

إدارة المشاريع وفق الأساليب الحديثة لنطاق تنفيذها في إدارة المشاريع الحكومية لتنمية الأقاليم

دراسة حالة لمشاريع تنمية الاقاليم في محافظة النجف الاشرف

أ.م.د. محمد ثابت الكرعاوي

الباحث وهاب عبد الرزاق عبد علي

كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة

المقدمة:

إن مهام الادارة المحلية (اللامركزية) وإنجازاتها تتعلق بشكل رئيس بالمشاريع الحكومية لتنمية الاقاليم للوحدة المحلية، حيث ان هذه المشاريع تعتبر إحدى طرق وأساليب التنظيم الإداري في تقديم الخدمات للأفراد وتأكيد الدور الأساسي للدولة في الحياة الاقتصادية وتقديم خدمات مشهود لها بالتجديد والتطوير والنمو في مختلف الاتجاهات والتخصصات. ولا سيما في عملية النمو السريع والتنمية وفي عملية التطور، وكذلك تهدف هذه المشاريع الى تحقيق العدالة الاجتماعية والاقتصادية والتعجيل بالعملية التنموية. وللأهمية الكبيرة لهذه المشاريع ولدورها الكبير في تحقيق التنمية ودعم الحكومات المحلية (الادارات المحلية) في تحقيق اهدافها تحت مسمى نظام الحكم اللامركزي فقد تناول الباحث هذا الموضوع باهتمام كبير والبحث عن سبل التطور والرقى في ادارة هذه المشاريع من اجل تحسين الواقع التنموي للبلاد.

إن التطور الكبير في عالم الاعمال ادى الى ابتكار العديد من الادوات والمنهجيات والاساليب التي تدعم مفاهيم ادارة المشاريع وتعزز من فاعلية ادائها ، فكان لزاماً على المنظمات والجهات المنفذة للمشاريع ان تختار المنهجية والاساليب التي تتناسب مع طبيعة مشاريعها، لتتمكن من ادارتها وتنظيمها بشكل فعال، ومن هنا ظهرت العديد من المنهجيات والاساليب في ادارة هذه المشاريع، ومنها ما يعرف بالأساليب الحديثة لإدارة المشاريع والتي تتضمن المنهجيات الحديثة للإدارة ، وتهدف هذه الاساليب الى تحقيق

افضل النتائج ذات الجودة والكفاءة العالية وبأقل التكاليف والحد من الهدر في الموارد المادية والبشرية وكذلك تقليل الهدر في وقت تنفيذها، من خلال مجموعة من المتطلبات والادوات الخاصة بها. وتبلورت الفكرة العامة الجوهرية للبحث التي تمحورت حول الاساليب الحديثة للمشاريع وتأثيرها في اداء تنفيذ المشاريع الحكومية لتنمية الاقاليم، حيث تم اختيار هيئة اعمار النجف وهي المؤسسة التي ترتبط بشكل مباشر مع المشاريع الحكومية لتنمية الاقاليم والمسؤول عن اعدادها و توزيعها وتنفيذها في محافظة النجف، وان البحث اشتمل على مجموعة من الفرضيات التي خضعت الى اختبارات عديدة للتأكد من مدى صحتها، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة، حيث يهدف البحث الى تكوين إطار مفاهيمي حول الاساليب الحديثة لإدارة المشاريع والمشاريع الحكومية لتنمية الأقاليم وما يتصل بها من افكار بالاعتماد على ابعاد متغيرات البحث، و تم وضع مقاييس للمتغيرات بما يتناسب مع البيئة العراقية والمؤسسة موضوع البحث.

وكذلك من الدوافع المهمة لاختيار الموضوع هو جدته وعدم تعرض الدارسين العراقيين له فضلاً عن ارتباطه بالأداء العام للمؤسسة المبحوثة، وقد خرج البحث بمجموعة من التوصيات والاستنتاجات . واخيراً تم تقسيم البحث على اربعة فصول، يتضمن الفصل الأول المنهجية العلمية للبحث والفصل الثاني يتضمن الاسس النظرية لمتغيرات البحث والفصل الثالث جاء فيه التحليل الاحصائي ومناقشة نتائج البحث واخيراً الفصل الرابع الذي تم فيه عرض الاستنتاجات والتوصيات.

