلى متغير إدارة التواصل في المشروع، والرمز y إلى المتغير المستقل تقييم المشروع.

اختبار الفرضيّة الفرعيّة الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة تكامل المشروع في تقييم المشروع.

نلاحظ من الجدول (12.3) أنه يوجد علاقة ارتباط بين متغير إدارة تكامل المشروع ومتغير تقييم المشروع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.598) وبلغت قيمة p-value الموافقة له (0.000) وهي معنوية عند مستوى دلالة (0.05) والعلاقة متوسطة وطرديّة، وذلك يؤهلنا للقيام بتحليل الانحدار الخطي.

الجدول (12.3): معامل الارتباط بيرسون بين متغير إدارة تكامل المشروع ومتغير تقييم المشروع

Correlations			
		x1	Y
x1	Pearson Correlation	1	.598**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	97	97
y	Pearson Correlation	.598**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	97	97

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS.

يبدو من خلال جدول معنوية نموذج الانحدار الخطّي البسيط بين المتغيّر المستقل إدارة تكامل المشروع والمتغيّر التابع تقييم المشروع (الجدول 14.3) أن النموذج معنوي حيث بلغت قيمة معامل F لنموذج الانحدار الذي يبيّن الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الكلّي (52.825) وبلغت قيمة الدلالة p-value (0.000)، وهي معنوية عند مستوى دلالة (0.05)، إذاً تأثير المتغير المستقل إدارة تكامل المشروع معنويّ على المتغيّر التابع تقييم المشروع، وبعبارة أخرى يشير ذلك إلى إمكانيّة استخدام نموذج الانحدار من خلال المتغير المستقل إدارة تكامل المشروع لشرح تغيرات المتغير التابع تقييم المشروع، ونلاحظ من جدول ملخص نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل إدارة تكامل المشروع والمتغير التابع تقييم المشروع (الجدول 13.3) أن قيمة معامل التحديد R Square تبلغ (0.357) أي أن 35.7% من التغيرات الحاصلة في المتغير التّابع تقييم المشروع يمكن تفسيرها من خلال المتغير المستقل إدارة تكامل المشروع، والباقي عائد لعوامل أخرى خارج النموذج الإحصائي المُختبَر. ويبدو لنا من جدول معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل إدارة تكامل المشروع والمتغير التابع تقييم المشروع (الجدول 15.3) من قيمة B المقابلة للمتغير المستقل إدارة تكامل المشروع أن كل زيادة مقدارها وحدة واحدة في المتغير المستقل إدارة تكامل المشروع تؤدّي إلى زيادة مقدارها 0.666 في المتغير التابع تقييم المشروع، وعليه يمكن للباحث استنتاج نموذج الانحدار الخطّي التالي:

$$y = 1.198 + 0.666*x1$$

وبطريقة أخرى:

تقييم المشروع = 1.198 + 0.666*إدارة تكامل المشروع

الجدول (13.3): ملخص نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل إدارة تكامل المشروع والمتغير التابع تقييم المشروع

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.598[a]	.357	.351	.43357

a. Predictors: (Constant), x1

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS.

الجدول (14.3): معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل إدارة تكامل المشروع والمتغير التابع تقييم المشروع

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.930	1	9.930	52.825	.000[b]
	Residual	17.858	95	.188		
	Total	27.789	96			

a. Dependent Variable: y
b. Predictors: (Constant), x1

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS.

الجدول (15.3): معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل إدارة تكامل المشروع والمتغير التابع تقييم المشروع

Coefficients[a]						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.198	.395		3.032	.003
	x1	.666	.092	.598	7.268	.000

a. Dependent Variable: y

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS.

كنتيجة لما سبق يمكننا قبول الفرضيّة الفرعيّة الأولى التي تنص على أنّه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة تكامل المشروع في تقييم المشروع.

اختبار الفرضيّة الفرعيّة الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة نطاق المشروع في تقييم المشروع.

نلاحظ من الجدول (16.3) أنه يوجد علاقة ارتباط بين متغير إدارة نطاق المشروع ومتغير تقييم المشروع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.828) وبلغت قيمة p-value الموافقة له (0.000) وهي معنوية عند مستوى دلالة (0.05) والعلاقة قوية وطرديّة، وذلك يؤهلنا للقيام بتحليل الانحدار الخطي.

الجدول (16.3): معامل الارتباط بيرسون بين متغير إدارة نطاق المشروع ومتغير تقييم المشروع

Correlations			
		x2	Y
x2	Pearson Correlation	1	.828**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	97	97
y	Pearson Correlation	.828**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	97	97
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS.

يبدو من خلال جدول معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل إدارة نطاق المشروع والمتغير التابع تقييم المشروع (الجدول 18.3) أن النموذج معنوي حيث بلغت قيمة معامل F لنموذج الانحدار الذي يبيّن الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الكلّي (207.078) وبلغت قيمة الدلالة p-value (0.000)، وهي معنوية عند مستوى دلالة (0.05)، إذاً تأثير المتغير المستقل إدارة نطاق المشروع معنويّ على المتغيّر التابع تقييم المشروع، وبعبارة أخرى يشير ذلك إلى إمكانيّة استخدام نموذج الانحدار من خلال المتغير المستقل إدارة نطاق المشروع لشرح تغيرات المتغير التابع تقييم المشروع، ونلاحظ من جدول ملخص نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل إدارة نطاق المشروع والمتغير التابع تقييم المشروع (الجدول 17.3) أن قيمة معامل التحديد R Square تبلغ (0.686) أي أن 68.6% من التغيرات الحاصلة في المتغير التّابع تقييم المشروع يمكن تفسيرها من خلال المتغير المستقل إدارة نطاق المشروع، والباقي عائد لعوامل أخرى خارج النموذج الإحصائي المُختبَر. ويبدو لنا من جدول معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل إدارة نطاق المشروع والمتغير التابع تقييم المشروع (الجدول 19.3) من قيمة B المقابلة للمتغير

المستقل إدارة نطاق المشروع أن كل زيادة مقدارها وحدة واحدة في المتغير المستقل إدارة نطاق المشروع تؤدّي إلى زيادة مقدارها 0.934 في المتغير التابع تقييم المشروع، وعليه يمكن للباحث استنتاج نموذج الانحدار الخطّي التالي:

$$y = 0.193 + 0.934*x2$$

وبطريقة أخرى:

تقييم المشروع = 0.193 + 0.934*إدارة نطاق المشروع

الجدول (17.3): ملخص نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل إدارة نطاق المشروع والمتغير التابع تقييم المشروع

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.828[a]	.686	.682	.30330

a. Predictors: (Constant), x2

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS.

الجدول (18.3): معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل إدارة نطاق المشروع والمتغير التابع تقييم المشروع

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.049	1	19.049	207.078	.000[b]
	Residual	8.739	95	.092		
	Total	27.789	96			

a. Dependent Variable: y

b. Predictors: (Constant), x2

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS.

الجدول (19.3): معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل إدارة نطاق المشروع والمتغير التابع تقييم المشروع

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	.193	.270		.716	.476
	x2	.934	.065	.828	14.390	.000

a. Dependent Variable: y

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS.

كنتيجة لما سبق يمكننا قبول الفرضيّة الفرعيّة الثانية التي تنص على أنّه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة نطاق المشروع في تقييم المشروع.

اختبار الفرضيّة الفرعيّة الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجدول الزمني للمشروع في تقييم المشروع.

نلاحظ من الجدول (20.3) أنه يوجد علاقة ارتباط بين متغير إدارة الجدول الزمني للمشروع ومتغير تقييم المشروع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.655) وبلغت قيمة p-value الموافقة له (0.000) وهي معنوية عند مستوى دلالة (0.05) والعلاقة متوسطة وطرديّة، وذلك يؤهلنا للقيام بتحليل الانحدار الخطي.

الجدول (20.3): معامل الارتباط بيرسون بين متغير إدارة الجدول الزمني للمشروع ومتغير تقييم المشروع

Correlations

		x3	Y
x3	Pearson Correlation	1	.655**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	97	97
y	Pearson Correlation	.655**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	97	97

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS.

يبدو من خلال جدول معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل إدارة الجدول الزمني للمشروع والمتغير التابع تقييم المشروع (الجدول 22.3) أن النموذج معنوي حيث بلغت قيمة معامل F لنموذج الانحدار الذي يبيّن الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الكلّي (71.217) وبلغت قيمة الدلالة p-value (0.000)، وهي معنوية عند مستوى دلالة (0.05)، إذاً تأثير المتغير المستقل إدارة الجدول الزمني للمشروع معنويّ على المتغيّر التابع تقييم المشروع، وبعبارة أخرى يشير ذلك إلى إمكانيّة استخدام نموذج الانحدار من خلال المتغير المستقل إدارة الجدول الزمني للمشروع لشرح تغيرات المتغير التابع تقييم المشروع، ونلاحظ من جدول ملخص نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل إدارة الجدول الزمني للمشروع والمتغير التابع تقييم المشروع (الجدول 21.3) أن

قيمة معامل التحديد R Square تبلغ (0.428) أي أن 42.8% من التغيرات الحاصلة في المتغير التّابع تقييم المشروع يمكن تفسيرها من خلال المتغير المستقل إدارة الجدول الزمني للمشروع، والباقي عائد لعوامل أخرى خارج النموذج الإحصائي المُختبَر. ويبدو لنا من جدول معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل إدارة الجدول الزمني للمشروع والمتغير التابع تقييم المشروع (الجدول 23.3) من قيمة B المقابلة للمتغير المستقل إدارة الجدول الزمني للمشروع أن كل زيادة مقدارها وحدة واحدة في المتغير المستقل إدارة الجدول الزمني للمشروع تؤدّي إلى زيادة مقدارها 0.627 في المتغير التابع تقييم المشروع، وعليه يمكن للباحث استنتاج نموذج الانحدار الخطّي التالي:

$$y = 1.456 + 0.627*x3$$

وبطريقة أخرى:

تقييم المشروع = 1.456 + 0.627*إدارة الجدول الزمني للمشروع

الجدول (21.3): ملخص نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل إدارة الجدول الزمني للمشروع والمتغير التابع تقييم المشروع

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.655[a]	.428	.422	.40888

a. Predictors: (Constant), x3

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS.

