

تاريخ الإرسال (2017-01-21). تاريخ قبول النشر (2017-02-25)

د. خالد عبد السلام دهليز^{1*}أ. هشام رحهود عنبر²¹ أستاذ مشارك، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.² ماجستير إدارة الأعمال.

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address: kdahleez@iugaza.edu.ps

أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع في المؤسسات الأهلية في فلسطين

الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى اختبار أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة. كما وهدفت الى التعرف على مدى إدراك تلك المؤسسات للمعايير ومدى تطبيقها، وكذلك التعرف على مستوى الجودة في المشاريع التي تقدمها تلك المؤسسات. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من مدراء ومنسقي المشاريع في المؤسسات الأهلية العاملة والفاعلة في قطاع غزة حيث بلغ عددهم (560) منسق ومدير مشروع، وقد تم استخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة والتي تكونت من 220 مدير ومنسق مشروع وتم استرداد 191 استبانة أي ما نسبته (87%). كما وتم تحليل البيانات باستخدام الاختبارات الاحصائية الوصفية والاستدلالية المعلمية.

توصلت الدراسة الي أن المؤسسات الأهلية في قطاع غزة تقوم بإدارة مشاريعها وفق المجالات المعرفية لإدارة المشروع وبنسب عالية، حيث حصلت إدارة اتصالات المشروع على الترتيب الأول في التحليل الوصفي بنسبة 84.15% تليها كلا من إدارة النطاق وإدارة تكامل المشروع وإدارة جودة المشروع بنسب 83.52%، 83.18%، 83.01% على التوالي، بينما جاءت إدارة تكلفة المشروع في المرتبة الأخيرة بنسبة 80.64%. كما وبينت الدراسة أن مستوى جودة المشروعات التي تنفذها المؤسسات مرتفع بنسبة 82.24%. وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المجالات المعرفية التسعة (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة زمن المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع، إدارة الموارد البشرية للمشروع، إدارة مخاطر المشروع، إدارة مشتريات المشروع، إدارة اتصالات المشروع) وبين زيادة جودة المشروع؛ كما توصلت الدراسة الي أن أربعة فقط من المجالات المعرفية (إدارة مشتريات المشروع، إدارة موارد المشروع، إدارة تكامل المشروع، إدارة مخاطر المشروع) تؤثر في جودة المشروع.

وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات من أبرزها ضرورة تثقيف العاملين وتوعيتهم فيما يتعلق بأفضل الممارسات والتقنيات المبنية على المعايير الدولية في إدارة المشاريع وضرورة الاهتمام بإدارة مخاطر المشروع و زمن تنفيذ المشروع. كما أوصت بضرورة اجراء المزيد من الدراسات حول الموضوع الى جانب بعض التوصيات الأخرى.

كلمات مفتاحية:

المجالات المعرفية لإدارة المشاريع، جودة المشاريع، نجاح المشاريع، المؤسسات الأهلية.

The Impact of Knowledge Areas for Project Management on Project Quality at Palestinian NGOs

Abstract

This study aimed to examine the impact of knowledge areas of project management on project quality for projects implemented by Palestinian Non-governmental Organizations (PNGOs) operating in Gaza Strip. It also aimed at studying the level of awareness and degree of implementation of these knowledge areas by targeted PNGOs as well as levels of quality for implemented projects. The study followed the descriptive and analytical approach and used the questionnaire as data collection tool. The study population consisted of project managers and coordinators working at (560) active PNGOs. It was implemented on a random sample of 220 project manager and coordinator from which 191 questionnaires were obtained and deemed valid for analysis at a response rate of 87%. Data were analyzed through using suitable statistical tools and through employing parametric tests.

The study found that PNGOs implement their projects in light of project knowledge areas with high levels in which project communication management score the highest (84.15%) followed by project scope management, project integration management, and project quality management at levels of 83.52%, 83.18%, and 83.01% respectively. Project cost management scored the lowest at 80.64%. The findings also showed that project quality was high at 82.24%. The findings also showed that all nine-project knowledge areas (integration, scope, time, cost, quality, HR, risk, procurement, and communication) were significantly and positively correlated with project quality. The study also found that only four of the nine project knowledge areas have significant and positive impact on project quality, namely: procurement management, HR management, integration management, and risk management respectively.

The study offered a set of recommendations that highlights the need for disseminating project implementation best practices and associated project management tools that are based on international project management standards. It also recommended giving extra efforts for both managing risk and time of implemented projects. It also recommended doing more research in other fields and repeating the current study in other sectors.

Keywords:

Project Management Knowledge Areas, Project Quality, Project Success, NGOs.

المقدمة:

تلك المجالات المعرفية في زيادة جودة المشروع، فقد تحدثت الكثير من الأدبيات عن دور تلك المجالات في نجاح المشروعات وتحقيق الجودة في مخرجاتها وتقويم أدائها ومن هذه الدراسات: (Auman,2007)، (الحلو،2015)، (Al-Nady et al., 2016)، (LUGUSA &)، (Moronge, 2016)، (Chauhan & Srivastava, 2014)، (Abdul Rasid et al., 2014)، (J.-S. Chou et al., 2013)، (Zwikael,2009)، (Auman,2007).

مشكلة الدراسة:

تلعب المؤسسات الأهلية في قطاع غزة دوراً محورياً في توفير خدمات واسعة وتقديم المشاريع التي تساهم في تعزيز التنمية المجتمعية، كما وتشير الإحصاءات والتقارير إلى كبر حجم التمويل الذي تقدمه الدول المانحة للمؤسسات الأهلية في فلسطين، وإلى التزايد الكبير في عدد المؤسسات حيث أوردت مؤسسة الضمير أنه يوجد صعوبة في التحقق من الأعداد الفعلية للمنظمات العاملة والمسجلة في الأراضي الفلسطينية المحتلة ويمكن ملاحظة بأنه زاد عدد الجمعيات بنسبة 200% منذ عام 1999 وحتى عام 2008، حيث زاد حجم تمويل هذه الجمعيات في ذات الفترة بنسبة أعلى تصل إلى 500% (مؤسسة الضمير،2010). كما وبلغ عدد المؤسسات الأهلية وفقاً لإحصائية وزارة الداخلية في قطاع غزة (786 مؤسسة) للعام 2012 وبلغ إجمالي نفقاتها للعام 2011 ما يفوق 137 مليون دولار أمريكي مما يجعل نصيب الفرد منها \$83.5 (وزارة الداخلية الفلسطينية، 2014). كما وأصبح قطاع غزة يمثل حالياً أحد المحطات التنموية المهمة على خريطة العالم، حيث شهد قطاع المشاريع نمواً كبيراً خلال الأعوام العشرة الماضية نظراً لكثرة المنح والمساعدات من الدول المانحة التي تسعى إلى مساعدة الشعب الفلسطيني نتيجة الفقر والبطالة التي يعاني منها أبناء القطاع، كما وأنه ليس من السهل أن يقوم هؤلاء المانحين بدفع مليارات الملايين من الدولارات دون الاستناد إلى دراسات وأبحاث ومعايير تحكم تلك المشاريع وتساعد في تحقيق الجودة فيها لضمان نجاحها وبتكلفة معقولة (الديراوي، 2012). لذلك فإن التزام تلك المؤسسات بمجموعة الإجراءات والأسس والمعايير السليمة والصحيحة لإدارة المشاريع من الممكن أن يفوق إلى ضمان تحقيق الجودة في المشاريع التي تقدمها تلك المؤسسات.

إن تحقيق الجودة في المشروعات له انعكاسات متعددة الأوجه تؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال إلغاء تكاليف تصحيح العيوب والأخطاء، وتحقيق رضا المستهلك، وتقليل تكاليف الصيانة خلال فترة الاستخدام، مما يساهم في زيادة كفاءة المؤسسات، كما يكسب الثقة للجهة المنفذة للمشروع ويزيد من حصتها في سوق العمل ويتيح لها إمكانيه المنافسة والاستمرار. وبالتالي فإن العديد من المؤسسات تركز جهودها في تخطيط وتنفيذ مشاريع ذات جودة عالية لكي تتميز عن غيرها وبالتالي تحقيق مكاسب اقتصادية وتنموية تؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال إلغاء تكاليف تصحيح العيوب والأخطاء، وتحقيق رضا المستهلك، وتقليل تكاليف الصيانة خلال فترة الاستخدام مما يساهم في زيادة العمر الاقتصادي للمؤسسات، كما يكسب الثقة للجهة المنفذة للمشروع ويزيد من حصتها في سوق العمل ويتيح لها إمكانيه المنافسة والاستمرار.

وإن المتابع للعمل المجتمعي والأهلي في فلسطين، يلاحظ مدى الانتشار الواسع للمنظمات ودورها الملحوظ في التطور وتحقيق التنمية المجتمعية والاقتصادية حيث أصبحت تساهم في وضع وتنفيذ خطط وبرامج للمشاريع التنموية وكذلك المشاريع السكنية ومشاريع مكافحة الفقر ورعاية الأيتام. وقد أشارت كثير من الدراسات إلى أن المنظمات الأهلية تلعب دوراً مهماً في توفير خدمات واسعة شملت مجالات الحياة المدنية بالإضافة إلى خدمات إغاثية أخرى (زيادة، 2012)، إن أي مشروع يعتمد بدرجة أساسية على وجود إدارة فاعلة تقوم بالتخطيط والمراقبة وجدولة أنشطته بشكل صحيح واتخاذ الإجراءات اللازمة للتعجيل بعمل بعض الأنشطة للوفاء بإنجاز المشروع في زمنه المحدد، كذلك تحديد التسلسل الزمني لإنجاز كل نشاط وموعد بدايته وموعد نهايته مع توزيع منظم للموارد المادية والبشرية وكذلك العمل على إنجاز المشروع بأقل التكاليف.

إن ما تقدم من أفكار يستلزم وجود أدوات ومعايير تساعد مدراء ومنسقي المشاريع في إدارة وتخطيط وجدولة ورقابة المشروع، ومن أبرز المعايير ما أصدره المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع (PMI) وهي المجالات المعرفية لإدارة المشاريع، لقد كان لهذه المجالات المعرفية دور مهم في تخطيط ومتابعة المشاريع وأصبحت من أهم المواضيع لتحقيق الجودة في تلك المشاريع (العامري، 2007)، ونظراً لأهمية

متغيرات وفرضيات الدراسة:

تتمثل **متغيرات الدراسة المستقلة** في المجالات المعرفية التسعة لإدارة المشاريع وفقاً للمعهد الأمريكي لإدارة المشاريع (PMI): (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة زمن المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع، إدارة موارد المشروع، إدارة اتصالات المشروع، إدارة مخاطر المشروع، إدارة مشتريات المشروع)

بينما يمثل **المتغير التابع** جودة المشاريع وفقاً للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID)

ولتحقيق أهداف الدراسة تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور المجالات المعرفية لإدارة المشاريع (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة زمن المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع، إدارة موارد المشروع، إدارة اتصالات المشروع، إدارة مخاطر المشروع، إدارة مشتريات المشروع) ومستوى جودة المشاريع.

الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة زمن المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع، إدارة موارد المشروع، إدارة اتصالات المشروع، إدارة مخاطر المشروع، إدارة مشتريات المشروع) في زيادة جودة المشاريع.

أهداف الدراسة وأهميتها:

انسجماً مع أسئلة الدراسة فإن الدراسة الحالية تسعى لتحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف إلى مستوى تطبيق المجالات المعرفية لإدارة المشاريع في المؤسسات الأهلية الفلسطينية.
2. التعرف إلى مستوى جودة المشروعات التي تنفذها المؤسسات الأهلية الفلسطينية.
3. اختبار العلاقة بين تنفيذ المشروعات وفق المجالات المعرفية لإدارة المشاريع وجودة المشروعات في المؤسسات الأهلية الفلسطينية.