الفصل الأول: منهجية البحث:

اولاً :- مشكلة البحث :-

تعتبر المشاريع الحكومية لتنمية الاقاليم من أهم المشاريع التي تخدم المواطن والمجتمع، والتي تعتبر إحدى طرق وأساليب التنظيم الإداري اللامركزي لتقديم الخدمات للأفراد وتحقيق الأهداف التنموية وتلبية احتياجاتهم بطريقة مميزة وفعالة. وإن التطور الكبير في عالم الأعمال أدى إلى ابتكار العديد من الأدوات والمنهجيات التي تدعم مفاهيم إدارة المشاريع وتعزز من فاعلية ادائها، فكان لزاماً على المنظمات أن

تختار الاساليب والمنهجية التي تتناغم مع طبيعة مشروعها لتتمكن من إدارته وتنظيمه بشكل فعال وان موضوع ادارة المشاريع يعتبر من المواضيع الحديثة في علم الادارة، وانه من اهم المجالات التي اصبحت تتناقش بشكل كبير وحيوي في عصرنا الحالي، فكان من المناسب تطبيق هذا الموضوع على المشاريع المحلية ومعرفة مدى اطلاع مديري المشاريع وامتلاكهم المعلومات اللازمة حول ما يدور في هذا المجال على المستوى العالمي. (Nasser،2019:625)

كذلك فانه قد لوحظ ان الدراسات العربية والمحلية التي تناولت هذا الموضوع قليلة وانها تتميز بالعمومية ولا توجد دراسات تفصيلية تتحدث عن واقع هذا المجال على المستوى العربي او المحلي، وهي من اهم الاسباب التي شجعت الباحث على اختيار الموضوع والتطرق اليه.

ومن الدوافع التي شجعت الباحث على اختيار الموضوع هو تقديم دراسة توضح الوضع الحالي لعملية ادارة المشاريع الحكومية لتنمية الاقاليم في العراق ، يمكن الاستفادة منها في تطوير الوضع الحالي للمشاريع ويجاد حل للمشاكل والمعوقات التي يواجهها المختصون وبالتالي الاستفادة من التجربة العملية التي قامت بها الدول المتقدمة في مجال ادارة المشاريع.(التميمي، ٢٠١٣: ١٠)

ثانياً :- تساؤلات البحث :-

مما سبق يمكن تلخيص مشكلة البحث الحالي بإثارة التساؤل الرئيس الآتي: ما هو تأثير الاساليب الحديثة لإدارة المشاريع في اداء تنفيذ المشاريع الحكومية لتنمية الاقاليم؟ وينبثق عنه مجموعة من التساؤلات الفرعية وكما يلي:

- ١- ما مدى تأثير ابعاد الاساليب الحديثة لإدارة المشاريع في اداء المشاريع الحكومية لتنمية الاقاليم؟
- ٢- ما هو البعد الاكثر تأثيراً من بين ابعاد الاساليب الحديثة لإدارة المشاريع في اداء المشاريع الحكومية لتنمية الاقاليم.

ثالثاً :- اهمية البحث :-

تكمن أهمية البحث في أهمية النقاط والمحاور التي يتناولها الباحث. ويعتبر موضوع إدارة المشاريع واساليب تنفيذها من أهم الأمور في وقتنا الحاضر والتي تميز أداء الشركة أو القطاع في عصرنا الحالي، فالمشاريع الكبيرة والتي يعد لها ميزانيات ضخمة تحتاج بلا شك إلى دقة في العمل والتزام بوقت التنفيذ، وتظهر أهمية الدراسة في أنها تتطرق لمجموعة المشاريع التي يتم تنفيذها من قبل الجهات الحكومية، وهذه المشاريع بلا شك تعتبر الواجهة للدولة ومحور التطور والتقدم والمقارنة بينها وبين الدول الأخرى، فالدراسة تعمل على توضيح الصورة الحالية لآليات تنفيذ وإدارة مشاريع تنمية الأقاليم التابعة الى الجهات المعنية في القطاعات الحكومية المختلفة وما هي أهم المشكلات والمعوقات التي قد تظهر أثناء تطبيق المشاريع وتنفيذها، وكذلك معرفة أهم نقاط الضعف أو العناصر التي تقتقر إليها كوادر القطاع الحكومي والتي لها علاقة بتنفيذ المشاريع بشكل عام .

وجاءت هذا الدراسة لمعرفة واستقصاء أثر تطبيق الاساليب الحديثة للإدارة في تحسين فاعلية الأداء الإداري للمشاريع الحكومية لتنمية الأقاليم، إذ يمكن أن يقدم لإدارة المشروع أفضل التوقعات المستقبلية المحتملة وكيفية التعامل معها كما وتبرز أيضا أهميتها من خلال ما تقدمه من الإضافات المتوقعة، والتي يمكن أن تقيد الباحثين في الحقل الأكاديمي والممارسين في الواقع العملي.

رابعاً: اهداف البحث :-

يهدف الباحث من خلال ما يناقشه من فقرات ومواضيع في جوانب هذه الدراسة الى تحقيق عدة اهداف والتوصل الى عدد من النقاط، ومن اهم هذه الاهداف نذكر ما يلي :-

١- تقديم إطار مفاهيمي حول متغيرات البحث (ادارة المشاريع وفق الاساليب الحديثة، المشاريع الحكومية لتنمية الأقاليم).