الجدول (22.3): معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل إدارة الجدول الزمني للمشروع والمتغير التابع تقييم المشروع

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.906	1	11.906	71.217	.000[b]
	Residual	15.882	95	.167		
	Total	27.789	96			

a. Dependent Variable: y

b. Predictors: (Constant), x3

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS.

الجدول (23.3): معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل إدارة الجدول الزمني للمشروع والمتغير التابع تقييم المشروع

Coefficients[a]						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.456	.311		4.687	.000
	x3	.627	.074	.655	8.439	.000
a. Dependent Variable: y						

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS.

كنتيجة لما سبق يمكننا قبول الفرضيّة الفرعيّة الثالثة التي تنص على أنّه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجدول الزمني للمشروع في تقييم المشروع.

اختبار الفرضيّة الفرعيّة الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة موارد المشروع في تقييم المشروع.

نلاحظ من الجدول (24.3) أنه يوجد علاقة ارتباط بين متغير إدارة موارد المشروع ومتغير تقييم المشروع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.737) وبلغت قيمة p-value الموافقة له (0.000) وهي معنوية عند مستوى دلالة (0.05) والعلاقة متوسطة وطرديّة، وذلك يؤهلنا للقيام بتحليل الانحدار الخطي.

الجدول (24.3): معامل الارتباط بيرسون بين متغير إدارة موارد المشروع ومتغير تقييم المشروع

Correlations			
		x4	Y
x4	Pearson Correlation	1	.737**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	97	97
y	Pearson Correlation	.737**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	97	97
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS.

يبدو من خلال جدول معنوية نموذج الانحدار الخطّي البسيط بين المتغيّر المستقل إدارة موارد المشروع والمتغيّر التابع تقييم المشروع (الجدول 26.3) أن النموذج معنوي حيث بلغت قيمة معامل F لنموذج الانحدار الذي يبيّن الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الكلّي (113.214) وبلغت قيمة الدلالة p-value (0.000)، وهي معنوية عند مستوى دلالة (0.05)، إذاً تأثير المتغير المستقل إدارة موارد المشروع معنويّ على المتغيّر التابع تقييم المشروع، وبعبارة أخرى يشير ذلك إلى إمكانيّة استخدام نموذج الانحدار من خلال المتغير المستقل إدارة موارد المشروع لشرح تغيرات المتغير التابع تقييم المشروع، ونلاحظ من جدول ملخص نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل إدارة موارد المشروع والمتغير التابع تقييم المشروع (الجدول 25.3) أن قيمة معامل التحديد R Square تبلغ (0.544) أي أن 54.4% من التغيرات الحاصلة في المتغير التّابع تقييم المشروع يمكن تفسيرها من خلال المتغير المستقل إدارة موارد المشروع، والباقي عائد لعوامل أخرى خارج النموذج الإحصائي المُختبَر. ويبدو لنا من جدول معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل إدارة موارد المشروع والمتغير التابع تقييم المشروع (الجدول 27.3) من قيمة B المقابلة للمتغير المستقل إدارة موارد المشروع أن كل زيادة مقدارها وحدة واحدة في المتغير المستقل إدارة موارد المشروع تؤدّي إلى زيادة مقدارها 0.673 في المتغير التابع تقييم المشروع، وعليه يمكن للباحث استنتاج نموذج الانحدار الخطّي التالي:

$$y = 1.269 + 0.673*x3$$

وبطريقة أخرى:

تقييم المشروع = 1.269+ 0.673*إدارة موارد المشروع

الجدول (3.25): ملخص نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل إدارة موارد المشروع والمتغير التابع تقييم المشروع

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.737[a]	.544	.539	.36532

a. Predictors: (Constant), x4

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS.

الجدول (3.26): معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل إدارة موارد المشروع والمتغير التابع تقييم المشروع

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.110	1	15.110	113.214	.000[b]
	Residual	12.679	95	.133		
	Total	27.789	96			

a. Dependent Variable: y

b. Predictors: (Constant), x4

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS.

الجدول (3.27): معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل إدارة موارد المشروع والمتغير التابع تقييم المشروع

Coefficients[a]						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.269	.264		4.803	.000
	x4	.673	.063	.737	10.640	.000

a. Dependent Variable: y

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS.

كنتيجة لما سبق يمكننا قبول الفرضيّة الفرعيّة الرابعة التي تنص على أنّه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة موارد المشروع في تقييم المشروع.

اختبار الفرضيّة الفرعيّة الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التواصل في المشروع في تقييم المشروع.

نلاحظ من الجدول (28.3) أنه يوجد علاقة ارتباط بين متغير إدارة التواصل في المشروع ومتغير تقييم المشروع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.702) وبلغت قيمة p-value الموافقة له (0.000) وهي معنوية عند مستوى دلالة (0.05) والعلاقة متوسطة وطرديّة، وذلك يؤهلنا للقيام بتحليل الانحدار الخطي.

الجدول (28.3): معامل الارتباط بيرسون بين متغير إدارة التواصل في المشروع ومتغير تقييم المشروع

Correlations			
		x5	Y
x5	Pearson Correlation	1	.702**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	97	97
y	Pearson Correlation	.702**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	97	97

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS.

يبدو من خلال جدول معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل إدارة التواصل في المشروع والمتغير التابع تقييم المشروع (الجدول 30.3) أن النموذج معنوي حيث بلغت قيمة معامل F لنموذج الانحدار الذي يبيّن الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الكلّي (92.316) وبلغت قيمة الدلالة p-value (0.000)، وهي معنوية عند مستوى دلالة (0.05)، إذاً تأثير المتغير المستقل إدارة التواصل في المشروع معنويّ على المتغيّر التابع تقييم المشروع، وبعبارة أخرى يشير ذلك إلى إمكانيّة استخدام نموذج الانحدار من خلال المتغير المستقل إدارة التواصل في المشروع لشرح تغيرات المتغير التابع تقييم المشروع، ونلاحظ من جدول ملخص نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل إدارة التواصل في المشروع والمتغير التابع تقييم المشروع (الجدول 29.3) أن قيمة معامل التحديد R Square (0.493) أي أن 49.3% من التغيرات الحاصلة في المتغير التّابع تقييم المشروع يمكن تفسيرها من خلال المتغير المستقل إدارة التواصل في المشروع، والباقي عائد لعوامل أخرى خارج النموذج الإحصائي المُختبَر. ويبدو لنا من جدول معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل إدارة التواصل في المشروع والمتغير التابع تقييم المشروع (الجدول 31.3) من قيمة B المقابلة للمتغير المستقل إدارة التواصل في المشروع أن كل زيادة مقدارها وحدة واحدة في المتغير المستقل إدارة التواصل في المشروع تؤدّي إلى زيادة مقدارها 0.696 في المتغير التابع تقييم المشروع، وعليه يمكن للباحث استنتاج نموذج الانحدار الخطّي التالي:

$$y = 1.052 + 0.696*x5$$

وبطريقة أخرى:

تقييم المشروع = 1.052+ 0.696*إدارة التواصل في المشروع

الجدول (29.3): ملخص نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل إدارة التواصل في المشروع والمتغير التابع تقييم المشروع

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.702[a]	.493	.487	.38516

a. Predictors: (Constant), x5

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS.

الجدول (30.3): معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل إدارة التواصل في المشروع والمتغير التابع تقييم المشروع

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.695	1	13.695	92.316	.000[b]
	Residual	14.093	95	.148		
	Total	27.789	96			

a. Dependent Variable: y

b. Predictors: (Constant), x5

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS.

الجدول (31.3): معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل إدارة التواصل في المشروع والمتغير التابع تقييم المشروع

Coefficients[a]						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.052	.315		3.343	.001
	x5	.696	.072	.702	9.608	.000

a. Dependent Variable: y

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS.

كنتيجة لما سبق يمكننا قبول الفرضيّة الفرعيّة الخامسة التي تنص على أنّه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التواصل في المشروع في تقييم المشروع.