تتمثل أهمية الدراسة من **الناحية المعرفية والعلمية** في كونها من الدراسات القلائل التي تناولت موضوع المعايير الدولية لإدارة المشاريع

من جهة أخرى، تزداد أهمية تقييم المشروعات في الدول النامية وتكون الحاجة أكبر إلى تقييم المشاريع الاستثمارية والإغاثية، ذلك لأن الخطط التي ترسم في هذه الدول كثيراً ما تقتصر إلى الموضوعية وعدم توفر البيانات الدقيقة والمتكاملة، وبالتالي تكون التنبؤات بالمشاريع وبرامج التشغيل هي الأخرى غير متكاملة، مما يستدعي تقييم الأداء أولاً بأول ومرحلة بمرحلة، والقيام بعمليات التصحيح وكشف الانحرافات قبل حدوثها، الأمر الذي يكلف تلك المؤسسات الكثير (البناء، 2011). كما وتهدف المنظمات من خلال عملية التقييم لمشاريعها إلى تلبية رغبات الممولين لهذه المشاريع وإقناعهم بمدى ملائمة أي مشروع ومدى كفاءته وفاعليته وأثره واستدامته واستغلال الموارد بشكل صحيح وتصحيح أي أخطاء ومحاولة تجنبها لضمان تحقيق الجودة في المشروعات وبالتالي إلى رضا جميع الأطراف التي لها علاقة بالمشروع (IFAD, 2009).

تأتي هذه الدراسة للتعرف على مدى إدراك المؤسسات للمعايير السليمة والأسس الصحيحة لإدارة المشاريع، ومدى تحقق معايير الجودة في تلك المشاريع، وبالتالي فإن هذه الدراسة تسلط الضوء على دور المجالات المعرفية لإدارة المشاريع في تحقيق جودة المشروعات في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة ومدى التزام تلك المؤسسات بها؛ وعليه فإن مشكلة الدراسة يمكن صياغتها في التساؤل الرئيسي الآتي:

"ما أثر تطبيق المجالات المعرفية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروعات في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة؟" وينبثق عن ذلك التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما مدى اتباع المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة للمعايير الدولية المبنية على المجالات المعرفية لإدارة المشاريع؟
- 2- ما مستوى جودة المشاريع التي تنفذها المؤسسات الأهلية وفق المعايير الدولية لتقييم جودة المشاريع؟
- 3- ما أثر تطبيق المعايير الدولية المبنية على المجالات المعرفية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشاريع؟

المشروع وحتى إغلاق المشروع (Wysocki,2014)، ويعرف (Heldman,2009) إدارة تكامل المشروع بأنه عملية تنسيق جميع جوانب خطة المشروع وتوحيد العمليات ومتابعتها بشكل متوازي، من أجل تحقيق متطلبات العملاء وأصحاب المصلحة. كما وتشمل إدارة تكامل المشروع على عمليات وأنشطة لا بد من القيام بها، لتحديد وتعيين وتجميع وتوحيد وتنسيق العمليات المختلفة وأنشطة إدارة المشروع في مجموعات إدارة المشروع، ويشتمل التكامل على خصائص التوحيد والاندماج والربط المفصل والإجراءات التكاملية الهامة لإكمال المشروع، وإدارة توقعات أصحاب المصالح بشكل ناجح، والإيفاء بالمتطلبات، حيث يستلزم إدارة تكامل المشروع إجراء الاختيارات المتعلقة بتخصيص الموارد وإجراء المبادلات بين الأهداف والبدائل (PMBOK,2013). أما Richman (2014) فيعرف إدارة تكامل المشروع بأنه إدارة لجميع أنشطة المشروع، والحفاظ على جميع الأنشطة بأن تسير بشكل جماعي ودمج جميع الأنشطة وتكاملها، وقد ذكر الميناوي عدة نشاطات لإدارة تكامل المشروع منها: وضع وثيقة تأسيس المشروع، وضع خطة إدارة المشروع، إدارة تنفيذ المشروع، التحكم في المشروع، إغلاق المشروع (الميناوي، 2014)؛ وبذلك يمكن القول بأن إدارة تكامل المشروع تعني إدارة شاملة لجميع أنشطة المشروع بشكل متوازٍ من أجل ضمان نجاح المشروع وتحقيق الجودة في مخرجات المشروع من أجل أهداف المنظمة. أي أن إدارة تكامل المشروع تصف العمليات اللازمة لضمان أن تكون عناصر المشروع المختلفة موجهة بشكل ملائم، ويكون التركيز الأولي لإدارة التكامل هو بناء خطة مشروع متماسكة وشاملة ومصممة بشكل جيد وتنفيذها وضبط التغيير الحاصل خلال دورة حياة المشروع.

إدارة نطاق المشروع والذي يشير إلى كل الأعمال والعمليات المتعلقة في إنجاز المشروع وتحديد أي المهام تتعلق بالمشروع، وأياً لا دخل لها بالمشروع (خير الدين، 2012)، ويعرف معهد التحديد القطاعي والمؤسساتي الأوروبي إدارة نطاق المشروع التأكيد من اشتمال المشروع على العمليات التي تساعد على نجاح المشروع وضمان جودته (ISMF,2008)، كما ويعرف إدارة نطاق المشروع بأنه العمليات اللازمة لتحديد كل الأعمال والعمليات والاحتياجات الخاصة بالمشروع، وتحديد كل الأجزاء التي لا علاقة لها بالمشروع (Heldman,2009)؛ ويشمل إدارة نطاق المشروع على عدة

ودرست علاقتها بجودة المشاريع ما يجعل هذا البحث واداً جديداً في هذا المجال يمكن دعمه والتوسع فيه مستقبلاً بمزيد من الأبحاث والدراسات. كما تتميز بتطبيقها في البيئة الفلسطينية التي تنتشر فيها المؤسسات الأهلية والتي يتطلب منها تنفيذ المشروعات وفق المعايير الدولية.

تتمثل **الأهمية التطبيقية** للدراسة في ارتباطها بعمل وأداء المنظمات الأهلية والتي تعد محركاً لعجلة الاقتصاد في قطاع غزة. وتبرز أهميتها في محاولة إيجاد آليات ذات رؤية أشمل للتكيف مع المتغيرات للحصول على النمو المرغوب فيه، والوصول إلى تميز الأعمال الذي يحقق للمنظمة البقاء الأطول من خلال تنفيذ المشروعات وفق المعايير الدولية وبالتالي مساعدة المؤسسات الأهلية الفلسطينية في تحقيق التزاماتها تجاه الممولين والمستفيدين على حد سواء.

الإطار النظري للدراسة:

أولاً: المجالات المعرفية لإدارة المشاريع

شهدت العصور المنصرمة والمعاصرة نمواً في استخدام إدارة المشاريع كوسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، فإدارة المشاريع توفر قوة فعالة لتحسين قدرات المنظمة على التخطيط والتنظيم والتنفيذ ومراقبة الأنشطة المختلفة فيها، كما أنها تشمل جميع الوسائل والأساليب المستخدمة في إنجاز المشاريع في الزمن والتكلفة والجودة المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة من تلك المشاريع (دودين، 2012). حدد المعد الأمريكي لإدارة المشاريع تسعة معايير تحكم وتضبط عملية إدارة المشاريع وهي (PMBOK,2013): إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة زمن المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع، إدارة موارد المشروع، إدارة اتصالات المشروع، إدارة مخاطر المشروع، إدارة مشتريات المشروع. هناك أربعة مجالات معرفية محورية تقودنا إلى أهداف المشروع (النطاق والزمن والتكلفة والجودة) وهناك أيضاً أربعة مجالات أخرى وهي تلك الوسائل التي من خلالها يمكن تحقيق أهداف المشروع وهي (الموارد والاتصالات والمخاطر والمشتريات) أما المجال المعرفي الأخير فهو إدارة تكامل وهو يؤثر ويتأثر بالمجالات المعرفية الثمانية السابقة (schwalb,2014).

إدارة تكامل المشروع والتي يمكن تعريفها بأنها العمليات المترابطة والمتكاملة لإدارة المشروع التي تبدأ من وصف المشروع في وثيقة

بالمشروع، لضمان إتمام المشروع وفق ما خطط له (الميناوي ، 2014). وبالتالي فإن المجال المعرفي لإدارة تكاليف المشروع يشمل تكاليف المشروع وميزانيته، حيث يتم وضع التكاليف الخاصة بالتكاليف وكذلك مصادر التمويل لضمان إنجاز المشروع وتدفق الاموال وفق الميزانية الموافقة عليها (Heldman,2005).

إدارة جودة المشروع والتي تعرف بأنها العملية التي يتم فيها ضمان الجودة ومراقبتها في جميع أنشطة ومدخلات إنتاج المشروع، باستخدام تقنيات مراقبة وضمان الجودة، حيث تتم مراجعة وتقييم جودة المشروع بشكل مستمر ودوري (westland,2006)، كما ويعرف المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع إدارة جودة المشروع بأنه عملية تطبيق أنظمة إدارة الجودة من خلال السياسات والاجراءات مع أنشطة تحسين العمليات المستمرة التي يتم تنفيذها طوال فترة المشروع إذا كان ذلك ملائماً، لضمان الحصول على مخرجات ذات جودة عالية ترضي جميع أطراف المصلحة (PMI,2013). وبالتالي تعتبر إدارة جودة المشروع العملية التي يتم فيها ضمان الجودة ومراقبتها باستخدام تقنيات مراقبة وضمان الجودة، تتم مراجعة وتقييم جودة المشروع بشكل مستمر ودوري (westland,2006).

إدارة موارد المشروع والتي يقصد بها العملية التي يتم من خلالها إمداد ودعم عمليات الموقع بالموارد اللازمة بحيث يمكن تحقيق التوقيت المطلوب لتسليم الأعمال وكذلك الوصول الي تكلفة واقعية في حدود الموازنة المقدرة، كما وتقع على مسؤولية مدير المشروع اختيار أشخاص ذو كفاءة عالية من أجل ضمان تنفيذ أنشطة المشروع بكفاءة عالية والحصول على النتائج وفق ما خطط له (Robert,2014). وتستلزم إدارة الموارد من مدير المشروع تحديد الاحتياجات من الموارد ويتضمن ذلك تحديد نوع الموارد والتوقيت الواجب توافره وبالكمية المطلوبة وعمل الترتيبات اللازمة لضمان وصول الموارد في الزمن المحدد مع متابعة تنفيذ هذه الترتيبات وفي حال حدوث نقص أو تصارع على الموارد فإنه يجب اتخاذ الإجراءات المناسبة للتغلب على هذه النقطة وبالتالي فإن إدارة الموارد يستلزم إدارة العمالة والدارة المعدات وإدارة المواد (الديري، 2011). وبالتالي فإن هذا المجال يشتمل على العمليات والأنشطة المطلوبة لتنظيم وإدارة فريق المشروع وتشمل تخطيط الموارد البشرية وإدارة فريق المشروع بالشكل الجيد (PMBOK,2013).

نشاطات منها: تحديد الاحتياجات، تحديد النطاق، إنشاء هيكل تجزئة العمل، تحقيق النطاق، ضبط النطاق. كما وأن من أحد أسباب فشل المشاريع هو عدم تحديد العمليات والمهمات والاحتياجات اللازمة لإنجاز المشروع، فحتى نضمن نجاح المشروع يجب علينا تحديد الاحتياجات بشكل دقيق وجيد، من خلال التواصل المستمر مع المستفيدين من ذلك المشروع (Wysocki,2014). وتشمل إدارة نطاق المشروع تفويض الوظيفة وتطوير بيانات النطاق لتعريف الحدود وتقسيم العمل الى مكونات صغيرة قابلة للإدارة، متحققة من أن كمية العمل المخططة قد أنجزت (Heagney,2012).

إدارة زمن المشروع والتي تعرف بأنها العملية التي يتم من خلالها تحويل خطة عمل المشروع إلى جدول زمني للتشغيل، لضمان إنجاز المشروع في الزمن المحدد (دودين، 2011) ، ويعرف (Richman(2014) إدارة الزمن بأنه استخدام الزمن بفاعلية وكفاءة من أجل إنجاز أنشطة المشروع، وضمان عدم تأخر تسليم المشروع، كما ويعرف محمد (2012) إدارة زمن المشروع بأنه التقييم الزمني المستقبلي الذي يستخدم كدليل لتنفيذ أنشطة المشروع في الموقع، ويعرف العلي (2011) إدارة زمن المشروع بأنه استغلال الزمن بالشكل الأفضل وبفاعلية لتحقيق هدف المشروع المقرر، أما الميناوي (2014) فقد عرف إدارة زمن المشروع بأنه تلك الجهود المتعلقة بتخطيط إدارة الجدول الزمني وتحديد الأنشطة وسلسلتها، وتقدير مواردها وتقدير مددها وعمل الجدول الزمني وضبط الجدولة، وقد ذكر العلي (2013) العديد من أساليب جدولة المشروعات كأسلوب المسار الحرج، وأسلوب pert، وأسلوب شبكات الأعمال. أي أن إدارة زمن المشروع تهتم بتقدير مدة أنشطة المشروع وخلق جدول لتلك الأنشطة ومراقبة أي تغيير على الجدول الزمني، أي تهتم بإنجاز المشروع في زمنه المحدد.