٢- التعرف على مدى توافر متغيرات البحث (ادارة المشاريع وفق الاساليب الحديثة، المشاريع الحكومية لتنمية الأقاليم) لدى المنطقة عينة الدراسة.

٣- التعرف على اهمية ادارة المشاريع في عصرنا الحالي.

- ٤- التعرف على اهم الصعوبات والمشاكل التي تواجه تنفيذ المشاريع الحكومية .
 - ٥- تحديد تأثير ابعاد الاساليب الحديثة لإدارة المشاريع في اداء ادارة المشاريع الحكومية لتنمية الاقاليم.
 - ٦- تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات فيما يخص المتغيرات والادوار لأساليب الادارة الحديثة للمشاريع التي يمكن من خلالها تحقيق اهداف المشاريع الحكومية لتنمية الاقاليم.
- خامساً:- فرضيات البحث :-
الفرضية الرئيسة الأولى:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاساليب الحديثة لإدارة المشاريع والمشاريع الحكومية لتنمية الأقاليم: وتتنبق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- ١) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التنظيم والمشاريع الحكومية لتنمية الأقاليم.
 - ٢) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العوامل الفنية والمشاريع الحكومية لتنمية الأقاليم.
 - ٣) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الافراد والمشاريع الحكومية لتنمية الأقاليم.
 - ٤) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نجاح المهام والمشاريع الحكومية لتنمية الأقاليم.
 - ٥) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عوامل المشروع والمشاريع الحكومية لتنمية الأقاليم.
- الفرضية الرئيسة الثانية:

تؤثر الاساليب الحديثة لإدارة المشاريع في المشاريع الحكومية لتنمية الاقاليم. وتتنبق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- ١) يؤثر التنظيم معنوياً في المشاريع الحكومية لتنمية الاقاليم.
- ٢) تؤثر العوامل الفنية معنوياً في المشاريع الحكومية لتنمية الاقاليم.
- ٣) تؤثر الافراد معنوياً في المشاريع الحكومية لتنمية الاقاليم.
- ٤) يؤثر نجاح المهام معنوياً في المشاريع الحكومية لتنمية الاقاليم.
- ٥) تؤثر عوامل المشروع معنوياً في المشاريع الحكومية لتنمية الاقاليم.

سادساً:- مجتمع وعينة البحث :-

اشتمل مجتمع البحث على المهندسين المؤثرين في تنفيذ المشاريع والبالغ عددهم (٢٠٠) وقد تم توزيع الاستبيان بشكل عشوائي ل(٦٠) مهندساً وقد تم استرجاع (٥١) استمارة كان الصالح منها للتحليل الاحصائي (٤٨) استمارة .

الفصل الثاني: الاطار النظري لمتغيرات البحث:

المبحث الأول: ادارة المشاريع وفق الاساليب الحديثة:

أولاً: مفهوم ادارة المشاريع وفق الاساليب الحديثة :-

ان مفهوم الادارة الحديثة للمشاريع يعني انتاج منتجات وخدمات بأقل التكاليف وأسرع وقت ممكن ويركز على الكفاءة وتحقيق الحد الأدنى من الهدر وضياع الموارد وذلك لتحسين وسرعة وزيادة الانتاجية (مسلم ، ابو سليم ، ٢٠١٨ : ٨)

وتعرف الادارة الحديثة بأنها نظام يهتم بإزالة كل اشكال الهدر الموجود في عمليات الانتاج ، وذلك بممارسة سياسة التطوير الدائم داخل المؤسسات ، ولها دور كبير في تحسين العمليات داخل نظام العمل والتخلص من الهدر وتحسين تجربة العميل ، وتطوير الموارد البشرية داخل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتنمية قدراتها ومن ثم تنفيذ أهداف المنشأة بأفضل الطرق وأقل التكاليف الممكنة. (نجيب ، ٢٠١٨ : ٥)

وقد عرفها ادجي ورواكانيوانا بأنها اسلوب تكراري وتدرجي لإدارة المشاريع حيث من المتوقع ان يعمل مطورو المشروع واصحاب المصلحة معاً لتحديد المنتج الذي بحاجة الى الانشاء واعطاء اولوية للمواصفات (Adjei and Rwakatiwana ,2019: 3)

وقد بين (Kurup and Sidhardhan : 2015 : 10) ان الادارة الحديثة للمشاريع تتمثل في المحاور الاتية :

١- ازالة كافة اشكال الهدر داخل المؤسسة .