الجدول (32.3): ملخص معاملات الارتباط بين كل معيار من المعايير الدوليّة لإدارة المشروع وتقييم المشروع

المجال	قيمة معامل ارتباط بيرسون	قيمة الدلالة (p-value)	النتيجة
إدارة تكامل المشروع	0.598	0.000	دال إحصائيّاً
إدارة نطاق المشروع	0.828	0.000	دال إحصائيّاً
إدارة الجدول الزمني للمشروع	0.655	0.000	دال إحصائيّاً
إدارة موارد المشروع	0.737	0.000	دال إحصائيّاً
إدارة التواصل في المشروع	0.702	0.000	دال إحصائيّاً

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS.

الجدول (33.3): ملخص معاملات الانحدار البسيط بين كل معيار من المعايير الدوليّة لإدارة المشروع وتقييم المشروع

المجال	قيمة الدلالة (p-value)	قيمة معامل التحديد R Square	قيمة F	قيمة B للمتغير	قيمة ثابت الانحدار	النتيجة
إدارة تكامل المشروع	0.000	0.357	52.825	0.666	1.198	يوجد أثر
إدارة نطاق المشروع	0.000	0.686	207.078	0.934	0.193	يوجد أثر
إدارة الجدول الزمني للمشروع	0.000	0.428	71.217	0.627	1.456	يوجد أثر
إدارة موارد المشروع	0.000	0.544	113.214	0.673	1.269	يوجد أثر
إدارة التواصل في المشروع	0.000	0.493	92.316	0.696	1.052	يوجد أثر

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS.

وكنتيجة لاختبار وقبول الفرضيّات الفرعيّة الخمسة السّابقة، نقبل الفرضيّة الرئيسيّة الأولى التي تنص على أنّه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تقييم المشروع.

لجأ الباحث إلى تحليل الإنحدار الخطّي المتعدّد باستخدام منهجيّة Stepwise لقدرتها على إعطاء أفضل نموذج يُمكِّن من التعرّف على أهم المعايير الدوليّة لإدارة المشاريع التي تؤثر في تقيم المشاريع بالترتيب، حيث تم استخدام رمز x1 ضمن التحليل إلى متغير إدارة تكامل المشروع، الرمز x2 إلى

متغيـر إدارة نطـاق المشـروع، الرمـز x3 إلـى متغيـر إدارة الجـدول الزمنـي للمشـروع، الرمـز x4 إلـى إدارة مـوارد المشـروع، الرمـز x5 إلـى متغيـر إدارة التواصـل فـي المشـروع، والرمـز y إلـى المتغيـر المستقل تقييم المشروع.

يظهـر لنـا مـن جـدول ملخـص نمـوذج الانحـدار الخطـي المتعـدّد (الجـدول 34.3) أن النمـوذج الثالـث والأخيـر هـو الأعلـى فـي قيمـة معامـل التحديـد المُعـدَّل Adjusted R square والتـي بلغـت (0.759) أي أن (75.9%) مـن التغيـرات الحاصـلة فـي المتغيـر التـابع (تقيـيم المشـروع) يمكـن تفسـيرها مـن خـلال المتغيـرات المسـتقلة الثلاثـة (إدارة نطـاق المشـروع وإدارة التواصـل فـي المشـروع وإدارة مـوارد المشـروع علـى الترتيـب) والبـاقي عائـد لعوامـل أخـرى خـارج النمـوذج الإحصـائي المُختَبَـر، وتبـدو قيمـة معامـل Durbin-Watson والبالغـة (1.886) واقعـة بـين القيمتـين (1) و(3) ممـا يشـير إلـى اسـتقلال البـواقي عـن بعضـها وعـدم تشـكيلها متغيـراً. وبـالنظر إلـى جـدول معنويـة نمـوذج الانحـدار الخطـي المتعـدّد (الجـدول 35.3) نجـد أن قيمـة معامـل F لنمـوذج الانحـدار الـذي يبـيّن الدلالـة الإحصـائية لنمـوذج الانحـدار الكلّـي بلغـت (101.902) وقيمـة p-value الموافقـة للنمـوذج الثالـث تبلـغ (0.000) وهـي أصـغر مـن مسـتوى الدلالـة 0.05 وبالتـالي يمكننـا القـول أن النمـوذج معنـويّ، وبعبـارة أخـرى يشـير ذلـك إلـى إمكانيّـة اسـتخدام نمـوذج الانحـدار الخطـي المتعـدّد لشـرح تغيـرات المتغيـر التـابع تقيـيم المشـروع وعليـه يمكننـا حساب قيمة متمم Adjusted R Square والتي بلغت (0.241).

ومـن خـلال النتـائج الظـاهرة فـي جـدول معـاملات نمـوذج الانحـدار الخطـي المتعـدّد (الجـدول 36.3) يمكننـا أن نقول التالي:

أثـر مجـال إدارة نطـاق المشـروع معنـوي لأن قيمـة .Sig المقابلـة لـه تبلـغ (0.000) وهـي أصـغر مـن مسـتوى الدلالـة (0.05) وارتباطـه بـالمتغير التـابع أكبـر مـن ارتباطـه بـالمتغيرات الأخـرى فـي النمـوذج لأن قيمـة Tolerance المقابلـة لـه والبالغـة (0.456) أكبـر مـن قيمـة مـتمم Adjusted R Square والبالغـة (0.241)، وعليـه يـدخل هـذا المتغيـر فـي النمـوذج النهـائي لتحقيقـه الشـرطين السـابقين، وأن كـل زيـادة مقـدارها وحـدة واحـدة فـي متغيـر إدارة نطـاق المشـروع تـؤدي إلـى زيـادة مقـدارها (0.587) فـي متغير تقييم المشروع.

أثـر مجـال إدارة التواصـل فـي المشـروع معنـوي لأن قيمـة .Sig المقابلـة لـه تبلـغ (0.001) وهـي أصـغر مـن مسـتوى الدلالـة (0.05) وارتباطـه بـالمتغير التـابع أكبـر مـن ارتباطـه بـالمتغيرات الأخـرى فـي النمـوذج لأن قيمـة Tolerance المقابلـة لـه والبالغـة (0.545) أكبـر مـن قيمـة مـتمم Adjusted R Square والبالغـة (0.241)، وعليـه يـدخل هـذا المتغيـر فـي النمـوذج النهـائي لتحقيقـه الشـرطين السـابقين،

وأن كل زيادة مقدارها وحدة واحدة في متغير إدارة التواصل في المشروع تؤدي إلى زيادة مقدارها (0.230) في متغير تقييم المشروع.

أثر مجال إدارة موارد المشروع معنوي لأن قيمة Sig. المقابلة له تبلغ (0.002) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وارتباطه بالمتغير التابع أكبر من ارتباطه بالمتغيرات الأخرى في النموذج لأن قيمة Tolerance المقابلة له والبالغة (0.468) أكبر من قيمة متمم Adjusted R Square والبالغة (0.241)، وعليه يدخل هذا المتغير في النموذج النهائي لتحقيقه الشرطين السابقين، وأن كل زيادة مقدارها وحدة واحدة في متغير إدارة موارد المشروع تؤدي إلى زيادة مقدارها (0.215) في متغير تقييم المشروع.

وبالتالي تكون معادلة الانحدار الخطي النهائية:

y = -0.250 + 0.587*x2 + 0.230*x5 + 0.215*x4

وبطريقة أخرى:

تقييم المشروع = -0.250 + 0.578*إدارة نطاق المشروع + 0.230*إدارة التواصل في المشروع + 0.215*إدارة موارد المشروع

الجدول (34.3): ملخص نموذج الانحدار الخطي المتعدّد

Model Summary[d]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.828[a]	.686	.682	.30330	
2	.861[b]	.741	.735	.27684	
3	.876[c]	.767	.759	.26400	1.886

a. Predictors: (Constant), x2

b. Predictors: (Constant), x2, x5

c. Predictors: (Constant), x2, x5, x4

d. Dependent Variable: y

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS.

الجدول (35.3): معنوية نموذج الانحدار الخطي المتعدّد

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.049	1	19.049	207.078	.000[b]
	Residual	8.739	95	.092		
	Total	27.789	96			
2	Regression	20.584	2	10.292	134.288	.000[c]
	Residual	7.204	94	.077		
	Total	27.789	96			
3	Regression	21.307	3	7.102	101.902	.000[d]
	Residual	6.482	93	.070		
	Total	27.789	96			

a. Dependent Variable: y

b. Predictors: (Constant), x2

c. Predictors: (Constant), x2, x5

d. Predictors: (Constant), x2, x5, x4

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS.

الجدول (36.3): معاملات نموذج الانحدار الخطي المتعدّد

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	.193	.270		.716	.476					
	x2	.934	.065	.828	14.390	.000	.828	.828	.828	1.000	1.000
2	(Constant)	-.215-	.263		-.817-	.416					
	x2	.721	.076	.639	9.481	.000	.828	.699	.498	.607	1.647
	x5	.299	.067	.302	4.475	.000	.702	.419	.235	.607	1.647
3	(Constant)	-.250-	.251		-.996-	.322					
	x2	.587	.084	.520	7.011	.000	.828	.588	.351	.456	2.192
	x5	.230	.067	.231	3.411	.001	.702	.333	.171	.545	1.836
	x4	.215	.067	.236	3.220	.002	.737	.317	.161	.468	2.137

a. Dependent Variable: y

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تقييم المشروع تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس والمُسمَّى الوظيفيّ).