إدارة تكلفة المشروع والتي تبدأ بتخطيط التكاليف مع الدراسة المقترحة لإقامة المشروع، وهي ما سميت بالدراسة الأولية في دراسة جدوى المشروع، ويقوم فريق إدارة المشروع بعمل تقديرات كاملة لتكاليف المشروع، فقد تكون التكاليف تفصيلية كلية والتي تبدأ من الأعمال الأولية للمشروع (العلي، 2011)، وتعرف إدارة تكلفة المشروع مجموعة العمليات اللازمة لتخطيط وتقدير التكاليف، وعمل الموازنة، وتمويل المشروع، وتبدير موارده المالية وإدارة وضبط التكاليف المتعلقة

من العمليات الفرعية المرتبطة بتخطيط إدارة الشراء وإجراءات الشراء وضبط عملية الشراء وإغلاق عملية الشراء (الميناوي، 2014). كما وأن عملية المشتريات تتضمن اختيار مصادر الشراء ثم الاتصال بالموردين ومراجعة طلبات الشراء ومزاولة إجراءات الشراء. ويستلزم نجاح إدارة المشتريات تحقيق مجموعة من العوامل من أبرزها: وجود علاقة طيبة مع الموردين، القدرة على الشراء بكميات كبيرة لمواجهة الطوارئ التي قد تحدث، تعدد مصادر التوريد، توافر فريق تفاوضي قادر على الحصول على أفضل شروط الشراء، القدرة على الوفاء باحتياجات المشروع بالحد الأدنى من المواد (عبد العزيز، 2008). وبالتالي فإن إدارة مشتريات المشروع تصف العملية والطرق اللازمة لجلب وإدارة البضائع والموارد، وإدارة المشتريات تشمل أموراً كالتخطيط للشراء والتعاقدات واختيار المورد وفق المواصفات المطلوبة (Brewer and Dittman, 2013).

ثانياً: معايير تقييم جودة المشروع

تلخص USAID فكرة استخدام معايير ذات صلة في تقييم أداء وجودة المشاريع من خلال احتوائها على العوامل الأساسية لتقدير أداء المشروع (Binnendijk, 2000). حيث يتفق الكثير من المؤسسات الدولية والمانحة للمشاريع منها الاتحاد الأوروبي، والبنك الدولي، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وصندوق الأمم المتحدة، ووكالة التعاون اليابانية على خمس معايير أساسية لتقييم جودة المشاريع في المؤسسات غير الحكومية وهي:

معياري الارتباط والذي يشير إلى درجة استمرار صحة وملائمة مخرجات المشروع كما خطط له، حيث يعمل هذا المعيار على تقدير تحقق الارتباط بين الخطط ونتائج المشروع وحاجات المستفيدين (JICA, 2004)، كما وتعرف العبيدي (2009) الارتباط بأنه درجة ملائمة نواتج المشروع أو غاياته على النحو المخطط له، أما حماد (2010) فيعرف معيار الارتباط بأنه يقيس مدى ملائمة المشروع للمنظمات غير الحكومية، والممولين، والفئات المستهدفة وتحديد احتياجاتهم بشكل دقيق، ومما سبق يتضح أن لمعيار الارتباط أثر كبير في زيادة جودة المشروع، فتحديد احتياجات الفئة المستهدفة بشكل صحيح، وتصميم المشروع بالشكل الذي يتناسب وأصحاب المصالح، وكذلك تحليل المخاطر الخارجية التي يحتمل مواجهتها أثناء تنفيذ المشروع، والتنسيق والتشبيك مع الشركاء كل ذلك سيؤدي إلى سير

إدارة اتصالات المشروع والتي من الممكن تعريفها بأنها عملية تخطيط وجمع وتوزيع وإدارة وضبط معلومات المشروع وضمان إيصالها للجهات المعنية بالزمن المناسب (الميناوي، 2014)، كما ويمكن تعريفها بأنها عملية تسعى للتأكد من أن كل المعلومات اللازمة تصل لصناع القرار في الزمن المناسب لتجنب أي أخطار قد تواجه المشروع، وكذلك تخزين المعلومات والبيانات الخاصة بالمشروع في الأرشيف لاستخدامها (Heldman, 2009). تتضمن إدارة اتصالات المشروع تخطيط الاتصالات وتوزيع وإيصال المعلومات وإدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة واعداد تقارير الأداء (PMBOK, 2013). أي أن هذا المجال يشتمل على العمليات والأنشطة اللازمة لضمان انتقال معلومات المشروع بالشكل المناسب وفي الزمن المناسب وكذلك تخطيط الاتصال وتوزيع المعلومات وتقرير الأداء وإدارة أصحاب المصالح (نصار، 2005).

إدارة مخاطر المشروع وهي وظيفة إدارية متكاملة من وظائف إدارة المشروع تتضمن العمليات التي تتناول تشخيص الأخطار وتحليلها والاستجابة لها ومراقبة هذه الاستجابة وتطويرها وتحسينها باستمرار (المقداد، 2011)، وتعرف إدارة مخاطر المشروع بأنها عملية تتناول وضع خطط وسيناريوهات لمواجهة عدم اليقين في البيئة المتغيرة التي نعيشها من أجل ضمان سير أنشطة المشروع ضمن الزمن والتكلفة المتوقعة (Meredith&Mental, 2011). ومن الممكن أن تواجه المخاطر المشروعات في النواحي الإدارية والخارجية والفنية والتنظيمية وبالتالي فإنها تحتاج لتقييم كمي ونوعي لضمان فهمها والتعاطي معها بطريقة سليمة (العامري، 2007). وقد أورد عليان (2014) عدة استراتيجيات للسيطرة على المخاطر أثناء تنفيذ المشروعات والتي تتجسد في استراتيجية استباق المخاطر واستراتيجية المنع، واستراتيجية التسكين، واستراتيجية التحويل. وبالتالي فإن إدارة المخاطر هي ممارسة نظامية لتحديد وتقليل التهديدات الموجودة في المشروع وفي بيئة المشروع، ويبدأ التخطيط للمخاطر خلال مرحلة تطوير العمل ويستمر خلال التعريف والتخطيط (Verzuh, 2005).

إدارة المشتريات في المشروع والتي يعرفها الدليل المعرفي لإدارة المشاريع بأنها عملية الحصول على اللوازم من سلع وخدمات اللازمة لإنجاز أعمال المشروع بالزمن والجودة المناسبين (PMBOK, 2013). وتتضمن إدارة مشتريات المشروع تنفيذ سلسلة

علاقة بين معيار الأثر وجودة المشروع حيث أن المؤسسات ومدراء المشاريع وكذلك الممولين يسعون لتحقيق مشاريع ذات جودة عالية فلا يكون هدف المؤسسة هو إنجاز المشروع فحسب، بل الهدف أن يكون المشروع المنجز ذو جودة عالية، ويعتبر هذا الهدف هدف عام تسعى له كل المنظمات.

معيار الاستدامة وهو مدى استمرار نتائج المشروع واحتمال استمرارها بعد انتهاء المشروع وتوقف الموارد (IFAD, 2009)، ويعرف المعهد الأوروبي لإدارة المشاريع (2004) PCM معيار الاستدامة بأنه ديمومة نتائج المشروع بعد انتهائه؛ ويمكن القول بأن هناك علاقة وثيقة بين استدامة المشروع وجودته، فالاستدامة تعني أيضاً مدى كفاية موازنة المشروع لتحقيق مخرجات وأهداف المشروع فلو التزمت المؤسسة بتطبيق معيار الاستدامة في مشاريعها فإن أنشطة المشروع ستجوز وفق الموازنة المرصودة لكل نشاط، وستتمتع مخرجات ذلك النشاط بالجودة، وستكون الجودة متواجدة في كافة أنشطة المشروع، وهذا يعني تحقيق الجودة في المشروع ككل.

ثالثاً: العلاقة بين المجالات المعرفية الأساسية لإدارة المشاريع وجودة المشروعات

أكدت الكثير من الدراسات بأن هناك علاقة وطيدة بين المجالات المعرفية الأساسية لإدارة المشاريع وبين زيادة جودة المشروع، فالالتزام بتلك المجالات المعرفية سيقود المؤسسة لتحقيق أهدافها من إنشاء ذلك المشروع، ومن هذه الدراسات (Carvalho, Patah, & de Souza, 2015)، (Bido, 2015)، (Chauhan, 2014)، التي أكدت أن أهمية تكامل المشروع في إدارة متكاملة لأنشطة المشروع، وضمان تحقيق شمولية في استخدام معايير المشروع، لتحقيق جودة في جميع أنشطة ومراحل المشروع، فلا يمكن تقدير تكلفة نشاط معين دون إدارة زمن وجودة ذلك النشاط، فإذا تحققت الجودة في أنشطة ومراحل المشروع المختلفة ينجح المشروع وتتحقق أهداف المنظمة التي من أجلها أنشئت، ومن أهم عوامل نجاح أي مشروع هو حرص مدراء المشروع على التعاون ونقل الخبرات والمعلومات بين الجوانب المختلفة في المشروع خلال دورة حياة المشروع. وهنا تأتي أهمية إدارة تكامل المشروع لما تتضمنه من قدرة على توفير جميع العناصر اللازمة لإكمال المشروع في الزمن المناسب.

أنشطة المشروع بالشكل الصحيح، وبالتالي تحقيق الجودة في جميع مراحل وأنشطة المشروع مما يؤدي الي نجاح المشروع.

معيار الكفاءة والذي يقيس ويقدر النتائج التي تحققت بالنسبة للنفقات والموارد المستخدمة في المشروع خلال فترة زمنية محددة (Binnendijk, 2000)، كما ويعرفها مكتب تقييم المشاريع (IFAD, 2009) بأنها مقياس لمدى تحويل الموارد المالية والخبرات والزمن إلى نتائج بطريقة اقتصادية ذات جودة عالية، فمعيار الكفاءة يبين مدى تحقيق المخرجات المخطط لها، وكذلك مدى مرونة الإدارة اليومية لمواجهة أي مخاطر قد يتعرض لها المشروع، والتنسيق مع الشركاء بشكل مستمر، وكذلك تكاليف المخرجات فإذا تحقق معيار الكفاءة في مشروع ما سيكون لذلك أثر واضح في زيادة جودة ذلك المشروع، وبالتالي نجاح المشروع وتحقيق أهداف المؤسسة التي تسعى لتحقيقها.

معيار الفاعلية والذي يركز على تقدير مدى تحقيق المخرجات ومدى جودتها، وهل نواتج المشروع ستحقق لنا الهدف من إنشاء المشروع (المعهد العربي للتخطيط، 2005)، كما وتعرف أبو رمضان (2013) معيار الفاعلية بأنه مدى تحقيق المشروع للنتائج المخطط لها، فلو التزمت المؤسسة بتطبيق معيار الفاعلية في مشاريعها، فأنها بذلك ستتلافى أي مخاطر قد يتعرض لها المشروع لأن المؤسسة ستكون قد وضعت الخطط والسيناريوهات اللازمة لمواجهة أي طارئ، فالالتزام بمعيار الفاعلية سيؤدي إلى تحقيق الجودة في أنشطة المشروع وجودة في مخرجات المشروع، وستكون نتائج المشروع ذات جودة عالية وفق ما تم التخطيط له، وسيلاقى المشروع القبول من قبل مديره ومدير المؤسسة وكذلك الممول الذي يهتم بجودة المشروع بقدر اهتمامه في إنجاز ذلك المشروع.