- ٢- التطوير الدائم والتحسين المستمر لكل الأنشطة.
 - ٣- تحقيق اهداف المؤسسة بأقل التكاليف الممكنة وبفعالية عالية.
 - ٤- اشراك اصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار.
- مما سبق يتضح ان مفاهيم الادارة الحديثة للمشاريع لم تختلف في مضمونها اختلافاً جوهرياً عن بعضها البعض ، ولكن تأثر كل تعريف فقط بميول كل باحث حيث ربطها البعض بالمشاريع وغيرهم بالمنتجات وبعضهم بالقدرة على اتخاذ القرارات ، ولكن في النهاية ترنو جميعها الى سرعة تنفيذ المشروعات أو البرمجيات وغيرها بأقل المخاطر وبأدنى تكلفة.
- ثانياً: اهمية ادارة المشاريع وفق الاساليب الحديثة :-
- أصبحت العمليات التجارية اليوم أكثر تعقيداً وترابطاً من ذي قبل ، لذلك يجب أن يكون لكل مشروع اهميته الخاصة التي تعكس حجم النجاح خاصة في مرحلة التنفيذ التي تعتبر مرحلة حرجة. وفقاً لـ Waters (2012) ، Layton (2012) ، و Koch (2011) ، فإن أهمية الادارة الحديثة للمشاريع يمكن وصفها بالنقاط التالية:-
- ١- تقديم جودة أفضل عن طريق العمل بمعايير الجودة عالية في تقديم المنتجات والخدمات.
 - ٢- جعل ميزات المنتج أكثر صلة بالمتطلبات وبالتحديد متطلبات المشروع في الوقت المناسب.
 - ٣- العمل على ارتفاع مستوى رضا العملاء من خلال إبقائهم على الإنترنت وإشراكهم في المشروع طوال الوقت.
 - ٤- الاستجابة بسرعة للتغيير من خلال تحديث تراكمات المنتج.
 - ٥- السماح للناس بأن يكونوا مبدعين ومبتكرين ومعترف بهم من خلال وجودهم كجزء من فريق الإدارة الذاتية وكذلك السماح لهم بتعلم مهارات جديدة حين عملهم في وظائف معينة، ثم يمكنهم تعليم بعضهم البعض.

- ٦- زيادة التعاون بين أطراف المشروع من خلال الاجتماع اليومي لفريق التطوير ومالك المنتج والفريق وكذلك يمكن لأعضاء الفريق مناقشة المنتج مباشرة مع أصحاب المصلحة.
 - ٧- جعل المشروع أكثر دقة وملاءمة من خلال تحديد مقاييس الجداول الزمنية والميزانيات ومتطلبات المشاريع على أساس قدرات فريق التطوير والاداء من هياكل فرق مخصصة.
 - ٨- تحسين رؤية الأداء على أساس الاجتماع اليومي ومخططات التقدم المرئية والمراجعات اليومية ، كذلك توضيح الرؤية لجميع أعضاء الفريق كيف يسير المشروع في أي وقت.
 - ٩- زيادة التحكم في المشروع: من خلال السماح لجميع الأعضاء بممارسة السيطرة وإنشاء منتجات أفضل.
 - ١٠- تحسين القدرة على التنبؤ بالمشروع، لأن إدارة المشاريع الحديثة تسمح للفريق بمعرفة تكلفة وأداء كل عناصر واجزاء المشروع بسرعة كبيرة عن طريق استخدام المعلومات من خلال الاجتماعات اليومية والرسوم البيانية والمهام.
 - ١١- تقليل المخاطر من خلال تقنيات واساليب الادارة الحديثة للمشاريع والتي تقضي عمليا على فرصة المشروع المطلق للفشل من خلال التطوير المستمر.
 - ١٢- الوقت القصير الذي يحتاجه الفريق لتحديد ما إذا كان سيتم تنفيذ المشروع من عدمه.
 - ١٣- توفر التغذية الراجعة للنشاطات والمعلومات من خلال الاجتماعات اليومية بشكل مستمر والتواصل بين أعضاء الفريق
- ثالثاً: ابعاد ادارة المشاريع وفق الاساليب الحديثة :-
- وفقاً لما ذكره (Nagy and Nancy , 2015 : 24-27) فإن ابعاد الادارة الحديثة للمشاريع تتمثل بما يلي:
- أ- البعد التنظيمي :-

للمنظمة تأثير كبير في نجاح المشروع، حيث يمكن للثقافة أن تؤثر على أشياء كثيرة في الإدارة الحديثة للمشاريع ، أن ثقافة الشركة تتضمن دعماً من الإدارة العليا في عملية تطوير الاساليب الحديثة للمشروع ، تحدد البيئة التي يعمل فيها فريق المشروع عوامل النجاح الآتية :

- ثقافة الشركة
- الدعم من الإدارة العليا
- مشاركة المستخدم
- بيئة الفريق

ب- البعد الفني :-

العوامل الفنية هي العوامل التي لها تأثير على كيفية عمل المشروع وترتبط بالبرنامج أو التكنولوجيا أو الأجهزة المستخدمة في عملية تطوير المشروع. لقد ذكرنا عاملين رئيسين وهما اختيار طريقة رشيقة مناسبة وفقاً لظروف المشروع وقيوده ، واستخدام التكنولوجيا المتقدمة في المشروع.