ومنها تتفرع الفرضيات الفرعية التالية:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تقييم المشروع تعزى إلى متغير الجنس.
2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تقييم المشروع تعزى إلى متغير المُسمَّى الوظيفيّ.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تقييم المشروع تعزى إلى متغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضيّة لجأ الباحث إلى اختبار T للعينات المستقلّة (Independent-Samples T Test) المناسب لطبيعة المتغيرات المدروسة.

نلاحظ من جدول نتيجة اختبار T للعينات المستقلّة بين متغيري الجنس وتقييم المشروع (الجدول 38.3) أن قيمة .Sig في اختبار ليفين Levene's Test بلغت (0.461) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وذلك يعني أن تباين المتغير التّابع تقييم المشروع عبر مجموعات المتغير المستقل الجنس متجانس، وعليه ننظر إلى قيمة .Sig المقابلة له في اختبار T والتي بلغت (0.618) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وعليه لا يمكننا رفض فرضيّة العدم أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تقييم المشروع تعزى إلى متغير الجنس، والفرضيّة الفرعيّة الأولى مقبولة.

الجدول (37.3): جدول Group Statistics لاختبار T للعينات المستقلّة بين متغيري الجنس وتقييم المشروع

Group Statistics					
	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Y	ذكر	49	4.0802	.58569	.08367
	أنثى	48	4.0253	.48924	.07062

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS.

الجدول (38.3): جدول نتيجة اختبار T للعينات المستقلّة بين متغيري الجنس وتقييم المشروع

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
y	Equal variances assumed	.548	.461	.500	95	.618	.05488	.10969	-.16288-	.27264
	Equal variances not assumed			.501	92.701	.617	.05488	.10949	-.16255-	.27231

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS.

اختبار الفرضيّة الفرعيّة الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تقييم المشروع تعزى إلى متغير المُسمَّى الوظيفيّ.

لاختبار هذه الفرضيّة لجأ الباحث إلى اختبار T للعينات المستقلّة (Independent-Samples T Test) المناسب لطبيعة المتغيرات المدروسة.

نلاحظ من جدول نتيجة اختبار T للعينات المستقلّة بين متغيري المُسمَّى الوظيفيّ وتقييم المشروع (الجدول 40.3) أن قيمة .Sig في اختبار ليفين Levene's Test بلغت (0.129) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وذلك يعني أن تباين المتغير التّابع تقييم المشروع عبر مجموعات المتغير المستقل المُسمَّى الوظيفيّ متجانس، وعليه ننظر إلى قيمة .Sig المقابلة له في اختبار T والتي بلغت (0.738) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وعليه لا يمكننا رفض فرضيّة العدم أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تقييم المشروع تعزى إلى متغير المُسمّى الوظيفي، والفرضيّة الفرعيّة الثانية مقبولة.

الجدول (39.3): جدول Group Statistics لاختبار T للعينات المستقلّة بين متغيري المُسمَّى الوظيفي وتقييم المشروع

Group Statistics					
	الوظيفي المسمى	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Y	مشروع مدير	38	4.0301	.57519	.09331
	مشروع منسق	59	4.0678	.51720	.06733

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS.

الجدول (40.3): جدول نتيجة اختبار T للعينات المستقلّة بين متغيري المُسمَّى الوظيفي وتقييم المشروع

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
y	Equal variances assumed	2.350	.129	-.336-	95	.738	-.03772-	.11243	-.26092-	.18548
	Equal variances not assumed			-.328-	72.949	.744	-.03772-	.11507	-.26705-	.19161

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS.

وكنتيجة لاختبار وقبول الفرضيّتين الفرعيّتين الأولى والثانية، نقبل الفرضيّة الرئيسيّة الثانية التي تنص على أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تقييم المشروع تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس والمُسمَّى الوظيفيّ).

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات والمقترحات

نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة بعد إجراء التحليل الإحصائي والاختبارات المناسبة على الإجابات التي حصل الباحث عليها من خلال الاستبانة إلى مجموعة من النتائج، هي:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة لإدارة تكامل المشروع في تقييم المشروع في المنظمات غير الحكوميّة العاملة في دمشق، وهذا ما يتفق مع دراسة (دهليز وعنبر، 2017) التي أوجدت أن معيار إدارة تكامل المشروع هو من أهم المعايير الدولية لإدارة المشاريع المؤثرة في جودة المشروع، وكما يتفق ذلك مع دراسة (عيسى وزملاؤها، 2023) التي أوجدت أن معيار إدارة تكامل المشروع هو من أهم المعايير الدولية لإدارة المشاريع المؤثرة في مؤشر جودة المشروع كأحد مؤشرات الميّزة التنافسية. ويعزو الباحث ذلك إلى أن المنظمات غير الحكوميّة في دمشق تعي أهمّيّة إدارة تكامل المشروع من حيث وصفها للعمليّات الضّروريّة لضمان توجيه عناصر المشروع بشكل صحيح وتوحيد وتنسيق العمليّات المختلفة وأنشطة إدارة المشروع، وعليه تقوم المنظمات غير الحكوميّة في دمشق بوضع خطط تتّسم بالشموليّة بحيث تغطي نشاطات التنفيذ جميعها، كما يتم إدارة جميع أنشطة المشروع بشكل متوازي لضمان تحقيق الجودة في مخرجات المشروع.

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة لإدارة نطاق المشروع في تقييم المشروع في المنظمات غير الحكوميّة العاملة في دمشق، وهذا ما يتفق مع دراسة (دهليز وعنبر، 2017) التي أوجدت أن معيار إدارة نطاق المشروع هو من أهم المعايير الدولية لإدارة المشاريع المؤثرة في جودة المشروع ، كما يتفق مع دراسة (Zwikael, 2009) التي خلصت إلى أن إدارة نطاق المشروع خلال مرحلة التخطيط هو من أهم أربعة مجالات معرفيّة تؤثّر على نجاح المشروع، ويتفق أيضاً مع دراسة (Chawhan, 2014) التي أوجدت أن إدارة نطاق المشروع هو من المجالات المعرفيّة الأكثر أهميّة للنجاح الكلّي للمشروع الصيدلاني، وكما يتفق ذلك مع دراسة (عيسى وزملاؤها، 2023) التي أوجدت أن معيار إدارة نطاق المشروع هو من أهم المعايير الدولية لإدارة المشاريع المؤثرة في مؤشر جودة المشروع كأحد مؤشرات الميّزة التنافسية. ويعزو الباحث ذلك إلى وعي المنظّمات غير الحكوميّة في دمشق إلى أهميّة عملية تحديد نطاق المشروع والتي تعتبر أهم مرحلة من مراحل عمليات المشروع وأكثرها صعوبة وعليه فإن تأثيرها كبير على المشروع فيما بعد وبالتالي على تقييم المشروع، وأنّه في حال لم يتم إنجازها بطريقة سليمة تكون هي منشأ غالبية المشاكل التي ستتسبب في فشل المشروع، وأنّه في حال

غيـاب وجـود عمليّـة إدارة نطـاق المشـروع، سـيكون مـن الصّـعب الـتّحكُّم فـي التّكلفـة والوقـت وأن نقـدّر احتياجـات المـوارد بشـكل صـحيح، كمـا سيتسـبّب ذلـك فـي حيـود المشـروع عـن الطّريـق الصّـحيح المُحـدَّد لـه، وعليـه يقـوم مـدراء ومنسّـقي المشـاريع فـي المنظمـات غيـر الحكوميّـة فـي دمشـق بـإيلاء أهميّـة كبـرى لتطـوير النطـاق عـن طريـق تحليلـه إلـى مسـتويات أدنـى مـن التفاصـيل باسـتخدام هيكـل تقسـيم العمـل وعليـه يقومـوا بوضـع تصـوّر تفصـيليّ لكـل مـن أنشـطة ومخرجـات المشـروع لمـا لـذلك مـن أثـر كبيـر علـى مسـتقبل وتنفيـذ ونتـائج ومخرجـات المشـروع وبالتـالي علـى تقييم المشروع.

3- يوجـد أثـر ذو دلالـة إحصـائيّة لإدارة الجـدول الزمنـي للمشـروع فـي تقيـيم المشـروع فـي المنظمـات غيـر الحكوميّـة العاملـة فـي دمشـق، وهـذا مـا يتفـق مـع دراسـة (Zwikael, 2009) التـي خلصـت إلـى أن إدارة الجـدول الزمنـي للمشـروع خـلال مرحلـة التخطـيط لـه التـأثير الأكبـر علـى نجـاح المشـروع، ويتّفـق أيضـاً مـع دراسـة (Chawhan, 2014) التـي أوجـدت أن المجـال المعرفـي إدارة الجـدول الزمنـي للمشـروع هـو المجـال المعرفـي الأكثـر أهميّـة للنجـاح الكلّـي للمشـروع الصـيدلاني وكمـا يتفـق ذلـك مـع دراسـة (عيسـى وزملاؤهـا، 2023) التـي أوجـدت أن معيـار إدارة الجـدول الزمنـي للمشـروع هـو مـن أهـم المعـايير الدوليـة لإدارة المشـاريع المـؤثرة فـي مؤشـر جـودة المشـروع كأحـد مؤشـرات الميّـزة التنافسـية. ويعـزو الباحـث ذلـك إلـى إدراك مـدراء ومنسّـقي المشـاريع فـي المنظمـات غيـر الحكوميّـة فـي دمشـق المسـؤوليّة الهامّـة المتمثلـة فـي إتمـام كـل نشـاط مـن أنشـطة المشـروع وفـق الجـدول الزمنـي المُخطَّـط لـه، والعواقـب الكبيـرة التـي مـن الممكـن أن تـنجم عـن تـأخُّر إنجـاز المشـروع فـي الوقـت المناسـب، حيـث يـؤدّي أيّ انحـراف عـن المسـار الحـرج المُحـدَّد ضـمن الجـدول الزّمنـيّ المُخطَّـط لـه إلـى حـدوث تـأخير فـي المشـروع وبالتّـالي عـدم الالتـزام بـالزّمن المُحـدَّد لإنهـاء المشـروع وهـذا مـا يعتبـر فشـلاً للمشـروع، وعليـه يقـوم مـدراء ومنسّـقي المشـاريع فـي المنظمـات غيـر الحكوميّـة فـي دمشـق بوضـع خطـة قبليّـة لتنفيـذ المشـروع بدقـة وفـق الإطـار الزمنـي للتنفيـذ، حيـث جدولـة الأنشـطة الخاصّـة بالمشـروع وتحديـد مـدّة كـل منهـا ومـن ثـم يلزمـون بتنفيـذ هـذه الأنشـطة وفقـاً لجـدولتها الزمنيّـة ممّـا يـنعكس إيجابـاً علـى المشـروع وبالتالي يكون ذو أثر إيجابي على تقييم المشروع.