معيار الأثر حيث يعرف دليل الاتحاد الأوروبي لإدارة المشاريع معيار الأثر بأنه العملية التي تفحص أثر المشروع على المدى البعيد، ويكون التنفيذ والأداء ناجحين إذا كانت المدخلات اللازمة لتنفيذ النشاطات المخططة، وإنجاز المخرجات المتوقعة في الزمن المناسب (PCM, 2004)، كما وتعرف العبيدي (2009) معيار الأثر بأنه التأثيرات الايجابية والسلبية على المدى الطويل في المؤسسة بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر، وهذه التأثيرات قد تكون اقتصادية، أو ثقافية، أو اجتماعية، أو بيئية، أو تكنولوجية، ويمكن القول بأن هناك

وكذلك هناك علاقة وطيدة بين إدارة نطاق المشروع وزيادة جودة المشروع، فإن إدارة النطاق بشكل جيد وتحديد احتياجات المشروع المطلوبة بالشكل الصحيح، ووفق معايير وأسس دولية متفق عليها سيعمل ذلك على تحقيق الجودة في جميع مراحل وأنشطة المشروع الأساسية والثانوية، وبالتالي تحقيق جودة في المشروع ككل وسيؤدي ذلك لنجاح المشروع وتحقيق أهداف المنظمة، وكذلك أكدت العديد من الدراسات أن هناك علاقة بين زيادة جودة المشروع وإدارة زمن المشروع كدراسة (الغزوي، 2011)، ودراسة (Carvalho et al., 2015) حيث أكدت تلك الدراسات بأنه لا يمكن الاعتراف بالنجاح في تحقيق النتائج وتقديرها إلا إذا كان إنجاز تلك النتائج في حدود الزمن أو الزمن المطلوب، فالتخطيط الجيد للزمن يؤدي إلى تحقيق رضا أصحاب المصالح عن مخرجات المشروع، فإذا أردنا زمن المشروع بشكل جيد، سيأخذ كل نشاط زمنه الكافي من الإنجاز وبالتالي ستتحقق الجودة في كل نشاطات المشروع، وسينجح المشروع وتتحقق أهداف المنظمة، كما أكدت العديد من الدراسات وجود علاقة بين إدارة تكلفة المشروع وزيادة جودة المشروع كدراسة (Chauhan, 2014)، حيث أكدت بأن الإدارة الجيدة والصحيحة للتكاليف ستؤدي إلى إنجاز الأنشطة على أكمل وجه، وسيحيل ذلك دون إنجاز الأنشطة على حساب جودتها، وبالتالي سيؤدي ذلك إلى جودة في المشروع ككل وبالتالي نجاح المشروع وتحقيق أهداف المنظمة، كما أن هناك علاقة واضحة بين إدارة جودة المدخلات وبين زيادة جودة المشروع كما أجمعت العديد من الدراسات كدراسة (راشد، 2014) فلو كانت الأجزاء الداخلة في إنجاز أنشطة المشروع ذات جودة عالية، فستحقق المؤسسة مرادها من إنشاء ذلك المشروع، بالحصول على مخرجات ذات جودة عالية، وبالتالي نجاح المشروع وإرضاء جميع الأطراف.

رابعاً: الدراسات التطبيقية السابقة

على صعيد الدراسات الفلسطينية، هدفت دراسة (رضوان، 2015) الي استكشاف الدور الذي تلعبه خمسة من عناصر المشروعات الحرجة (الارتباط-الكفاءة-الفاعلية-الأثر-الاستدامة) وثلاثة أبعاد من الممارسات المؤسسية (التواصل-الاعتمادية-المشاركة) علي نجاح المشروع. وتكون مجتمع الدراسة من (206) أسرة منتفعة من برنامج تقوية الأسرة "SoS"، حيث قامت الباحثة بتصميم استبانة من أجل

المشروع، تكلفة المشروع) في نجاح إدارة المشاريع الإنشائية في مدينة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية. لقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات عبر الاستبيان من عينة مكونة من 120 من الزبائن لثلاثون مشروع انشائي. وقد خلصت الدراسة الي أن إدارة زمن المشروع حصلت على أعلى استجابة تليها إدارة اتصالات المشروع ثم إدارة تكلفة المشروع؛ كما وأظهرت النتائج أن كلا من إدارة (الزمن والاتصالات والتكلفة) تؤثر في نجاح المشروعات وتفسر نسبة 60% من التغيير في نجاح المشروعات. هدفت دراسة (LUGUSA & Moronge, 2016) إلى التعرف على أثر كلا من إدارة (التكلفة، الزمن، المخاطر، الجودة) في تحسين أداء المشروعات الإنشائية في كينيا. تم جمع البيانات عبر استبيان وزع على عينة مكونة من 144 من مدراء المشروعات الإنشائية التابعة لعشرة من البنوك التجارية. وقد بينت النتائج أن هناك علاقة ارتباط قوية بين إدارة مخاطر المشروع وأداء المشروعات بمعامل ارتباط 0.777؛ وأن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين كلا من إدارة (التكلفة، الزمن، الجودة) مع أداء المشروعات بمعاملات ارتباط 0.598، 0.657، 0.543 على التوالي. كما أظهرت النتائج أن 76.90% من التغيير في أداء المشروعات يمكن تفسيره عبر تأثير المتغيرات الخاصة بإدارة (التكلفة، الزمن، المخاطرة، الجودة) للمشروعات؛ وأن أكثر المتغيرات تأثيراً هو إدارة المخاطر يليه إدارة التكلفة ثم إدارة الزمن ثم إدارة الجودة على التوالي. هدفت دراسة (Chauhan & Srivastava, 2014) إلى التعرف على المجالات المعرفية الخاصة بإدارة المشاريع وبيان دور تلك المعايير في نجاح مشاريع الصناعات الدوائية. استخدم الباحث المنهج الوصفي وصمم استبانة لجمع البيانات حيث قام بتوزيع 30 استبانة على شركات ومشاريع الصناعات الدوائية في مناطق مختلفة من الهند، وقد خلصت الدراسة الى أن ما نسبته 70% من الشركات الخاصة بالصناعات الدوائية تطبق المجالات المعرفية لإدارة المشاريع، وكذلك 88% من الشركات أكدت أن تطبيق الأساليب السليمة والصحيحة لإدارة المشاريع تؤدي إلى نجاح المشروع، في حين 12% منهم أشاروا الى أن تطبيق المجالات المعرفية لها تأثير ضعيف ومتوسط في نجاح المشاريع. توصلت الدراسة إلى أن أهم ثلاثة مجالات تكمن في (إدارة الزمن - إدارة الجودة-إدارة التكلفة)، يلي ذلك كلا من إدارة نطاق المشروع وإدارة اتصالات المشروع وإدارة

اعتماداً على معيار الارتباط بنسبة 73% وعلى معيار الكفاءة بنسبة 69% وعلى معيار الفاعلية بنسبة 68% وعلى معيار الأثر بنسبة 71% وعلى معيار الاستدامة بنسبة 64%.

على صعيد الدراسات العربية، جاءت دراسة (الديري، 2011) بغرض تسليط الضوء على بيان مدى تأثير سوء التخطيط على تأخر تنفيذ المشاريع الإنشائية في امارة دبي، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة. وقد شملت عينة البحث 42 مديراً من مدراء المشاريع في الشركات المتخصصة، وقد افضت هذه الدراسة الي ان تأخر إنجاز المشاريع الإنشائية يعود الى الارتهان الي الصدفة وعدم التخطيط للزمن وكذلك عدم الالتزام بمعايير إدارة المشاريع. هدفت دراسة (العبيدي، 2009) إلى بيان أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري عبر تحليل المسار والأثر استناداً لآراء مجتمع الدراسة في شركة العبيكان للأبحاث والتطوير، تم جمع ومعالجة وتحليل آراء (30) من الإدارة العليا والإدارة التنفيذية للمشروع تراوحت مستوياتهم بين مدير عام ومدير مشروع ومدير فني وخبير فني ومدير قسم. وتم جمع بيانات عن طريق استبانة تم تصميمها كأداة لقياس نموذج الدراسة. توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للعوامل الاستراتيجية (التحليل الاستراتيجي، تحديد المهمة، توقعات التخطيط والتنفيذ والتقويم باستخدام أسلوب السيناريوهات) في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري (جودة الأداء الإداري، إدارة الجودة الشاملة، الموقف التنافسي). هدفت دراسة (العامري، 2007) الي التعرف على مفهوم الأخطار في المشروعات وكيفية مواجهتها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للقياس وقد خلص الباحث الى ضرورة الاهتمام بدراسة الخطر في المشاريع بشكل جدي وان لا تبدأ الجهة المنفذة للمشروع او المستفيدين منه بالتنفيذ الا بعد أن تكون هناك إدارة أو مجموعة عمل متخصصة بإدارة الخطر قد أعدت دراسة بالأخطار المحتملة. ان تستمر مجموعة إدارة الخطر بعملها في اي مشروع كان سواء في البناء أو تكنولوجيا المعلومات او اي مشروع لمنتج جديد أو عمل تنطبق عليه صفات المشروع، وألا تتوقف الا بنهاية المشروع لأن الاخطار قد تبرز مؤشراتها في المراحل المختلفة من دورة حياة المشروع.

على صعيد الدراسات الأجنبية، هدفت دراسة (Al-Nady et al., 2016) إلى التعرف على دور إدارة (زمن المشروع، اتصالات

النتائج أن كلا من إدارة التكلفة وإدارة المشتريات ساهمت بدرجة قليلة في نجاح المشروعات وأن كلا من إدارة الجودة وإدارة الاتصالات ساهمتا بدرجة متوسطة في نجاح المشروع. هدفت دراسة (Auman,2007) إلى التعرف على دور المجالات المعرفية التسعة لإدارة المشاريع في نجاح مشاريع المستحضرات الصيدلانية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كاداه لجمع البيانات، حيث قام بتوزيع 41 استبانة على مدراء مشاريع الصناعات الدوائية في استراليا، وقد خلصت الدراسة الي أن إدارة اتصالات المشروع هي الأكثر أهمية وتأثيراً على نجاح المشروع ويليه كلا من إدارة زمن المشروع وإدارة نطاق المشروع وإدارة تكلفة المشروع وإدارة المخاطر وإدارة الجودة وإدارة الموارد البشرية وإدارة المشتريات.

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أن نسبة كبيرة منها ركزت على بيئة المشروعات الانشائية والبنية التحتية مثل (Al-Nady et al., 2016)، (LUGUSA & Moronge, 2016)، (J.-S. Chou et al., 2013)، (J. S. Chou & Yang, 2012)، (الديري، 2011)؛ بينما ركز بعضها على بيئة المشروعات في المؤسسات الصناعية والخاصة مثل (الحو، 2015)، (العبيدي، 2009)، (Chauhan & Srivastava, 2014)، (Auman, 2007)؛ كما ركز بعضها على بيئة المشروعات المجتمعية التي تنفذها المؤسسات غير الحكومية (رضوان، 2015)، (ابو رمضان، 2013)، (الديراوي، 2012)، (حماد، 2010). كما يتضح أن جميع الدراسات استخدمت المنهج الوصفي أو المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كاداه لجمع البيانات.