- اختيار طريقة رشيقة مناسبة
- تكوين الأدوات والبنية التحتية اللازمة
- استخدام التكنولوجيا المتقدمة
- الإلمام بالتكنولوجيا

ج. الأفراد:-

يرتبط نجاح الإدارة الحديثة للمشاريع غالباً بعوامل الأشخاص. يُفترض أيضاً أن عوامل الموارد البشرية هي عوامل مهمة لنجاح المشروع في ظل اساليب الإدارة الحديثة. في إطار هذا البعد ، لدينا عوامل رئيسة لمشاركة المستخدم وقدرة الفريق ، وتحت كل واحد لدينا عوامل فرعية أخرى ،

١- مشاركة المستخدم

- سياسات أصحاب المصلحة
- مهارات إدارة المشروع الفعالة
- وقت القرار
- التعامل مع الضغوط التجارية

٢- قدرة الفريق

- القدرة على التعامل مع تعقيد المشروع

- التواصل الفعال وردود الفعل
- د. نجاح المهام أو وظائف المشروع :-
- ويقصد بها جميع العوامل التي تدعم نجاح المنظمة في إدارة مشاريعها
- تصنف العوامل الرئيسية والفرعية لعوامل نجاح العملية كالتالي:-
- عملية إدارة المشروع
- الإبلاغ الجيد عن حالة المشروع
- تقديرات دقيقة لموارد المشروع
- الحد الأدنى من التغيير في المتطلبات
- إدارة المخاطر
- الاختبار النشط
- البساطة في العملية
- تخصيص الوقت
- هـ. عوامل المشروع:-

هي عوامل المشروع المعنية مع منهجية الإدارة الحديثة من تحديد أهداف وغايات واضحة ، وتحديد نوع المشروع وطبيعته ، وتحديد الجدول الزمني للمشروع ، وتقدير الميزانية الواقعية ، وتحديد المتطلبات والمواصفات الواضحة.

في حين قامت شركة Strategy & ، شركة الاستشارات الاستراتيجية لشركة PWC ، بإجراء استطلاع على ٨٥٠ من كبار المسؤولين التنفيذيين في ٦٤٦ شركة في أمريكا الشمالية وأوروبا وأفريقيا والشرق الأوسط وآسيا والمحيط الهادئ. حيث قامت ببناء هذا الاستطلاع على أساس تعريف برايس ووتر هاوس كوبرز لما يجعل المؤسسة تتولى الإدارة الحديثة (الرشيقة) ، والذي يقسم المصطلح إلى ستة أبعاد:

- المنظمة: تتيح ادوار التعاون عبر وحدات الأعمال.

- الموهبة: يتكيف الأفراد مع التغيير والمخاطر ولديهم المهارات اللازمة للملكية الشاملة لتقديم القيمة.
 - عوامل التمكين التقنية: تقوم الفرق بتطوير وإصدار برامج جديدة بسرعة.
 - التخطيط وإدارة الأداء: يعتمد تخصيص التمويل على تحديد الأولويات السريعة والمتكررة بدلاً من اعتماد التخطيط طويل الأمد فقط.
 - طرق العمل: يقوم أعضاء الفريق بتمكين عمل بعضهم البعض وتقديم نتائج متكررة ومشاركة بكفاءة.
 - المخاطر والامتثال: تم إعادة تعريف الحوكمة والضوابط واتخاذ القرارات على أساس المخاطر للعمل مع التكرارات المتكررة. (4-2 : 2020 ، Six dimensions of the agile enterprise)
- الفصل الثاني - المبحث الثاني: المشاريع الحكومية لتنمية الأقاليم:

أولاً : مفهوم المشاريع الحكومية لتنمية الأقاليم:-

تعتبر المشاريع الحكومية لتنمية الأقاليم إحدى أشكال وأساليب التنظيم التي تدار أو تلحق بالإدارات أو المصالح الحكومية بغرض إدارة أنشطة معينة ، لتمثل مدخلاً إدارياً لإحداث التنمية الشاملة ولتأكيد دور الدولة الأساسي في تقديم الخدمات للسكان واحداث التنمية التي تتسم بالتجدد والتطور والنمو في مختلف الاتجاهات والتخصصات، خاصة وأن عملية النمو والتطور السريع وولادة منظمات مختلفة أصبح من مميزات الألفية الثالثة ، فالمشروع الحكومي هو الأداة الحاسمة التي يتسنى عن طريقها للدول النامية تعبئة وتوجيه الجهود اللازمة لتقديم وتوفير الخدمات الضرورية ، ويتمتع بمزايا وخصائص كبقية الدوائر والمصالح الحكومية وكذلك وضوح المسؤولية ووضوح العلاقة بين الجهات الحكومية والمشاريع المختلفة وسهولة وضع خطط عمل شاملة ومتناسقة. (عساف ، ٢٠١٣ : ٢١-٢٢)