4- يوجـد أثـر ذو دلالـة إحصـائيّة لإدارة مـوارد المشـروع فـي تقيـيم المشـروع فـي المنظمـات غيـر الحكوميّـة العاملـة فـي دمشـق، وهـذا مـا يتفـق مـع دراسـة (دهليـز وعنبـر، 2017) التـي أوجـدت أن معيـار إدارة مـوارد المشـروع هـو أكثـر المعـايير الدوليـة لإدارة المشـاريع تـأثيراً فـي جـودة المشـروع، وكمـا يتفـق مـع دراسـة (Zwikael, 2009) التـي خلصـت إلـى أن إدارة مـوارد

المشروع خلال مرحلة التخطيط هو من أهم أربعة مجالات معرفيّة تؤثّر على نجاح المشروع، ويعود ذلك بحسب رأي الباحث إلى وعي مدراء ومنسقي المشاريع في المنظمات غير الحكوميّة في دمشق لأهميّة عمليّة إدارة الموارد بما تتضمّنه من توفير الأشخاص اللّازمين لإنجاز عمليّات المشروع وتقديم الدّعم لهم ليتمكّنوا من أداء الأعمال في الوقت المناسب وبالشّكل المناسب، والقيام بذلك بتكلفة واقعيّة لا تتجاوز الميزانيّة المُقدَّرة مما ينعكس إيجاباً على جميع جوانب المشروع وبالتالي يؤثر إيجاباً على تقييم المشروع، إضافة إلى حرصهم على تحديد المتطلّبات من الموارد بشكل دقيق والتي تتضمّن تحديد أنواع الموارد، والوقت الذي يجب أن تكون فيه متاحة، والعدد المطلوب منها، واتّخاذ التّرتيبات اللّازمة ومتابعتها لضمان وصول الموارد اللّازمة في الوقت المناسب مما يضمن تنفيذ أنشطة المشروع بشكل مناسب وبالتالي يكون ذو أثر إيجابي على المشروع وبالتالي تؤثر إيجاباً على تقييم المشروع.

5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة لإدارة التواصل في المشروع في تقييم المشروع في المنظمات غير الحكوميّة العاملة في دمشق، وهذا ما يتفق مع دراسة (المحياوي والوائلي، 2018) التي أوجدت أن معيار إدارة التواصل في المشروع هو من أهم المعايير الدولية لإدارة المشاريع تأثيراً في جودة المشروع، ويتّفق أيضاً مع دراسة (Chawhan, 2014) التي أوجدت أن إدارة التواصل في المشروع هو من المجالات المعرفيّة الأكثر أهميّة للنجاح الكلّي للمشروع الصيدلاني، ومع دراسة (Jaferi et al., 2014) التي خلصت إلى أن إنشاء أسلوب تواصل صحيح في المنظمة سيقضي على العديد من التأخيرات القائمة حالياً في العمليات، كما أظهرت أن تحسين إدارة الاتصالات يؤدي إلى تحسين في جميع المجالات المعرفية لمبادئ دليل PMBOK في المنظمة، مما يؤدي إلى تقليل الوقت والتكلفة، والاستخدام الفعّال للموارد المحدودة وزيادة كفاءة المنظمة واستمراريتها، وكما يتفق ذلك مع دراسة (عيسى وزملاؤها، 2023) التي أوجدت أن معيار إدارة تكامل المشروع هو من أهم المعايير الدولية لإدارة المشاريع المؤثرة في مؤشر جودة المشروع كأحد مؤشرات الميّزة التنافسية. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تنبُّه مدراء ومنسقي المشاريع في المنظمات غير الحكوميّة في دمشق للدور الكبير الذي تلعبه إدارة التواصل الجيّدة في المشروع حيث تمنع هدر كل من الموارد والوقت المحدودين وتقود إلى الاستخدام الأمثل لها، ولأهميّة التواصل الدّقيق والذي يتمّ في الوقت المناسب في نجاح المشروع وعليه يمكن تبيُّن أثر إدارة التواصل في المشروع في تقييم المشروع.

6- إن للمجـــالات المعرفيّـــة الثلاثـــة إدارة نطـــاق المشـــروع وإدارة التواصـــل فـــي المشـــروع وإدارة مـوارد المشـروع علـى الترتيـب الأثـر الأكبـر فـي تقيـيم المشـروع فـي المنظمـات غيـر الحكوميّـة فـي دمشق.

7- لا توجـد فـروق ذات دلالـة إحصـائية بـين متوسـطات اسـتجابات المبحـوثين حـول تقيـيم المشـروع تعـزى إلـى متغيـر الجـنس فـي المنظمـات غيـر الحكوميّـة العاملـة فـي دمشـق، ويعـزو الباحـث ذلـك إلـى اختيـار المنظمـات غيـر الحكوميّـة فـي دمشـق لأفضـل الكفـاءات مـن كـلا الجنسـين واهتمامهـا بتـدريبهم علـى وجـه المسـاواة لتمكيـنهم مـن إنجـاز المهـام المُناطـة بهـم ومـن عمليّـة إدارة المشـروع بالشكل الأمثل.

8- لا توجـد فـروق ذات دلالـة إحصـائية بـين متوسـطات اسـتجابات المبحـوثين حـول تقيـيم المشـروع تعـزى إلـى متغيـر المُسـمَّى الـوظيفيّ فـي المنظمـات غيـر الحكوميّـة العاملـة فـي دمشـق، ويعـزو الباحـث ذلـك إلـى تقـديم المنظمـات غيـر الحكوميّـة فـي دمشـق التـدريبات المناسـبة لموظّفيهـا علـى اخـتلاف مُسـمَّياتهم الوظيفيّـة، واهتمامهـا بتأهيـل جيـل جديـد مـن القـادة المسـتقبليين ليتمكّنـوا مـن الاستمرار في إدارة مشاريع هذه المنظّمات بشكل ناجح.

التّوصيات:

مـن خـلال ممـا تبـيّن معنـا مـن نتـائج الدراسـة مـن أهمّيّـة ارتبـاط وأثـر اسـتخدام المعـايير الدّوليّـة لإدارة المشاريع في تقييم المشاريع، يوصي الباحث المنظّمات غير الحكوميّة في دمشق على:

1- ضـرورة تعريـف وتـدريب وتمكـين العـاملين فـي إدارة مشـاريعها علـى المعـايير الدّوليّـة لإدارة المشاريع، وعلى المعايير الدوليّة لتقييم المشاريع.

2- ضـرورة عقـد ورشـات عمـل وتـدريبات دوريّـة علـى كـل مـن المعـايير الدّوليّـة لإدارة المشـاريع لأهميّـة اسـتمرار عمليّـة الـتعلُّم وضـرورة مواكبـة التطـوّرات الحاصـلة فـي هـذا المجـال الحيـوي مـن علـم إدارة المشـاريع، والمعـايير الدّوليّـة لتقيـيم المشـاريع ممـا يـنعكس إيجابـاً علـى المنظمـة ككـل، ويفتح لها آفاقاً جديدة للحصول على التمويل.

3- ضـرورة الاهتمـام بتقيـيم المشـاريع ليصـبح ثقافـة فـي المنظمـة، نظـراً لملاحظـة أهميّـة هـذه العمليّـة حيـث أصـبحت عمليّـة التّقيـيم عمليّـة إداريّـة أساسـيّة فـي المشـاريع يُطالِـب بهـا كـلّ أصـحاب المصـلحة فـي المشـروع، فضـلاً عـن الـدّور الكبيـر الـذي تلعبـه عمليّـة التقيـيم فـي إنجـاح المشـاريع وتمكينهـا مـن تحقيـق أهـدافها، إضـافة إلـى الفائـدة المنقولـة إلـى المشـاريع المسـتقبليّة، فهـي تُمكِّننـا

من التّعلّم من تجاربنا السّابقة، فكلّ من النّجاح والفشل يعلّمنا دروساً قيّمة تُمكِّننا من التّخطيط للمشاريع المستقبليّة بشكل أفضل.