الطريقة والإجراءات:

منهجية الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لاسيما وأنه يعبر عن منهجية علمية تمكن الباحث من وصف ظاهرة ما وتفسيرها كما هي في الواقع، وجمع البيانات حولها، بغرض تحليل تلك البيانات وصولاً لنتائج واقعية دون تدخل الباحثين.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من منسقي ومدراء المشاريع في المؤسسات الأهلية الفاعلة والنشطة في قطاع غزة، والبالغ عددها (560 مؤسسة) وفق إحصاءات وزارة الداخلية في قطاع غزة للعام 2015. حيث قام الباحثان باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة والتي تم من خلالها

الموارد وإدارة المخاطر وإدارة تكامل المشروع وإدارة المشتريات على التوالي. هدفت دراسة (Abdul Rasid et al., 2014) إلى التعرف على مستوى تبني المجالات المعرفية التسعة لإدارة المشاريع لعينة مكونة من 65 من مدراء المشاريع الذين يعملون في المؤسسات العامة في ماليزيا، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي في الحصول على نتائج تلك الدراسة عبر الاستبيان. وقد خلصت الدراسة الي أن إدارة جودة المشروع هي الأكثر أهمية ويليهها كلا من إدارة نطاق المشروع وإدارة تكامل المشروع وإدارة اتصالات المشروع وإدارة التكلفة وإدارة المشتريات وإدارة زمن المشروع وإدارة المشتريات. هدفت دراسة (J.-S. Chou et al., 2013) إلى التعرف على مدى مساهمة المجالات المعرفية لإدارة المشاريع في كفاءة وفعالية مشاريع البناء الهندسية في ثلاث دول (تايبوان وإندونيسيا وفيتنام). تم جمع البيانات عبر استبيان وزع على عينة من المهندسين المهنيين ومدراء المشاريع وأعضاء الفرق وأصحاب المصالح؛ حيث بلغت العينة 115 في تايبوان و86 في اندونيسيا و93 في فيتنام. وقد بينت النتائج أن أكثر المجالات المعرفية استخداماً هي إدارة اتصالات المشروع في كل من إندونيسيا وتايبوان والتي بلغت 67.72% و65.31% على التوالي؛ كما وأظهرت أن إدارة نطاق المشروع هي الأكثر استخداماً بنسبة 91.4% في فيتنام. هدفت دراسة (J. S. Chou & Yang, 2012) إلى التعرف على أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع في نجاح مشروعات البناء الهندسية والبنية التحتية في تايبوان. تم جمع البيانات عبر استبيان وزع على عينة من 127 من مدراء الانشاءات وأعضاء الفرق وأصحاب المصالح. وقد بينت النتائج أن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين كلا من إدارة (المشتريات، التكلفة، الاتصالات، الموارد البشرية، المخاطر، الجودة، الزمن، النطاق) مع نجاح المشروع. كما أظهرت النتائج أن كلا من إدارة المشتريات وإدارة الاتصالات فقط تؤثران بشكل دال احصائياً في نجاح المشروع بنسبة 0.405 و0.223 على التوالي. هدفت دراسة (Zwikael, 2009) إلى بيان تأثير المجالات التسعة التي قدمها المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع على نجاح المشروع، قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية شملت 783 مشروع من مختلف البلدان والصناعات، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أن أكثر المجالات المعرفية تأثيراً على نجاح المشروع هو (إدارة الزمن-إدارة المخاطر-إدارة النطاق-إدارة الموارد-إدارة التكامل) على التوالي. بينما أظهرت

4. وتؤكد الباحثان من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة من خلال احتساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقراتها والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، حيث فاقت معاملات الارتباط لجميع الفقرات 0.5 وجميعها معاملات ارتباط دالة إحصائياً، وبناءً على ذلك فإن فقرات الاستبانة قادرة على قياس ما وضعت لأجل قياسه.

5. تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال قياس معاملات ألفا كرونباخ، حيث أظهرت النتائج أن جميع معاملات ألفا كرونباخ دالة إحصائياً، كذلك تبين أن معاملات ألفا كرونباخ فاقت 0.7 لجميع المحاور الخاصة بمتغيرات الدراسة.

الأساليب الإحصائية:

قام الباحثان باستخدام برنامج رزمة التحليل الإحصائية للعلوم الاجتماعية في إدخال البيانات وترميزها، وتم إجراء مجموعة من الاختبارات المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة، والتحقق من فروضها، مثل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، ومعاملات الارتباط، ومعاملات الانحدار. كما تم التحقق من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي تم استخدام الاختبارات المعلمية.

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة:

يتضح من الجدول رقم (2) أن ما نسبته 70.7% من عينة الدراسة ذكور، بينما 29.3% إناث. حيث نلاحظ هيمنة الذكور في تلك المؤسسات، ويعزى ذلك بشكل رئيسي إلى الأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع الفلسطيني وهي قريبة جداً من بيانات مركز الإحصاء الفلسطيني ذات العلاقة. كما يتضح من الجدول أن ما نسبته 72.3% من عينة الدراسة منسقين مشاريع، 27.7% من عينة الدراسة مدراء مشاريع، ويعزو الباحثان سبب ارتفاع نسبة منسقي المشاريع على نسبة مديري المشاريع إلى أن المؤسسات يكون فيها مدير مشروع واحد يكون مدير لعدة مشاريع، بينما يكون منسق المشروع منسق لمشروع واحد وفي العادة تقدم المؤسسة أكثر من مشروع لذلك يكون في المؤسسة عدد من منسقي المشاريع أكبر من مدراء المشاريع.

الجدول رقم (2) البيانات الديموغرافية والوظيفية لمجتمع الدراسة

الجنس	العدد	النسبة المئوية %	المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	135	70.7	منسق مشروع	138	72.3
أنثى	56	29.3	مدير مشروع	53	27.7

اختيار وتوزيع 220 استبانة على مجتمع الدراسة (وفق معادلة روبرت ماسون لتحديد حجم العينة المطلوب) وقد تم استرداد 191 استبانة أي بنسبة استرداد بلغت 87%. والجدول رقم (1) يوضح مجتمع الدراسة تبعاً لنوع المؤسسة وعدد الاستبانات الموزعة والمستردة منها.

جدول رقم (1) مجتمع وعينة الدراسة ونسبة الاسترداد

نوع المؤسسة	العدد	العينة	الاسترداد	النسبة
محلي	478	187	158	87%
دولي	82	33	33	100%

أداة الدراسة (الاستبانة):

1. تمثلت الأداة الأساسية لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة بالاستبانة، والتي تم اعدادها بعد الاطلاع على الأدبيات السابقة، والدراسات والبحوث المتعلقة بمتغيرات الدراسة، ومن أهم هذه الدراسات والبحوث، دراسة (أبو رمضان، 2013)، (العبيدي، 2009)، (حماد، 2010)، (عايش، 2008)، (الديري، 2011)، (راشد، 2014)، (العامري، 2007)، (زيادة، 2012)، (نصار، 2005).

2. تكونت استبانة الدراسة من ثلاثة أقسام: القسم الأول وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيب (الجنس، الفئة العمرية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، عدد المشاريع التي عملت بها أثناء عمله في المؤسسة، طبيعة عمل المؤسسة، نوع المؤسسة، مجال عمل المؤسسة، المسمى الوظيفي). القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة الخاصة بالمتغير المستقل، ويتكون من 45 فقرة، موزع على المجالات التسعة المعرفية. القسم الثالث وهو عبارة عن مجالات الدراسة الخاصة بالمتغير التابع، ويتكون من 25 فقرة، موزعة على 5 مجالات.

3. وبعد الانتهاء من اعداد الاستبانة، تم عرضها على 10 من المختصين بالمجال الإداري في الجامعات والمؤسسات الفلسطينية لفحص الصدق الظاهري. وبعد ذلك تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية بلغت (30) موظفاً تم إدراجهم في عينة الدراسة الفعلية لاحقاً، ويهدف التأكد من سلامة الاستبانة، وصدق فقراتها، وثباتها.

الدراسة سنوات خبرتهم 10-أقل من 15 سنة، بينما 7.3% من عينة الدراسة سنوات خبرتهم أكثر من 15 سنة.

الوصف الإحصائي للمؤسسات الأهلية ضمن الدراسة:

يتضح من جدول (3) أن ما نسبته 26.7% من عينة الدراسة طبيعة عملهم إغاثي، 23% من عينة الدراسة طبيعة عملهم تنموي، 36.1% من عينة الدراسة طبيعة عملهم إغاثي وتنموي، بينما 1.6% من عينة الدراسة طبيعة عملهم اجتماعي، 12.6% من عينة الدراسة يعملون في أغلب المجالات، نلاحظ بان المشاريع الإغاثية والتنموية احتلت أعلى نسبة من أنواع المشاريع الأخرى ويعزو الباحثان ذلك الي رغبة المؤسسات الاستجابة لحاجات المستفيدين نظرا للأوضاع الاقتصادية السيئة التي يمر بها أبناء الشعب الفلسطيني وكذلك نسبة الفقر المرتفعة في قطاع غزة وايضا الحروب التي شهدها قطاع غزة في الآونة الأخيرة كل هذا استدعى من المؤسسات المانحة أن تقدم مشاريع تنموية وإغاثية للحد من تفاقم نسبة الفقر .

الجدول رقم (3) البيانات الخاصة بالمؤسسات ضمن الدراسة

النسبة المئوية %	العدد	مجال عمل المؤسسة	النسبة المئوية %	العدد	طبيعة عمل المؤسسة
19.4	37	صحي	26.7	51	إغاثي
24.6	47	إنشائي	23	44	تنموي
16.8	32	زراعي	36.1	69	إغاثي وتنموي
6.8	13	اجتماعي	1.6	3	اجتماعي
32.5	62	شامل	12.6	24	شامل
100.0	191	المجموع	100.0	191	المجموع
النسبة المئوية %	العدد	نوع المؤسسة			
56	107	محلية			
28.8	55	دولية			
15.2	29	مكتب تمثيلي			
100.0	191	المجموع			

يتضح من جدول (3) أيضا أن ما نسبته 37% من عينة الدراسة مؤسسات مجال عملها صحي، 24.6% من عينة الدراسة مؤسسات مجال عملها إنشائي، 16.8% من عينة الدراسة مؤسسات مجال عملها زراعي، 6.8% من عينة الدراسة مؤسسات مجال عملها اجتماعي، بينما 32.5% مؤسسات تعمل في أكثر من مجال، وهذا يدل على أن المؤسسات تقدم أعمال في كافة المجالات، ويعزو

المجموع	191	100	المجموع	191	100
المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %	العمر	العدد	النسبة المئوية %
دبلوم فأقل	28	14.7	أقل من 35 سنة	126	66
بكالوريوس	103	53.9	من 35-الي أقل من 45 سنة	40	20.9
دراسات عليا	50	31.4	أكثر من 45 سنة	25	13.1
المجموع	191	100	المجموع	191	100
عدد المشاريع	العدد	النسبة المئوية %	الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
5 مشاريع	86	45	أقل من 5 سنوات	86	45
10 مشاريع	44	23	5-أقل من 10 سنوات	50	26.2
15 مشروع	28	14.7	10-أقل من 15 سنة	41	21.5
أكثر من 15 مشروع	33	17.3	15 فأكثر	14	7.3
المجموع	191	100.0	المجموع	191	100.0

كما يتضح من جدول (2) أن ما نسبته 14.7% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم، 53.9% مؤهلهم العلمي بكالوريوس 31.4% مؤهلهم العلمي دراسات عليا وهو ما يمكن تفسيره علي أنه ظاهرة إيجابية تتمثل في ميل أصحاب القرار في هذه المؤسسات بتوظيف منسقين لديهم شهادة علمية تمكنهم من تطبيق المبادئ العلمية والعملية والأسس السليمة لإدارة المشاريع بالشكل الصحيح من أجل الحصول علي جودة في تلك المشاريع، أما بخصوص كون الحاصلين علي درجة البكالوريوس أكثر من أولئك الحاصلين علي درجات أخرى فهو نابع من كون هذه الشريحة الأكثر في المجتمع الفلسطيني طبقا للجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني لعام 2013. يتضح من جدول (2) أيضا أن ما نسبته 66% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 35 سنة، 20.9% تتراوح أعمارهم 35-أقل من 45، بينما 25% أعمارهم أكثر من 45 سنة. وهو ما يشير الي نزعة واضحة لتلك المؤسسات في الاعتماد على الشباب نظراً لما تتمتع به هذه الفئة الشابة من أفكار مبنية على أسس علمية وتكنولوجية متطورة. كما يتضح من جدول (2) أن ما نسبته 45% من عينة الدراسة عدد المشاريع التي عملوا بها 5 مشاريع، 23% من عينة الدراسة عدد المشاريع التي عملوا بها 10 مشاريع، 14.7% من عينة الدراسة عدد المشاريع التي عملوا بها 15 مشروع، بينما 17.3% من عينة الدراسة عدد المشاريع التي عملوا بها أكثر من 15 مشروع. كما يتضح من جدول (2) أن ما نسبته 45% من عينة الدراسة سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، 26.2% من عينة الدراسة سنوات خبرتهم 5-أقل من 10 سنوات، 21.5% من عينة

السؤال الأول: ما مدى اتباع المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة للمعايير الدولية المبنية على المجالات المعرفية لإدارة المشاريع؟ تبين النتائج الواردة ضمن الجدول رقم (4) نسب عالية من درجات الالتزام للمنظمات الأهلية بتطبيق المعايير الدولية المبنية على المجالات المعرفية لإدارة المشاريع حيث جاءت القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع المحاور أقل من 0.05 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على جميع المحاور وأنها دالة احصائياً. كما يبين الجدول أن إدارة اتصالات المشروع حصلت على الترتيب الأول بنسبة 84.15% تليها كلا من إدارة النطاق وإدارة تكامل المشروع وإدارة جودة المشروع بنسب 83.52%، 83.18%، 83.01% على التوالي. إدارة تكلفة المشروع جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 80.64%.