ثانياً : اهداف المشاريع الحكومية لتنمية الأقاليم :-

تقوم المشاريع الحكومية لتنمية الأقاليم على أساس الاقتداء بالدول الحديثة التي تتدخل في النشاط الاقتصادي وتقديم الخدمات بجميع الوسائل والأدوات المتاحة لها رغبة منها في توجيه الاقتصاد والخدمات وإزالة الاختناقات التي تقف في وجه مسيرة التطور الاجتماعي والاقتصادي.

وفي دراسة للأمم المتحدة، تم تقديم سبعة أهداف للمشاريع الحكومية لتنمية الاقاليم وكما يلي: (عودة ، ٢٠٠٦ : ٥٨)

- ١- كفاءة وتوفير المبادرات التنموية.
- ٢- ضمان تحقيق الاهداف والاولويات التنموية والتي لا تتحقق لو تركت بالكامل للقطاع الخاص.
- ٣- تنمية المناطق السكنية بشكل عام.
- ٤- تحسين نظم الضمان الاجتماعي.
- ٥- تحقيق العدالة الاجتماعية والاقتصادية والتعجيل بالعملية التنموية.
- ٦- جذب رؤوس الأموال الأجنبية من خلال اقامة المشاريع الخدمية والبنية التحتية، وتوفير كافة الخدمات اللازمة للمستثمرين على أمل أن تغري رؤوس الأموال الأجنبية لإقامة المشاريع.
- ٧- توفير بعض السلع والخدمات الضرورية لأفراد المجتمع والتي يتعذر عادة توفرها بالقدر الكافي خصوصا لذوي الدخل المحدود سواء مجانا أم بأسعار تقل عن تكلفة إنتاجها وتوفيرها لهم، كما هو الحال بالنسبة لخدمات نقل المسافرين، البريد، الهاتف، الكهرباء، الماء، الصرف الصحي، الصحة، والتعليم... الخ.

ثالثاً : ابعاد المشاريع الحكومية لتنمية الاقاليم :-

يتميز المشروع الحكومي الناجح عن غيره في ترابط مقدماته وعناصره الأساسية بشكل علمي حيث إن بناء المشروع الناجح وتنظيمه يعتمد على أربعة ابعاد وعناصر أساسية، وهي كما يلي: (عريقات ، ٢٠٠٨ : ٢٠)

• المجال : ويقصد به وجود تباينات ضئيلة بين توقعات المستفيد النهائي للمشروع وما تم تنفيذه في كل مرحلة من مراحل المشروع.

• الكلفة : ويعني تحقيق اقل ما يمكن من الفروقات والانحرافات بين التكاليف المقدرة والفعلية للمشروع.

• الجدولة : ويعني ذلك السيطرة على التوقيات الزمنية لبداية ونهاية جميع مراحل المشروع.

• رضا المستهلك : بحيث يتم تلبية المشروع للاحتياجات الرئيسة للمستهلك .

اما (لزهري ، ٢٠١٩ : ٥) فقد ذكر بان من اهم ابعاد المشاريع الحكومية تتمثل بما يلي :

١- تكلفة المشروع :

أي إن المشروع يتم تنفيذه وانجازه ضمن ميزانية محددة، حيث تعتبر دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع من بين القرارات الرئيسة الحاسمة لاختيار تنفيذ وانجاز المشروع من عدمه، حيث تعتبر التكلفة المحدد الأساسي للموارد وهنا يجب التأكيد على أن بعض الشركات تتنافس على أساس التكلفة، أي انه تتميز بالكفاءة العالية و الاستخدام الأمثل لمختلف الموارد، في حين أن هناك شركات تتنافس على أساس معيار الجودة و هي تتميز بقدرات عالية موجهة نحو التميز و الابتكار.

٢- جودة المشروع: إن جودة المشروع هو مفهوم متعدد العناصر والأبعاد حيث يشمل جودة المدخلات و العمليات والمخرجات بالإضافة إلى جودة إدارة المشروع، حيث أنها تساهم جميعها في إدارة جودة المشروع من جميع الجوانب الفنية و الإدارية.

٣- أخلاقيات المشروع: يعني إنجاز المشاريع وفق معايير أخلاقية تتوافق وتتماشى مع المعايير الأخلاقية للمجتمع الذي تعمل فيه الشركة المنجزة للمشروع، ومن جهة أخرى يجب أن تتمتع إدارة المشروع بأخلاقيات ممارسة مختلف الوظائف الإدارية على المشروع.