4- أن يولي مدراء ومنسقي المشاريع في المنظمات غير الحكوميّة اهتماماً أكبر لإدارة تكامل المشروع لما له من أثر في تقييم المشروع، ويمكن أن يقوموا بذلك من خلال التركيز أكثر على أن يتم وضع خطة شاملة لإدارة المشروع قبل البدء به، وقيام مدير المشروع بعملية الرقابة والتفتيش بصورة مستمرة، وأن تضع إدارة المشروع استراتيجيات المشروع بحيث تخدم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وأن تتسم خطة المشروع بالشمولية بحيث تغطي نشاطات التنفيذ جميعها، وأن يتم إدارة جميع أنشطة المشروع بشكل متوازي لضمان تحقيق الجودة في مخرجات المشروع.

5- أن يولي مدراء ومنسقي المشاريع في المنظمات غير الحكوميّة اهتماماً أكبر لإدارة نطاق المشروع، حيث تبيّن من خلال الدّراسة أن له الأثر الأهم والأكبر في تقييم المشروع، ويمكن أن يقوموا بذلك من خلال سعيهم بشكل أكبر لتحقيق احتاجات الفئة المستهدفة بشكل دقيق وعليه يجب أن يضمنو أن تحقق مخرجات المشروع تقارباً كبيراً مع توقعات الجهات المستفيدة، ومن خلال وضع تصور تفصيلي لأنشطة ومخرجات المشروع، وتقسيم أنشطة المشروع إلى مكونات أصغر لتسهيل عمليات المراقبة والمتابعة لها.

6- أن يولي مدراء ومنسقي المشاريع في المنظمات غير الحكوميّة اهتماماً أكبر لإدارة الجدول الزمني للمشروع لما له من أثر في تقييم المشروع، ويمكن أن يقوموا بذلك من خلال تركيزهم بشكل أكبر على أن يتم وضع خطة قبلية لتنفيذ المشروع بدقة وفق الإطار الزمني للتنفيذ، حيث يتم من خلالها جدولة الأنشطة الخاصة بالمشروع بشكل كامل وتحديد مدة كل منها، ومن ثمّ التزامهم بتنفيذ النشاطات وفقاً لجدولتها الزمنية، وأن يحرصوا بشكل دائم على أن يقوموا بإدارة الوقت بشكل فعّال.

7- أن يولي مدراء ومنسقي المشاريع في المنظمات غير الحكوميّة اهتماماً أكبر لإدارة موارد المشروع، حيث تبيّن من خلال الدّراسة أنّه ثالث المجالات المعرفيّة من حيث أهميّة الأثر في تقييم المشروع، ويمكن أن يقوموا بذلك من خلال زيادة اهتمامهم بحصر الاحتياجات من الموارد البشرية ذوات الخبرة والمهارة قبل البدء بالمشروع، والتأكُّد بشكل دقيق وعلى الدوام من أن المواد والمعدات المورَّدة إلى المشروع تُحقِّق الشروط والمواصفات المطلوبة، وسعيهم بشكل مستمر لتحسين استخدام الموارد لتعظيم قيمة المخرجات، وضمانهم توفُّر الموارد

البشـرية والماليـة والمعـدات التقنيـة الملائمـة لتنفيـذ أنشـطة المشـروع المخطـط لهـا، وضـمان توريدها إلى موقع المشروع في الوقت المطلوب وبالكمية والجودة المطلوبتين.

8- أن يـولي مـدراء ومنسـقي المشـاريع فـي المنظمـات غيـر الحكوميّـة اهتمامـاً أكبـر لإدارة التواصـل فـي المشـروع، حيث تبيّن مـن خـلال الدّراسـة أنّـه ثـاني أهم المجـالات المعرفيّـة مـن حيث الأثـر فـي تقيـيم المشـروع، وبإمكـانهم تحقيـق ذلـك مـن خـلال إيلائهـم المزيـد مـن الاهتمـام لنظـام التواصـل والسّـعي لتطـويره لضـمان فاعليتـه لتحقيـق تبـادل المعلومـات، وبـذلك يضـمنوا أن يكـون التواصـل فعّـالاً بـين الأطـراف المسـاهمة فـي تنفيـذ المشـروع، وحرصـهم المسـتمر علـى أن يـتم التنسـيق بـين جميـع أصـحاب المصـلحة فـي المشـروع طـوال فتـرة تنفيـذ المشـروع، ومـن خـلال تأكُّـدهم منـذ البـدء مـن وضـع خطـة واضـحة لتحديـد قنـوات الاتصـال بـين جميـع أصـحاب المصـلحة بالشـكل المناسـب لكل منهم.

9- أن تحـرص الإدارة العليـا لكـل منظّمـة علـى أن يتلقّـى مـدراء ومنسـقي المشـاريع فـي منظمـتهم تـدريبات مكثّفـة علـى المجـالات المعرفيّـة ذات الأثـر الأكبـر فـي تقيـيم المشـروع وهـي إدارة نطـاق المشـروع، إدارة التواصـل فـي المشـروع وإدارة مـوارد المشـروع علـى الترتيـب. كمـا أنّـه مـن الضـروري أن يـتم إيـلاء كـل مـن مجـال إدارة تكامـل المشـروع ومجـال إدارة الجـدول الزمنـي للمشروع المزيد من الاهتمام.

10- كمـا يوصـي الباحـث مـدراء ومنسّـقي المشـاريع فـي القطاعـات الأخـرى أيضـاً باكتسـاب هـذه المهـارات الضـروريّة لمـا لهـا مـن أثـر هـام فـي تقيـيم المشـاريع فـي قطاعـات الأعمـال المختلفـة وبالتالي نجاحها.

11- كمـا يوصـي الباحـث الشـركات المقدِّمـة للتـدريبات فـي مجـال إدارة المشـاريع - وخاصّـة التـدريبات الموجهـة لمـوظفي المنظمـات غيـر الحكوميّـة - أن تـولي أهميّـة وحصّـة أكبـر للمجـالات المعرفيّـة الثلاثـة إدارة نطـاق المشـروع، إدارة التواصـل فـي المشـروع وإدارة مـوارد المشـروع ضمن التدريبات التي تقدّمها، كون هذه المجالات الثّلاثة لها الأثر الأكبر في تقييم المشروع.

المقترحات:

نظـراً لمـا للمعـايير الدوليّـة لإدارة المشـاريع مـن أثـر فـي رفـع مسـتوى تقيـيم وأداء وفعاليّـة وكفـاءة المشـاريع فـي المنظمـات غيـر الحكوميّـة ولمـا لـذلك مـن انعكاسـات إيجابيـة علـى المجتمـع، يقتـرح الباحـث علـى البـاحثين فـي المسـتقبل دراسـة المعـايير الدوليّـة لإدارة المشـاريع الأخـرى التـي لـم تتناولهـا الدراسـة الحاليّـة وأثرهـا فـي تقيـيم المشـاريع فـي المنظمـات غيـر الحكوميّـة، كمـا يقتـرح إجـراء المزيـد مـن الدراسـات

المشـابهة التـي تـدرس أثـر اسـتخدام المعـايير الدوليّـة لإدارة المشـاريع فـي تقيـيم المشـاريع فـي قطاعـات الأعمـال الأخـرى، لمـا لـذلك مـن نفـع علـى منظمـات الأعمـال مـن جهـة وعلـى مجتمعنـا ووطننـا الحبيـب مـن جهة أخرى.

قائمة المراجع

المراجع العربيّة:

1- الباش، إبراهيم خالد. (2018) **تأسيس وإدارة المشاريع الصغيرة – دليل عملي للأعمال الريادية**. الطبعة العربية الأولى، الأردن: شركة دار البيروني للنشر والتوزيع.

2- دهليز، خالد عبد عبد السلام. وعنبر، هشام محمود. (2017) "أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع في المؤسسات الأهلية في فلسطين"، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية.** العدد الخامس والعشرون، ص ص. 01-21.

3- الشرفاوي الجزائرلي، معاذ. وبلال، رغداء. (2018) "تقييم أداء مشاريع التعاون الدولي في سورية وفقاً لمعايير OECD-DAC: تطبيق على برنامج التحديث والتطوير الصناعي (IUMP-Syria)"، **مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية.** سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية. العدد الأول، المجلد 40، ص.ص 323-339.

4- علي، نقاء حسين. ورشيد، ثائر محمود. (2020) "دراسات الجدوى الاقتصادية ودورها في تنمية المشاريع التنموية"، **مجلة واسط للعلوم الإنسانية والاجتماعية.** العدد مستلات، المجلد 15، ص.ص 297-314.

5- عيسى، يارا. ميا، علي. وناصر، سومر. (2023) "أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تحقيق جودة المشروع: دراسة ميدانية على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري"، **مجلة جامعة البعث.** العدد 2، المجلد 45، ص.ص 107-135.

6- كجة جي، صباح اسطيفان. (2008) **إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية لمشاريع التنمية**. الطبعة الأولى، العراق: المؤلف.

7- المحياوي، قاسم نايف. والوائلي، دعاء حسين نعيم. (2018) "أثر المجالات المعرفية PMBOK في جودة المشروع: دراسة ميدانية لآراء عينة من العاملين في المشاريع الإنشائية التابعة لوزارة الإعمار والإسكان في محافظة ذي قار"، **مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية.** العدد الأول، المجلد 9، ص.ص 9-25.

8- وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي. (2008) **أسس دراسات الجدوى لمشاريع التنمية**. الطبعة الأولى، العراق: جمهورية العراق.

المراجع الأجنبية

1- ADA. (2009). *Guidelines for Project and Programme Evaluations*. Austrian Development Agency.

2- Amoah, A., & Marimon, F. (2021). Project Managers as Knowledge Workers: Competencies for Effective Project Management in Developing Countries. *Administrative Sciences*, *11*(4), 131. https://doi.org/10.3390/admsci11040131

3- Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International journal of project management*, *17*(6), 337-342.

4- Bassi, A. (2014). HUMAN AND ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE IN A PROJECT MANAGEMENT CONTEXT. *Modern Management Review*. https://doi.org/10.7862/rz.2014.mmr.29

5- Beck, T. (2006). *Evaluating Humanitarian Action Using the OECD-DAC Criteria: An ALNAP Guide for Humanitarian Agencies*. Overseas Development Institute.

6- Binder-Aviles, H. B. (2012). *The NGO Handbook*. Bureau of International Information Programs United States Department of State.

7- Bolooki, F., & Bridge, A. (2007). The guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide): applicability and contribution to project success in Australia. In *Proceedings of 4th Annual Project Management Australia Conference* (pp. 1-13). PM Global.

8- Crawford, P., & Bryce, P. J. (2003). Project monitoring and evaluation: a method for enhancing the efficiency and effectiveness of aid project implementation. *International Journal of Project Management*, *21*(5), 363–373. https://doi.org/10.1016/s0263-7863(02)00060-1

9- Deenen, W. R. T. (2007). Project Governance–Phases and life cycle. *Management & Marketing-Craiova*, (1), 193-198.

10- Diallo, A. S., & Thuillier, D. (2004). The success dimensions of international development projects: the perceptions of African project coordinators. *International Journal of Project Management*, *22*(1), 19–31. https://doi.org/10.1016/s0263-7863(03)00008-5

11- Diallo, A. S., & Thuillier, D. (2005). The success of international development projects, trust and communication: an African perspective. *International Journal of Project Management*, *23*(3), 237–252. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.10.002

12- Dumrak, J., Baroudi, B., & Hadjinicolaou, N. (2017). Exploring the Association between Project Management Knowledge Areas and Sustainable Outcomes. *Procedia Engineering*, *182*, 157–164. https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.03.152

13- Frechtling, J. (2002). *The 2002 User-Friendly Handbook for Project Evaluation*. The National Science Foundation.

14- Golini, R., Corti, B., & Landoni, P. (2017). More efficient project execution and evaluation with logical framework and project cycle management: evidence from international development projects. *Impact Assessment and Project Appraisal*, *35*(2), 128–138. https://doi.org/10.1080/14615517.2016.1239495

15- Golini, R., Kalchschmidt, M., Landoni, P., 2015. Adoption of project management practices: The impact on international development projects of non-governmental organizations. International Journal of Project Management 33 (3), 650-663. DOI: http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.09.006

16- Golpîra, H. (2014). A Method for Evaluating Project Management Standards, Based on EFQM Criteria, Using FTOPSIS Method. International Journal of Research, 3(3), 1–12. http://www.riejournal.com/article_48000_836efb02aac4475441bc8fd76eedbd5d.pdf

17- Guerra, M. I. M., De Miguel, A. A., Ezcurdia, A. P., Ramos, F. N. G., & Silva, H. G. (2015). Project Management in Development Cooperation. Non-Governmental Organizations. *Innovar-revista De Ciencias Administrativas Y Sociales*. https://doi.org/10.15446/innovar.v25n56.48989

18- Gvozdenovic, T., Miljanovic, M., Jegdic, A., & Crnogorcic, Z. (2008). BODIES OF KNOWLEDGE IN PROJECT MANAGEMENT AND PROJECT QUALITY MANAGEMENT. *International Journal for Quality Research*, *2*(1), 69–76. https://doaj.org/article/6ebe036c8f19416fb6ddbb2035d8883b

19- Haass, O., & Guzman, G. (2020). Understanding project evaluation – a review and reconceptualization. *International Journal of Managing Projects in Business*, *13*(3), 573–599. https://doi.org/10.1108/ijmpb-10-2018-0217

20- **Project Management Institute**. (2023) https://www.pmi.org Access date 10/03/2023

21- Igielski, M. (2014). Participation of knowledge workers at the implementation of projects in Polish enterprises. *Management*, *18*(1), 213–226. https://doi.org/10.2478/manment-2014-0016

22- Iyer, K. C., & Banerjee, P. P. (2019). Identifying New Knowledge Areas to Strengthen the Project Management Institute (PMI) Framework. *Organization, Technology & Management in Construction*, *11*(1), 1892–1903. https://doi.org/10.2478/otmcj-2018-0014

23- Jaferi, F., Sajadi, S. M., Alinaghian, M., & Beyranvand, M. (2014). Investigation of project communication management in project-based organizations using the PMBOK guideline. *Journal of applied research on industrial engineering*, *1*(3), 130-135.

24- Jałocha, B., Krane, H. P., Ekambaram, A., & Prawelska-Skrzypek, G. (2014). Key Competences of Public Sector Project Managers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *119*, 247–256. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.029

25- Kebede, N. (2021). Assessment study on the Challenges of Project Management Knowledge Areas. *International Journal of Management and Development Studies*, *10*(10), 01-10.

26- Linzalone, R., & Schiuma, G. (2015). A review of program and project evaluation models. *Measuring Business Excellence*. https://doi.org/10.1108/mbe-04-2015-0024

27- Morris, P. W. G., Crawford, L., Hodgson, D., Shepherd, M. M., & Thomas, J. P. (2006). Exploring the role of formal bodies of knowledge in defining a profession – The case of project management. *International Journal of Project Management*, *24*(8), 710–721. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.09.012

28- Mukherjee, M., & Roy, S. (2017). Feasibility Studies and Important Aspect of Project Management. *International Journal of Advanced Engineering and Management*, *2*(4), 98. https://doi.org/10.24999/ijoaem/02040025

29- Nguyen, Q., & Chua, D. K. H. (2014). Criticality of Schedule Constraints – Classification and Identification for Project Management. *Journal of Engineering, Project, and Production Management*. https://doi.org/10.32738/jeppm.201401.0003

30- OECD (2002). *Glossary of Key terms in Evaluation and Results Based Management*. OECD Publishing.

31- OECD (2018). *Aid for Civil Society Organisations*. OECD Publishing.

32- OECD (2021a). *Applying Evaluation Criteria Thoughtfully*, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/543e84ed-en.

33- OECD (2021b), *Better Criteria for Better Evaluation*, OECD Publishing.

34- Ofori, D (2013). Project Management Practices and Critical Success Factors–A Developing Country Perspective. *International Journal of Business and Management*, *8*(21). https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n21p14

35- Økland, A. (2015). Gap Analysis for Incorporating Sustainability in Project Management. *Procedia Computer Science*, *64*, 103–109. https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.08.469

36- Picciotto, R. (2013). The logic of development effectiveness: Is it time for the broader evaluation community to take notice? *Evaluation*, *19*(2), 155–170. https://doi.org/10.1177/1356389013483715

37- Project Management Institute. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Sixth Edition*. Project Management Institute.

38- Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition and The Standard for Project Management (ENGLISH)*. Project Management Institute.

39- Rode, A. L. G., Svejvig, P., & Martinsuo, M. (2022). Developing a Multidimensional Conception of Project Evaluation to Improve Projects. *Project Management Journal*, *53*(4), 416-432.

40- Al-Rubaiei, Q. H. S., Nifa, F. A. A., & Musa, S. (2018). Project scope management effect on variation orders in government funded projects: a proposed study on the sultanate of Oman. *Malaysian Construction Research Journal*, *3*(1), 52-62.

41- Sanjuan, A. G., & Froese, T. (2013). The Application of Project Management Standards and Success Factors to the Development of a Project Management Assessment Tool. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *74*, 91–100. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.03.035

42- Sepasgozar, S. M. E., Karimi, R., Shirowzhan, S., Mojtahedi, M. M., Ebrahimzadeh, S., & McCarthy, D. (2019). Delay Causes and Emerging Digital Tools: A Novel Model of Delay Analysis, Including Integrated Project Delivery and PMBOK. *Buildings*, *9*(9), 191. https://doi.org/10.3390/buildings9090191

43- Shafiei, N. A., & Puttanna, K. (2021). An investigation into the factors causing international development project failure in developing countries: Focus on Afghanistan. *Journal of Project Management*, *6*(3), 157–170. https://doi.org/10.5267/j.jpm.2021.2.002

44- Shen, L., Tam, V. W., Tam, L., & Ji, Y. (2010). Project feasibility study: the key to successful implementation of sustainable and socially responsible construction management practice. *Journal of Cleaner Production*, *18*(3), 254–259. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2009.10.014

45- Sida. (2020). *Sida's Evaluation Handbook*. Sida.