الباحثان ذلك الي أن جميع القطاعات الصحية والإنشائية والزراعية والاجتماعية تعاني من ضعف نتيجة الحروب الطاحنة علي قطاع غزة ونتيجة الحصار الإسرائيلي المفروض منذ أكثر من عشر سنوات، لذلك تقوم المؤسسات بتقديم خدماتها لكافة القطاعات. كما يتضح من جدول (3) أن ما نسبته 56% من عينة الدراسة مؤسسات محلية، 28.8% من عينة الدراسة مؤسسات دولية، 15.2% من عينة الدراسة مكاتب تمثيلية.

الإجابة على أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها:

يهدف الإجابة على أسئلة الدراسة تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. تم اجراء اختبار sign-test لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. وفيما يلي الإجابة على أسئلة الدراسة وفق نتائج الاختبار.

الجدول (4): (T test) والمتوسط الحسابي والتوزيع النسبي للمجالات المعرفية لإدارة المشاريع

م	المجال	T	المتوسط	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية (sig.)	الترتيب
1	إدارة تكامل المشروع	26.580	4.1591	83.18	.60268	.000	3
2	إدارة نطاق المشروع	27.005	4.1758	83.52	.60172	.000	2
3	إدارة جودة المشروع	27.394	4.1505	83.01	.58044	.000	4
4	إدارة زمن المشروع	24.135	4.1045	82.09	.63249	.000	5
5	إدارة تكلفة المشروع	21.991	4.0318	80.64	.64846	.000	9
6	إدارة مشتريات المشروع	24.211	4.0626	81.25	.60658	.000	7
7	إدارة مخاطر المشروع	25.077	4.0400	80.80	.57315	.000	8
8	إدارة موارد المشروع	24.746	4.0652	81.30	.59488	.000	6
9	إدارة اتصالات المشروع	28.489	4.2076	84.15	.58581	.000	1

المشروع بشكل متوازي لضمان تحقيق الجودة في مخرجات المشروع، واتفقت هذه النتائج مع دراسة (العامري، 2007) التي خلصت الى ضرورة الاهتمام بدراسة الخطر في المشاريع بشكل جدي وان لا تبدأ الجهة المنفذة للمشروع أو المستفيدين منه بالتنفيذ إلا بعد ان تكون هناك إدارة أو مجموعة عمل متخصصة بإدارة الخطر قد أعدت دراسة بالأخطار المحتملة ووضعت سيناريوهات لمواجهة تلك الأخطار، واتفقت هذه النتائج مع دراسة (الديري، 2011) التي خلصت الى أن سبب تأخر إنجاز المشاريع يعود الي عدم الاهتمام الكافي بالموارد البشرية وعدم الاعتماد علي أسس علمية سليمة في اختيار الموارد البشرية التي ستشرف علي أنشطة المشروع. كما واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (zwikael, 2009) التي خلصت إلى أن من أهم المجالات المعرفية تأثيراً على نجاح المشروع (إدارة

اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة كدراسة (نصار، 2005) التي خلصت الى أن نجاح أي عمل يلزمه وضوح في قنوات الاتصال بين جميع الأطراف ذات الصلة، كما واتفقت مع دراسة (حماد، 2010) التي خلصت الى ضرورة أن يتم تقسيم أنشطة المشروع الي مكونات أصغر حتى يسهل عملية المراقبة والمتابعة لها، واتفقت أيضا مع دراسة (العبيدي، 2009) التي خلصت الى ضرورة وضع خطة شاملة لإدارة المشروع قبل البدء به ويتم تطويرها بشكل مستمر لتحقيق الاهداف وكذلك من الضروري أن تضع إدارة المشروع الاستراتيجيات بحيث تخدم الاهداف الاستراتيجية للشركة الأم وأهداف المشروع، كما واتفقت هذه النتائج مع دراسة (صالح، 2014) التي خلصت الى ضرورة أن يقوم مدير المشروع بعملية الرقابة والتفتيش بصورة مستمرة وبشكل متكامل لكافة الأنشطة لضمان الجودة وكذلك أن يتم إدارة جميع أنشطة

أعطت كلا من إدارة نطاق المشروع وإدارة اتصالات المشروع أهمية متوسطة لنجاح المشروع وخلصت أن من أكثر المجالات أهمية وتساعد في نجاح المشروع وتحقيق الجودة المطلوبة هو إدارة زمن المشروع، ومن أقل المجالات مساهمة في تحقيق نجاح المشروع إدارة المشتريات وإدارة التكامل وإدارة المخاطر.

ويمكن تفسير التباين في ارتفاع نسبة التزام المؤسسات قيد الدراسة بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع وتباين أهمية المعايير بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية الى اختلاف مجال التطبيق وطبيعة البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية؛ فالدراسة الحالية تم تطبيقها على المؤسسات غير الحكومية والتي ترتبط في تمويلها بمانحين لديهم معايير قوية ومتابعة مما يلزم إعطاء أولوية لإدارة اتصالات المشروع والمحافظة على نطاق عمل المشروع الذي تم الحصول على التمويل بموجبه ومن ثم ضمان التكامل بين أنشطة المشروع.

السؤال الثاني: ما مستوى جودة المشاريع التي تنفذها المؤسسات الأهلية وفق المعايير الدولية لتقييم جودة المشاريع؟

تبين النتائج الواردة ضمن الجدول رقم (5) نسب مختلفة من مستويات جودة المشروعات التي تنفذها المنظمات الأهلية، حيث جاءت القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع الفقرات أقل من 0.05 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على جميع الفقرات وأنها دالة احصائياً.

حصل اجمالي المحور "جودة المشاريع" على متوسط حسابي عالي بنسبة 82.24%. كما حصلت الفقرة الثامنة "تساهم المشاريع في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة" على أعلى متوسط حسابي ووزن نسبي 89.94% تليها الفقرة الخامسة "يتم تحقيق أهداف المشاريع المخطط لها" بوزن نسبي 89.21%. في المقابل حصلت الفقرة الثانية "يتم تصميم المشاريع بحيث تتماشى مع أولويات الممول" على أدنى استجابة بوزن نسبي بلغ 76.12%.

الزمن- وإدارة المخاطر- إدارة النطاق- إدارة الموارد البشرية)، كما وخلصت إلى أن فعالية الاتصالات سيؤدي إلى نجاح المشروع وأنه يجب على مدير المشروع تحديد قنوات الاتصال قبل البدء بأنشطة المشروع، كما توافقت مع الدراسة الحالية حيث جاء دور إدارة نطاق المشروع في نجاح المشروع في المرتبة الثانية وهذا يدل على أهمية هذا المجال ودوره في نجاح المشروع وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات، كما وافقت هذه النتائج جزئياً مع دراسة (zwikael,2009) التي خلصت الى أن إدارة زمن المشروع يعتبر أهم مجال معرفي من المجالات التسعة لنجاح المشروع فاستخدام مخططات جانك وجدولة أنشطة المشروع تساعد على نجاح المشروع وتسليمه دون تأخير. واختلفت أيضاً مع نفس الدراسة من حيث حصول المجال المعرفي إدارة مشتريات المشروع على أقل متوسط حسابي من وجهة نظر المبحوثين فيها.

كما اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Auman,2007) التي خلصت إلى أن من أهم المجالات تأثيراً على نجاح المشروع (إدارة اتصالات المشروع- إدارة زمن المشروع- إدارة مخاطر المشروع- إدارة نطاق المشروع)، حيث خلصت إلى أن أكثر مجال معرفي تأثيراً على نجاح المشروع هو إدارة اتصالات المشروع، وأولت إدارة نطاق المشروع وتحديد الاحتياجات قبل البدء بالمشروع أهمية كبيرة، وأكدت أن إدارة النطاق بشكل جيد سيؤدي إلى نجاح المشروع، وأن من أهم عوامل نجاح مشاريع المستحضرات الدوائية إدارة الزمن. بينما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (Auman,2007) التي اظهرت نتائجها أن إدارة تكامل المشروع لها تأثير ضعيف على نجاح المشروع، وكذلك أعطت لإدارة التكلفة أهمية قليلة في نجاح مشاريع المستحضرات الدوائية.

كما اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Chauhan & Srivastava, 2014) التي خلصت إلى أن معظم الشركات تعتقد بأن إدارة الزمن والتكلفة والجودة تعتبر من أهم معايير نجاح المشروع، بينما اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (Chauhan & Srivastava, 2014) التي

الجدول (5): (T test) والمتوسط الحسابي والتوزيع النسبي لمتغير "جودة المشاريع"

م	المجال	T	المتوسط	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية (sig.)	الترتيب
1	يتم مراعاة وجهات نظر الجهات ذات العلاقة عند تصميم المشروع.	19.08	4.07	81.58	.78128	.000	6
2	يتم تصميم المشاريع بحيث تتماشى مع أولويات	11.71	3.80	76.12	.95088	.000	11

						الممول.
5	.000	.78287	81.94	4.09	19.36	3 تمتلك المؤسسة نظام مالي فعال يحكم نفقات المشروع وفقا للبنود الموازنة.
8	.000	.96626	78.79	3.93	13.43	4 يتم تقييم أداء طاقم المشروع بصورة دورية خلال فترة المشروع.
2	.000	.81755	89.21	4.46	24.69	5 يتم تحقيق أهداف المشاريع المخطط لها.
10	.000	.99754	77.33	3.86	12.00	6 تضع إدارة المشروع أهدافها لتكون متسقة مع أهداف الفئة المستهدفة.
7	.000	.98139	79.88	3.99	13.99	7 تبرز أهداف المشروع تكاليف الاستثمار مقارنة بمشاريع مماثلة.
1	.000	.77883	89.94	4.49	26.56	8 تساهم المشاريع في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.
4	.000	.78908	84.85	4.24	21.76	9 تساهم المشاريع في تطوير القطاع المستهدف.
3	.000	.83763	86.91	4.34	22.19	10 يتوفر في المؤسسة معيار الاستدامة المؤسسية والتي تعكس مستوى التزام المؤسسة باستمرار المشاريع.
9	.000	.82222	78.06	3.90	15.17	11 عند تصميم المشروع يتم اقتراح أنشطة لا تحتاج لمصدر تمويل مستمر.
	.000	.56169	82.24	4.11	27.35	جودة المشاريع

تبين النتائج أن هناك ارتباط وثيق بين المشاريع وأهداف المؤسسة حيث يتم تصميم المشاريع لتتماشى مع الأهداف العامة للمؤسسة. كما تبين النتائج أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على أنه يتوفر في المؤسسة معيار الاستدامة المؤسسية والتي تعكس مستوى التزام المؤسسة باستمرار المشاريع، وأن المشاريع لها أثر ممتاز من خلال مساهمتها في تطوير القطاع المستهدف، وأن المؤسسة تمتلك نظام مالي فعال يحكم نفقات المشروع وفقا للبنود الموازنة، وأنه يتم الحفاظ على ارتباط المشروعات بمصالح الجهات المعنية عبر مراعاة وجهات نظر الجهات ذات العلاقة عند تصميم المشروع. كما تبين النتائج أن هناك موافقة

متوسطة على قيام المؤسسات الأهلية بتبرير تكاليف الاستثمار مقارنة بأهداف المشروع مقارنة بمشاريع مماثلة، وأنه يتم تقييم أداء طاقم المشروع بصورة دورية خلال فترة المشروع، وأنه عند تصميم المشروع يتم اقتراح أنشطة لا تحتاج لمصدر تمويل مستمر، وأن إدارة المشروع تضع أهدافها لتكون متسقة مع أهداف الفئة المستهدفة.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة كدراسة (أبو رمضان، 2013) التي خلصت إلى أن الاهتمام بمعيار الأثر يساعد على تحقيق المشاريع للهدف المرجو منها على المدى البعيد، كما يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة العامة، كما تحدثت المشاريع أثر إيجابي في حياة الفئات المستهدفة والمجتمع بشكل عام، وأن

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة كدراسة (أبو رمضان، 2013) التي خلصت إلى أن الاهتمام بمعيار الأثر يساعد على تحقيق المشاريع للهدف المرجو منها على المدى البعيد، كما يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة العامة، كما تحدثت المشاريع أثر إيجابي في حياة الفئات المستهدفة والمجتمع بشكل عام، وأن

بين إدارة جودة المدخلات وزيادة جودة المشروع عند معامل ارتباط 0.418، وجود علاقة إيجابية بين إدارة مخاطر المشروع وزيادة جودة المشروع عند معامل ارتباط 0.604، وجود علاقة إيجابية بين إدارة موارد المشروع وزيادة جودة المشروع عند معامل ارتباط 0.685، وجود علاقة إيجابية بين إدارة اتصالات المشروع وزيادة جودة المشروع عند معامل ارتباط 0.490، وجود علاقة إيجابية بين إدارة المشتريات في المشروع وزيادة جودة المشروع عند معامل ارتباط 0.621. تبين النتائج أن أقوى درجات الارتباط كانت بين إدارة موارد المشروع وجودة المشروعات تليها إدارة مشتريات المشروع ثم إدارة مخاطر المشروع. كما تبين النتائج أن أقل المجالات ارتباطاً بجودة المشروع هو إدارة جودة المشروع تليها إدارة زمن المشروع. وبالتالي يتبين أن النتائج تدعم بشكل كامل الفرضية الأولى والتي تنص على " وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور المجالات المعرفية لإدارة المشاريع (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة زمن المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع، إدارة موارد المشروع، إدارة اتصالات المشروع، إدارة مخاطر المشروع، إدارة مشتريات المشروع) ومستوى جودة المشاريع.