٤- وقت المشروع : ويتمثل في الجدول الزمني لتنفيذ فقرات العمل للمشروع والتي يتم التخطيط لها لتنفيذ المشروع ضمن مراحل لكل مرحلة أجل زمني محدد.

يعتبر تقدير الوقت بشكل دقيق في كل مرحلة من مراحل المشروع من الأمور الصعبة وذلك نظرا للمخاطر المتوقعة وغير المتوقعة التي تصاحب مراحل انجاز المشروع، لذلك على إدارة المشروع أن تعمل على الاهتمام الكبير بالجدولة الزمنية للمشروع باعتبارها أحد جوانب الحكم على جودة المشروع. و هناك عدة طرق لتقدير وقياس انجاز المشروع ك (الأنشطة المتماثلة، المستشارية الخبراء، البيانات التاريخية، طريقة دلفي...إلخ).

- تعتبر إدارة وقت المشروع معياراً مهماً يسهم في تحقيق جودة المشروع حيث يساهم في تحقيق الأهداف التالية: (العبيدي والفضل، ٢٠١٠ : ١٥)
- الدقة في تقدير أوقات نشاطات المشروع.
- الاستجابة الفعالة للتأخيرات في كل نشاط.
- القدرة على التعامل مع الأنشطة غير المتوقعة وغير المؤكدة .
- تفعيل عملية التحسين المستمر .

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للبحث:

ولاً : التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:-

يمثل التحليل الوصفي العدسة التي يمكن من خلالها ملاحظة مدى انتشار متغيرات المتغيرات التي تناولتها الدراسة في مجتمع المنظمة المبحوثة وذلك من خلال استعراض المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكما يلي:

١- التحليل الوصفي لمتغير ادارة المشاريع وفق الاساليب الحديثة :-

من خلال استخدام برنامج SPSS تم التوصل الى نتائج التحليل الوصفي لمتغير ادارة المشاريع وفق الاساليب الحديثة والتي يستعرضها الجدول (١)، اذ أظهرت نتائج المتوسط الحسابي تجاوز كافة فقرات المقياس للوسط الفرضي البالغ (٣) (عند تدرج مقياس ليكرت الخماسي) وبالتالي فان ذلك يشير الى انتشار كافة الفقرات في المنظمة المبحوثة، فضلا عن ذلك فقد أظهرت نتائج التحليل الوصفي قيم منخفضة نسبيا للانحراف المعياري وهذا يشير الى اتساق استجابات المستجيبين.

جدول (١) التحليل الوصفي لمتغير ادارة المشاريع وفق الاساليب الحديثة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	البعد
0.82206	2.8316	OD1	البعد التنظيمي
0.63176	2.6816	OD2	

0.85430	2.7368	OD3	
0.57491	2.5526	TD1	البعد الفني
0.61029	2.9186	TD2	
0.78001	2.8095	TD3	
0.61673	2.7211	TD4	
0.80992	2.6237	PE1	الأفراد
0.85625	2.5132	PE2	
0.71279	2.5879	PE3	
0.94368	2.5526	PE4	
0.94284	2.9658	TS1	نجاح المهام
0.77233	2.7368	TS2	
0.80992	2.6237	TS3	
0.96026	2.8947	TS4	
1.00943	2.6579	EF1	عوامل المشروع
0.76411	2.6526	EF2	
0.80992	2.6928	EF3	
0.74304	2.7447	EF4	
0.746	2.8110		الإجمالي

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

٢- التحليل الوصفي لمتغير إدارة المشاريع الحكومية لتنمية الأقاليم :-

من خلال استخدام برنامج SPSS تم التوصل الى نتائج التحليل الوصفي لمتغير ادارة المشاريع الحكومية لتنمية الاقاليم والتي يستعرضها الجدول (٢)، اذ أظهرت نتائج المتوسط الحسابي تجاوز كافة فقرات المقياس للوسط الفرضي البالغ (٣) (عند تدرج مقياس ليكرت الخماسي) وبالتالي فان ذلك يشير الى انتشار كافة الفقرات في المنظمة المبحوثة، فضلا عن ذلك فقد أظهرت نتائج التحليل الوصفي قيم منخفضة نسبيا للانحراف المعياري وهذا يشير الى اتساق استجابات المستجيبين.