46- Surco-Guillen, Y. C., Romero, J., Rodríguez-Rivero, R., & Ortiz-Marcos, I. (2022). Success Factors in Management of Development Projects. *Sustainability*, *14*(2), 780. https://doi.org/10.3390/su14020780

47- Taye, G. D., & Feleke, Y. A. (2022). Prediction of failures in the project management knowledge areas using a machine learning approach for software companies. *SN Applied Sciences*, *4*(6), 165. https://doi.org/10.1007/s42452-022-05051-7

48- UNHCR. (2023). Syria situation. Global Focus. Retrieved March 20, 2023, from https://reporting.unhcr.org/syriasituation

49- United Nations Evaluation Group (2016). *Norms and Standards for Evaluation*. New York: UNEG.

50- United Nations. (2022, October 7). Syria. UN News. Retrieved March 20, 2023, from https://news.un.org/en/focus/syria

51- Alwaly, K. A., & Alawi, N. A. (2020). Factors Affecting the Application of Project Management Knowledge Guide (PMBOK ® GUIDE) in Construction Projects in Yemen. *International Journal of Construction Engineering and Management*, *9*(3), 81–91. http://article.sapub.org/10.5923.j.ijcem.20200903.01.html

52- Williams, T. M., Samset, K., & Volden, G. H. (2022). *The Front-end of Large Public Projects: Paradoxes and Ways Ahead*. Taylor & Francis.

53- Wysocki, R. K. (2019). *Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme, Hybrid*. John Wiley & Sons.

54- Zwikael, O. (2009). The Relative Importance of the PMBOK® Guide's Nine Knowledge Areas during Project Planning. *Project Management Journal*, *40*(4), 94–103. https://doi.org/10.1002/pmj.20116

ملاحق البحث

ملحق رقم (1): الاستبانة

السادة الكرام،

تقبلوا مني فائق احترامي وتقديري،

أما بعد، أرجو منكم حسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة بعنوان **"أثر استخدام المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تقييم المشاريع - دراسة عمليّة على المنظمات غير الحكوميّة في دمشق"**، والتي أقوم بها استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، لذا يرجى التكرم بالإجابة على اسئلة الاستبيان بكل دقة وموضوعيّة. وقد تم اختيار حضراتكم للإجابة على هذا الاستبيان لمركزكم الوظيفي وخبرتكم في العمل في مجال المنظمات غير الحكومية وإدارة المشاريع فيها، مع التأكيد على أن المعلومات التي سيتم إدخالها من قبلكم لن تستخدم سوى لأغراض البحث العلمي.

أولاً: متغيرات شخصيّة:

1- الجنس:

1- ذكر ☐

2.أنثى ☐

2- المسمّى الوظيفي:

1- مدير مشروع ☐

2- منسق مشروع ☐

ثانياً: المعايير الدولية لإدارة المشاريع:

يرجى الإجابة على العبارات التالية المتعلقة بالمجالات المعرفية لإدارة المشروع بناء على خبرتكم العملية:

المجال الأول: إدارة تكامل المشروع					
1. يتم وضع خطة شاملة لإدارة المشروع قبل البدء به.	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

2. يقوم مدير المشروع بعملية الرقابة والتفتيش بصورة مستمرة.					
3. تضع إدارة المشروع استراتيجيات المشروع بحيث تخدم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.					
4. تمتاز خطة المشروع بالشمولية بحيث تغطي نشاطات التنفيذ جميعها.					
5. يتم إدارة جميع أنشطة المشروع بشكل متوازي لضمان تحقيق الجودة في مخرجات المشروع.					

المجال الثاني: إدارة نطاق المشروع					
6. تعمل المنظمة على تحقيق احتاجات الفئة المستهدفة بشكل دقيق.	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
7. يتم وضع تصور تفصيلي لأنشطة المشروع.					
8. يتم وضع تصور تفصيلي لمخرجات المشروع.					
9. يتم تقسيم أنشطة المشروع إلى مكونات أصغر لتسهيل عمليات المراقبة والمتابعة لها.					
10. تحقق مخرجات المشروع تقارباً كبيراً مع توقعات الجهات المستفيدة.					

المجال الثالث: إدارة الجدول الزمني للمشروع					
11. يتم جدولة الأنشطة الخاصة بالمشروع وتحديد مدة كل منها.	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
12. تلتزم إدارة المشروع بتنفيذ النشاطات وفقاً لجدولتها الزمنية.					
13. يتماشى تقدير الوقت اللازم لإنجاز المشروع مع قيمته المالية.					

14. يتم إدارة الوقت بشكل فعّال.					
15. يتم وضع خطة قبلية لتنفيذ المشروع بدقة وفق الإطار الزمني للتنفيذ.					

المجال الرابع: إدارة موارد المشروع					
16. يتم حصر الاحتياجات من الموارد البشرية ذوات الخبرة والمهارة قبل البدء بالمشروع.	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
17. يتم التأكد من قبل مدير المشروع بأن المواد والمعدات الموردة إلى المشروع تحقق الشروط والمواصفات المطلوبة.					
18. تحسن إدارة المشروع استخدام الموارد لتعظيم قيمة المخرجات.					
19. تتوفر موارد بشرية ومالية ومعدات تقنية ملائمة لتنفيذ أنشطة المشروع المخطط لها.					
20. تضمن المنظمة توريد المواد إلى موقع المشروع في الوقت المطلوب وبالكمية والجودة المطلوبتين.					

المجال الخامس: إدارة التواصل في المشروع					
21. يحرص مدير المشروع على فاعلية نظام التواصل لتحقيق تبادل المعلومات.	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
22. يتم التنسيق بين جميع أصحاب المصلحة في المشروع طوال فترة تنفيذ المشروع.					
23. يكون التواصل فعالاً بين الأطراف المساهمة في تنفيذ المشروع.					
24. يستلم مدير المشروع تقارير دورية عن سير أنشطة المشروع من الجهات المنفذة للمشروع.					

25. يتم وضع خطة لتحديد قنوات الاتصال بين جميع أصحاب المصلحة.					

ثالثاً: تقييم المشروع:

يرجى الإجابة على العبارات التالية المتعلقة بتقييم المشروع بناء على خبرتكم العملية:					
26. تقوم المنظمة بالتعرف على احتياجات الفئات المستهدفة وتحددها بدقة قبل تصميم المشروع.	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
27. يتم أخذ وجهات نظر جميع أصحاب المصلحة بعين الاعتبار عند تصميم المشروع					
28. تعكس المشاريع المنفذة نتائج وتوصيات تقييم الاحتياجات.					
29. يحقق المشروع أهدافه التنموية المخطط لها للفئات المستهدفة.					
30. مخرجات المشروع المخطط لها كافية لتحقيق أهداف المشروع.					
31. يتم ربط خطة تنفيذ المشروع بالأهداف المرجوة منه.					
32. يقوم موظفي المشروع بتنفيذ الاعمال المكلفين بأدائها بجودة عالية خلال الوقت المحدد المخطط له.					
33. يتم استخدام مقاييس خلال مرحلتي التخطيط والتنفيذ لضمان استخدام الموارد بشكل كفؤ.					
34. يتم تبرير التكاليف بأهداف المشروع والفوائد الناتجة عن تحقيق هذه الأهداف.					
35. يحقق المشروع على أرض الواقع تغييراً حقيقياً للفئات المستهدفة.					
36. الأهداف العامة للمشاريع متناسقة					

ومتناغمة مع بقية الأهداف لتلك المشاريع.					
37. تسعى المنظمة لتحقيق الاستدامة المالية التي تعكس قدرة الفئات المستهدفة على تحمل تكلفة الخدمات المقدمة بعد انتهاء التمويل.					
38. يتوفر في المنظمة معيار الاستدامة المنظماتية الذي يعكس مستوى التزام المنظمة باستمرار مشاريعها ودمجها ضمن هيكلتها.					
39. تستمر المنافع المحققة من المشروع بعد انتهاء المشروع.					

شكرا لتعاونكم...

Abstract الملخص باللغة الإنكليزية

Student: Kareem Sameer Nackash

Subject: **The Impact of the utilization of the International Project Management Standards on the Evaluation of Projects - A Practical Study in the Non-Governmental Organizations Operating in Damascus.**

Syrian Virtual University **Year: 2023**

Supervisor: Professor Zakwan Kreit

This paper aimed to identify the impact of the utilization of the international project management standards on the evaluation of projects of the the non-governmental organizations operating in Damascus. For this purpose, the researcher used the descriptive analytical approach, where the study population was consisted of all project managers and coordinators of non-governmental organizations operating in Damascus, and the researcher resorted to a random sample that consisted of (138) project managers and coordinators, and a questionnaire was used as the main data collection tool, where it was distributed to the study sample, and (97) valid questionnaires were retrieved, which represents (70%) of the sample.

The results of the study showed that there is a statistically significant effect between each of (project integration management, project scope management, project schedule management, project resource management and project communication management) and project evaluation. The study also found that there were no statistically significant differences between the mean of the respondents' responses about the project evaluation that are attributed to the gender variable or the job title variable. It was found that the three knowledge areas, namely, project scope management, project communication management, and project resource management, respectively, have the greatest impact on project evaluation.

The study also came to a set of recommendations, including the need to familiarize, train and empower project management personnel on both international standards for project management and for project evaluation, as well as the need to pay more attention to project evaluation so that it becomes a culture in the organization and that project managers and coordinators in non-governmental organizations should pay more attention to project integration management, project scope management, project schedule management, project resource management and project communication management because of their important impact on project evaluation.

key words:

Project management, knowledge areas, pmka, PMBOK, evaluation, project evaluation, non-governmental organizations, NGOs.