الأوضاع الاقتصادية لقطاع غزة والتغيرات المستمرة في سياسة الممولين.

السؤال الثالث: ما أثر تطبيق المعايير الدولية المبنية على المجالات المعرفية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشاريع؟

للإجابة على هذا السؤال تم تحليل العلاقة بين المعايير التسعة المبنية على المجالات المعرفية لإدارة المشاريع وجودة المشاريع عبر إيجاد معاملات ارتباط بيرسون كما هو مبين في الجدول رقم (6)، ثم بعد ذلك تم فحص العلاقة عبر إجراء تحليل الانحدار كما هو مبين في الجدول رقم (7).

من خلال النتائج الموضحة في جدول (6)، تبين وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية إحصائية وبقيمة احتمالية أقل من 0.05 بين كل مجال من المجالات المعرفية التسعة وجودة المشروع. تبين النتائج وجود علاقة إيجابية بين إدارة تكامل المشروع وزيادة جودة المشروع عند معامل ارتباط 0.597، ووجود علاقة إيجابية بين إدارة نطاق المشروع وزيادة جودة المشروع عند معامل ارتباط 0.484، ووجود علاقة إيجابية بين إدارة زمن المشروع وزيادة جودة المشروع عند معامل ارتباط 0.459، ووجود علاقة إيجابية بين إدارة كلفة المشروع وزيادة جودة المشروع عند معامل ارتباط 0.534، ووجود علاقة إيجابية

جدول رقم (6): معاملات الارتباط للعلاقة بين المجالات المعرفية وجودة المشاريع

#	المتغير	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1-	إدارة تكامل المشروع	1									
2-	إدارة نطاق المشروع	.508**	1								
3-	إدارة جودة المشروع	.346**	.447**	1							
4-	إدارة زمن المشروع	.370**	.478**	.500**	1						
5-	إدارة تكلفة المشروع	.365**	.488**	.560**	.597**	1					
6-	إدارة مشتريات المشروع	.514**	.507**	.478**	.460**	.534**	1				
7-	إدارة مخاطر المشروع	.433**	.423**	.563**	.486**	.505**	.538**	1			
8-	إدارة موارد المشروع	.522**	.586**	.402**	.430**	.595**	.518**	.569**	1		
9-	إدارة اتصالات المشروع	.367**	.454**	.374**	.532**	.540**	.505**	.493**	.491**	1	
10-	جودة المشاريع	.597**	.484**	.418**	.459**	.534**	.621**	.604**	.685**	.490**	1

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

التوالي. كما تتفق مع دراسة (J. S. Chou & Yang, 2012) التي بينت نتائجها أن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين كلا من إدارة (المشتريات، التكلفة، الاتصالات، الموارد البشرية، المخاطر، الجودة، الزمن، النطاق) مع نجاح المشروع.

تتفق هذه النتائج مع دراسة (LUGUSA & Moronge, 2016) والتي بينت أن هناك علاقة ارتباط قوية بين إدارة مخاطر المشروع وأداء المشروعات بمعامل ارتباط 0.777؛ وأن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين كلا من إدارة (التكلفة، الزمن، الجودة) مع أداء المشروعات بمعاملات ارتباط 0.543، 0.598، 0.657.

			0.333	0.344	0.228	0.192	0.217	قيمة المعامل
61.4 %	62.2 %	76.624	0.333	5.722	3.887	3.267	3.857	قيمة اختبار T
				0.000	0.000	0.000	0.000	قيمة المعنوية

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة بشكل جزئي كدراسة (zwikael,2009) التي خلصت إلى أن من أهم المجالات المعرفية تأثيراً على نجاح المشروع (إدارة الزمن- وإدارة المخاطر- إدارة النطاق- إدارة الموارد البشرية)، واتفقت هذه النتائج جزئياً مع دراسة (Auman,2007) التي خلصت إلى أن من أهم المجالات تأثيراً على نجاح المشروع (إدارة اتصالات المشروع- إدارة زمن المشروع- إدارة مخاطر المشروع- إدارة نطاق المشروع)، حيث خلصت إلى أن أكثر مجال معرفي تأثيراً على نجاح المشروع هو إدارة اتصالات المشروع. واتفقت مع دراسة (LUGUSA & Moronge, 2016) التي بينت نتائجها أن هناك علاقة ارتباط قوية بين إدارة مخاطر المشروع وأداء المشروعات بمعامل ارتباط 0.777؛ وأن أكثر المتغيرات تأثيراً هو إدارة المخاطر. واتفقت مع دراسة (J. S. Chou & Yang, 2012) التي بينت نتائجها أن إدارة المشتريات تؤثر بشكل دال احصائياً في نجاح المشروعات.

بينما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (Al-Nady et al., 2016) والتي أظهرت نتائجها أن كلا من إدارة (الزمن والاتصالات والتكلفة) تؤثر في نجاح المشروعات وتفسر نسبة 60% من التغيير في نجاح المشروعات. واختلفت أيضاً مع دراسة (LUGUSA & Moronge, 2016) التي بينت نتائجها أن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين كلا من إدارة (التكلفة، الزمن، الجودة) مع أداء المشروعات وأن 76.90% من التغيير في أداء المشروعات يمكن تفسيره عبر تأثير المتغيرات الخاصة بإدارة (التكلفة، الزمن، المخاطرة، الجودة) للمشروعات. واختلفت مع دراسة (J. S. Chou & Yang, 2012) التي بينت نتائجها أن كلا من إدارة المشتريات وإدارة الاتصالات فقط تؤثران بشكل دال احصائياً في نجاح المشروع بنسبة 0.405 و 0.223 على التوالي. واختلفت مع دراسة (Auman,2007) التي أظهرت نتائجها أن إدارة تكامل المشروع لها تأثير ضعيف على نجاح المشروع، وكذلك أعطت لإدارة التكلفة أهمية قليلة في نجاح مشاريع المستحضرات الدوائية. كما اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (Chauhan,2014) التي خلصت إلى

لتوضيح أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع كمتغيرات مستقلة على جودة المشروع كمتغير تابع تم إجراء تحليل الانحدار باستخدام طريقة Stepwise، وذلك لما لها من القدرة على التخلص من بعض مشكلات تحليل الانحدار مثل: مشكلة الارتباط المشترك، كما أنها تسهل عملية التعامل مع المتغيرات المتعددة، وترتب المتغيرات المستقلة التي تؤثر في النموذج حسب الأهمية ودرجة التأثير. وبعد إجراء تحليل الانحدار احتوى النموذج النهائي على أربع متغيرات فقط وهي: (إدارة تكامل المشروع، إدارة مخاطر المشروع، إدارة موارد المشروع، إدارة مشتريات المشروع) وجاءت النتائج كما يلي:

$$\text{جودة المشروع} = 0.333 + (0.344 \times \text{إدارة مشتريات المشروع}) + (0.228 \times \text{إدارة موارد المشروع}) + (0.217 \times \text{إدارة تكامل المشروع}) + (0.192 \times \text{إدارة مخاطر المشروع})$$

أظهرت نتائج الانحدار الموضحة في جدول (7) أن أربعة فقط من المجالات المعرفية (إدارة تكامل المشروع، إدارة مخاطر المشروع، إدارة موارد المشروع، إدارة مشتريات المشروع) تؤثر في جودة المشروع بشكل إيجابي عند مستوى دلالة أقل من 0.01، وأنها مجتمعة تفسر حوالي 61.4% من التغيير في جودة المشروع بينما 38.6% من التغيير من الممكن عزوه لمتغيرات أخرى غير موجودة في النموذج. كما تبين نتائج الانحدار أن إدارة مشتريات المشروع هي الأكثر تأثيراً تليها إدارة موارد المشروع ثم إدارة تكامل المشروع ثم إدارة مخاطر المشروع. وبالتالي فإن النتائج تدعم بشكل جزئي الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أنه " تؤثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة زمن المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع، إدارة موارد المشروع، إدارة اتصالات المشروع، إدارة مخاطر المشروع، إدارة مشتريات المشروع) في زيادة جودة المشاريع.

جدول (7) نتائج اختبار تحليل الانحدار

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة				الثابت	اختبار F للنموذج	R ² للنموذج	R ² المعدل
	إدارة تكامل المشروع ع	إدارة مخاطر المشروع ع	إدارة موارد المشروع ع	إدارة مشتريات المشروع ع				
جودة المشروع ع								

التسعة وجودة المشروع، حيث تبين النتائج أن أقوى درجات الارتباط كانت بين إدارة موارد المشروع وجودة المشروعات تليها إدارة مشتريات المشروع ثم إدارة مخاطر المشروع، وأن أقل المجالات ارتباطاً بجودة المشروع هو إدارة جودة المشروع تليها إدارة زمن المشروع.

6. تدعم النتائج بشكل كامل الفرضية الأولى والتي تنص على "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور المجالات المعرفية لإدارة المشاريع (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة زمن المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع، إدارة موارد المشروع، إدارة اتصالات المشروع، إدارة مخاطر المشروع، إدارة مشتريات المشروع) ومستوى جودة المشاريع.

7. أظهرت نتائج الانحدار أن أربعة فقط من المجالات المعرفية (إدارة مشتريات المشروع، إدارة موارد المشروع، إدارة تكامل المشروع، إدارة مخاطر المشروع) تؤثر في جودة المشروع بشكل إيجابي عند مستوى دلالة أقل من 0.01، وأنها مجتمعة تفسر حوالي 61.4% من التغير في جودة المشروع، وبالتالي فإن النتائج تدعم بشكل جزئي الفرضية الرئيسية الثانية.

في ضوء ما تم التوصل إليه من النتائج التي عرضها الباحثان، توصي الدراسة بما يلي:

1. زيادة توعية العاملين بالمؤسسات وخاصة العاملين في قسم إدارة المشاريع، عن طريق عقد دورات وورشات عمل للتدريب على أفضل الممارسات والتعريف بالأدوات والتقنيات الخاصة بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع لضمان الجودة في تلك المشاريع.
2. رفع الوعي بأهمية نظام إدارة الجودة عن طريق ورش عمل ودورات تدريبية في هذا المجال، وضرورة تبني نظام للجودة في المؤسسات الأهلية وذلك باستخدام معايير تقييم المشاريع الخمسة كأداة لقياس الجودة وتحديد نقاط الضعف التي تؤدي إلى انخفاض الأداء من أجل تحسينه.
3. أن تقوم المؤسسة قبل البدء بالمشروع بتحديد المسؤوليات والصلاحيات لجميع الأفراد العاملين في المشروع وتحديد العلاقات مع جميع الأطراف ذات الصلة لضمان سير الأعمال كما خطط لها.

أن معظم الشركات تعتقد بأن إدارة الزمن والتكلفة والجودة تعتبر من أهم معايير نجاح المشروع، والتي أعطت كلا من إدارة نطاق المشروع وإدارة اتصالات المشروع أهمية متوسطة لنجاح المشروع وخلصت أن من أكثر المجالات أهمية وتساعد في نجاح المشروع وتحقيق الجودة المطلوبة هو إدارة زمن المشروع، ومن أقل المجالات مساهمة في تحقيق نجاح المشروع إدارة المشتريات وإدارة التكامل وإدارة المخاطر.

النتائج والتوصيات:

أبرز نتائج الدراسة كانت كالتالي:

1. تقوم المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة بمستويات عالية بإدارة مشروعاتها وفق المعايير الدولية المبنية على المجالات المعرفية لإدارة المشروع وينسب متفاوتة.
2. إدارة اتصالات المشروع حصلت على الترتيب الأول في التحليل الوصفي بنسبة 84.15% تليها كلا من إدارة النطاق وإدارة تكامل المشروع وإدارة جودة المشروع بنسب 83.52%، 83.18%، 83.01% على التوالي، بينما جاءت إدارة تكلفة المشروع في المرتبة الأخيرة بنسبة 80.64%.
3. حصل اجمالي محور "جودة المشاريع" على متوسط حسابي عالي بنسبة 82.24% في التحليل الوصفي، حيث تبين النتائج أنه يتم تصميم المشاريع لتتماشى مع الأهداف العامة للمؤسسة وأنه يتوفر في المؤسسة معيار الاستدامة المؤسسية، وأن المشاريع لها أثر ممتاز من خلال مساهمتها في تطوير القطاع المستهدف، وأن المؤسسة تمتلك نظام مالي فعال يحكم نفقات المشروع وفقاً للبنود الموزنة، وأنه يتم الحفاظ على ارتباط المشروعات بمصالح الجهات المعنية عبر مراعاة وجهات نظر الجهات ذات العلاقة عند تصميم المشروع.
4. كما تبين النتائج أن هناك موافقة متوسطة على قيام المؤسسات الأهلية بمقارنة مشاريعهم بمشاريع مماثلة، وأنه يتم تقييم أداء طاقم المشروع بصورة دورية خلال فترة المشروع، وأنه عند تصميم المشروع يتم اقتراح أنشطة لا تحتاج لمصدر تمويل مستمر، وأن إدارة المشروع تضع أهدافها لتكون متسقة مع أهداف الفئة المستهدفة.
5. تبين وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية إحصائية وبقيمة احتمالية أقل من 0.05 بين كل مجال من المجالات المعرفية

4. الاهتمام بتقرير منهجية إدارة الأخطار وتحديد المخاطر التي قد تؤثر على المشروع ووضع سيناريوهات لمواجهة هذه المخاطر، كما يجب على المؤسسة أن تقوم بتوثيق آليات حل المشاكل الأكثر فعالية، للاستفادة منها في مشاريع أخرى قادمة.
5. يجب على المؤسسات استخدام التكنولوجيا والبرامج المحوسبة لإدارة زمن المشروع، وأن تقوم المؤسسة بمراعاة المرونة عند وضع الجداول الزمنية بحيث يتم تعديلها بما يتلاءم مع البيئة المحيطة.
6. اجراء مزيد من الدراسات حول دور تطبيق أسس إدارة المشاريع في نجاح المشاريع في قطاعات أخرى مثل قطاع الانشاءات وقطاعات العمل الرسمية وقطاع التعليم العالي.
7. إجراء دراسات مشابهة لدراسة واقع المؤسسات المجتمعية في الضفة الغربية ومدى اتباعها للمعايير الدولية في إدارة المشاريع وأثر ذلك على جودة المشروعات.
- خير الدين، موسى. (2012). *إدارة المشاريع المعاصرة*، دار وائل للنشر، الجامعة الاردنية عمان، الأردن.
- دليل إدارة نطاق المشروعات. (2008). معهد التحديد القطاعي والمؤسستي الأوروبي (ISMF). نسخة الكترونية، الاتحاد الأوروبي.
- الدليل المعرفي لإدارة المشاريع. (2008). الصادر عن المعهد الامريكى لإدارة المشاريع. نسخة الكترونية، الولايات المتحدة الأمريكية.
- الدليل المعرفي لإدارة المشاريع. (2013). الصادر عن المعهد الامريكى لإدارة المشاريع. نسخة الكترونية، الولايات المتحدة الأمريكية.
- دليل جودة المشاريع. (2008)، الصادر عن الجمعية الامريكى لضبط الجودة (ASQC). نسخة الكترونية، الولايات المتحدة الأمريكية.
- دودين، احمد. (2012). *إدارة المشاريع الهندسية*. دار اليازوري للنشر، جامعة الزرقاء، عمان، الأردن.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ابو رمضان، ليلي. (2013). واقع تقييم المشاريع النسوية التي تنفذها المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر منسقي المشاريع. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- البناء، محمد. (2011). *تقييم المشروعات: الأسس العلمية والتطبيقات العملية*. جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
- الخلو، نورهان. (2015). واقع تطبيق أسس إدارة المشاريع لدى مؤسسات الصناعات التحويلية في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- حماد، رشاد. (2010). تقييم المشاريع في المؤسسات غير الحكومية بقطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر بغزة، فلسطين.
- الديراوي، أيمن. (2012). دور السمات الشخصية لدى مدراء المشاريع في نجاح مشاريع المنظمات الاهلية في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- الديري، علاء. (2011). إدارة وتخطيط المشاريع الإنشائية تأثير سوء التخطيط في مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية في إمارة دبي. رسالة دكتوراه، الأكاديمية العربية البريطانية، بريطانيا.
- راشد، احمد. (2014). إطار عمل لتطبيق إدارة الجودة في المشاريع الإنشائية في فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- رضوان، احسان. (2015). دور عوامل نجاح المشروع وممارسات المنظمات غير الحكومية في نجاح المشروعات دراسة حالة: برنامج " تقوية الأسرة" الذي تنفذه منظمة SOS، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين.

- زيادة، فهد. (2012). أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الازمات. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- صالح، صباح. (2014). الإدارة الاستراتيجية للتكلفة ودورها في اتخاذ القرارات في شركات قطاع الخدمات في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- العامري، صالح. (2007). الخطر في المشاريع اساليب واستراتيجيات الاستجابة. مجلة جامعة البتراء، المجلد التاسع عشر-العدد الثاني. الأردن.
- عايش، شادي. (2008). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- عبد العزيز، عماد. (2008). إدارة مشتريات المشروع، أكاديمية الجمعيات الأهلية، السعودية.
- العبيدي، امل. (2009). أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشاريع، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الأكاديمية العربية، الدنمارك.
- العلي، عابد. (2011). دور التخطيط والرقابة في إدارة المشاريع باستخدام التحليل الشبكي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة ابو بكر بلقايد، الجزائر.
- عليان، ندير. (2005). المشاريع في بيئة الاعمال الدولية. رسالة دكتوراه، جامعة الملك فيصل، السعودية.
- الغزاوي، راوية. (2012). إدارة الزمن وأثرها على أداء العاملين في دائرة الاحوال المدنية والجوازات في اقليم الشمال في الاردن من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، الاردن.
- محمد، لمياء. (2012). تصميم خوارزمية جينية لإيجاد المسار الحرج الامثل لشبكة اعمال المشاريع. مجلة الرفادين لعلوم الحاسوب والرياضيات، المجلد التاسع -العدد الاول، العراق.
- مركز IFAD. (2009). تمكين السكان الريفيين الفقراء التغلب على الفقر. دليل تقييم المشاريع المنهجية والعمليات.
- المعهد العربي للتخطيط بالكويت. (2005). تقييم المشروعات الصناعية. العدد 41، الكويت.
- المقداد، طارق. (2011). إدارة المشاريع الصغيرة الاساسيات والمواضيع المعاصرة. ورقة عمل، الأكاديمية العربية البريطانية.
- المنوي، أيمن. (2014). الوجيز العملي لإدارة المشاريع. دار الأرقم للنشر والتوزيع، غزة، فلسطين.
- مؤسسة الضمير لحقوق الإنسان. (2010). وضع الجمعيات الخيرية والمؤسسات الأهلية في غزة. التقرير السنوي
- نصار، مها. (2005). إدارة اتصالات المشروع. الطبعة الاولى، مركز الايميدست، غزة، فلسطين.
- وزارة الداخلية الفلسطينية. (2014). دليل الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية المحلية. وزارة الداخلية الفلسطينية -الشق المدني: 532، غزة، فلسطين

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abdul Rasid, S. Z., Wan Ismail, W. K., Mohammad, N. H., & Long, C. S. (2014). Assessing adoption of project management knowledge areas and maturity level: Case study of a public agency in Malaysia. *Journal of Management in Engineering*, 30(2), 264-271.
- Al-Nady, B. A.-H. A., Al-Hawary, S. I. S., & Alolayyan, M. N. (2016). The role of time, communication, and cost management on project management success: an empirical study on sample of construction projects customers in Makkah City, Kingdom of Saudi Arabia. *International Journal of Services and Operations Management*, 23(1), 76-112.
- Auman, D. (2007). An Investigation of the Important Project Management Knowledge Areas in the Life Sciences Sector. *Hospira Adelaide*, SA, Australia, 1-8.
- Binnendijk, A. (2000). Results based management in the development cooperation agencies: a review

- Project Management Institute PMI. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® guide)* (5 ed.). Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute.
- Richman, L. (2011). *Successful Project Management* (3 ed.). New York, NY: AMACOM, a division of the American Management Association International.
- Schwalbe, K. (2014). *Information technology project management* (7 ed.). Boston, USA: Cengage Learning.
- Verzuh, E. (2005). *The portable MBA - The Fast Forward MBA in project management* (2 ed.). The United States of America: John Wiley & Sons.
- Westland, J. (2006). *The project management life cycle: A Complete Step-By-Step Methodology for Initiating, Planning, Executing & Closing a Project Successfully* (1 ed.). United Kingdom: Kogan Page Limited.
- Wysocki, R. K. (2014). *Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme* (7 ed.). USA: John Wiley & Sons.
- Zwikael, O. (2009). The relative importance of the PMBOK® Guide's nine Knowledge Areas during project planning. *Project Management Journal*, 40(4), 94-103.
- of experience: DAC Working Party on Aid Evaluation.
- Brewer, J. L., & Dittman, K. C. (2013). *Methods of IT project management* (second ed.). West Lafayette, Indiana: Purdue University Press.
- Carvalho, M. M., Patah, L. A., & de Souza Bido, D. (2015). Project management and its effects on project success: Cross-country and cross-industry comparisons. *International Journal of Project Management*, 33(7), 1509-1522.
- Chauhan, D., & Srivastava, P. (2014). Important Project Management knowledge areas for successful delivery of projects in Pharmaceutical Industry. *International Journal of Current Research in Chemistry and Pharmaceutical Sciences*, 1(5), 56-60.
- Chou, J.-S., Irawan, N., & Pham, A.-D. (2013). Project management knowledge of construction professionals: Cross-country study of effects on project success. *Journal of Construction Engineering and Management*, 139(11), 04013015.
- Chou, J. S., & Yang, J. G. (2012). Project management knowledge and effects on construction project outcomes: an empirical study. *Project Management Journal*, 43(5), 47-67.
- European Commission, E. C. (2004). *Aid Delivery Methods - Project Cycle Management Guidelines*. Rue de la Loi 41 — B-1049 Brussels: European Commission.
- Heagney, J. (2012). *Fundamentals of Project Management* (4 ed.). Broadway, New York, NY: AMACOM Division of American Management Association International.
- Heldman, K. (2009). *PMP: Project Management Professional Exam Study Guide* (5 ed.). Indianapolis, Indiana: Wiley Publishing, Inc.
- Japan International Cooperation Agency (JICA). (2004). *JICA Guideline for Project Evaluation - Practical Methods for Project Evaluation*. Japan.
- Lugusa, s. i., & moronge, m. (2016). influence of project management skills on performance of bank financed projects in kenya: a case of commercial banks projects. *strategic journal of business & change management*, 3(2), 810-838.
- Meredith, J. R., & Mantel Jr, S. J. (2011). *Project management: a managerial approach*: John Wiley & Sons.