جدول (٢) التحليل الوصفي لمتغير ادارة المشاريع الحكومية لتنمية الاقاليم

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	البعد
0.96026	2.8947	EC1	تكلفة المشروع
0.96564	2.6184	EC2	
1.10533	2.7105	EC3	
0.91412	2.9342	EQ1	جودة المشروع
0.88447	2.9342	EQ2	
0.88447	2.9342	EQ3	
0.74645	2.0526	ET1	وقت المشروع
0.65360	2.1974	ET2	
0.96427	2.7632	ET3	
0.92632	2.9079	EE1	اخلاقيات المشروع
0.77810	2.8553	EE2	
0.78260	2.8816	EE3	
0.844	2.944		الاجمالي

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

ثانياً : تقييم الانموذج الهيكلي واختبار الفرضيات:-

بعد ان اكتملت الخطوة الأولى من نمذجة المعادلة الهيكلية بأسلوب المربعات الصغرى الجزئية -PLS SEM فان الخطوة الثانية فنتمثل بتقييم الانموذج الهيكلي والذي يتضمن اختبار فرضيات الارتباط فضلاً عن إيجاد معاملات المسارات والتي يمكن من خلالها قياس التأثيرات المباشرة، بالإضافة الى استخراج قيمة معامل التفسير R^2 والذي يستخدم في تحديد مدى تفسير المتغير المستقل للمتغير المعتمد. اختبار علاقات الارتباط :- وتتضمن هذه الفقرة اختبار فرضية الارتباط الرئيسية والفرضيات المنبثقة عنها، كما يأتي:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى :

وتتص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين ادارة المشاريع وفق الاساليب الحديثة وادارة المشاريع الحكومية لتنمية الاقاليم، وفيما يتعلق بإثبات صحة هذه الفرضية، أظهر الجدول (٣) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية بين ادارة المشاريع وفق الاساليب الحديثة والمشاريع الحكومية لتنمية الاقاليم، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (728) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الرئيسية الأولى، وتتفرع عن هذه الفرضية أربعة فرضيات فرعية، هي:

١- وجود علاقة ارتباط معنوية بين الشخص الأخلاقي وادارة المشاريع الحكومية لتنمية الاقاليم: يظهر الجدول (٣) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية بين البعد التنظيمي وادارة المشاريع الحكومية لتنمية الاقاليم، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (782) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الفرعية الأولى.

٢- وجود علاقة ارتباط معنوية بين البعد الفني وادارة المشاريع الحكومية لتنمية الاقاليم: يظهر الجدول (٣) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية بين البعد الفني وادارة المشاريع الحكومية لتنمية الاقاليم، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (811) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الفرعية الثانية.

٣- وجود علاقة ارتباط معنوية بين الافراد وادارة المشاريع الحكومية لتنمية الاقاليم: يظهر الجدول (٣) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية بين الافراد المتعددين وادارة المشاريع الحكومية لتنمية الاقاليم، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (798) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

٤- وجود علاقة ارتباط ومعنوية بين نجاح المهام وادارة المشاريع الحكومية لتنمية الاقاليم : يظهر الجدول (٣) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية بين نجاح المهام وادارة المشاريع الحكومية لتنمية الاقاليم، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (854) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

٥- وجود علاقة ارتباط ومعنوية بين عوامل المشروع وادارة المشاريع الحكومية لتنمية الاقاليم : يظهر الجدول (٣) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية بين عوامل المشروع وادارة المشاريع الحكومية لتنمية الاقاليم، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (.734) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

جدول (٣) : مصفوفة علاقة الارتباط بين ادارة المشاريع وفق الاساليب الحديثة وأبعادها مع ادارة

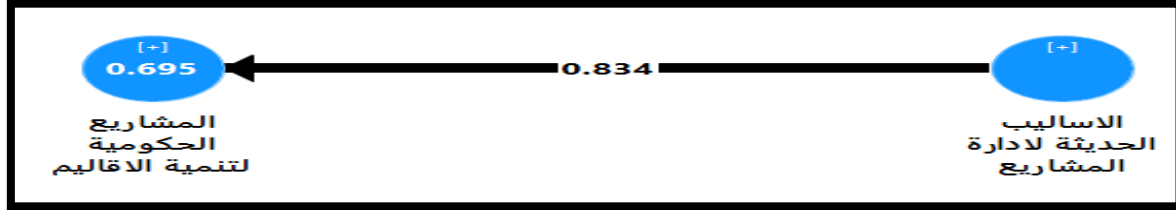
المشاريع الحكومية لتنمية الاقاليم

		MMPM	OD	TD	PE	TS	PF	GPDR
MMPM	Pearson Correlation	1	.749**	.760**	.705**	.810**	.628**	.728**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	48	48	48	48	48	48	48
OD	Pearson Correlation	.749**	1	.889**	.841**	.842**	.682**	.782**

	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	48	48	48	48	48	48	48
TD	Pearson Correlation	.760**	.889**	1	.816**	.872**	.601**	.811**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	48	48	48	48	48	48	48
PE	Pearson Correlation	.705**	.841**	.816**	1	.844**	.698**	.798**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	48	48	48	48	48	48	48
TS	Pearson Correlation	.810**	.842**	.872**	.844**	1	.654**	.854**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	48	48	48	48	48	48	48
PF	Pearson Correlation	.628**	.682**	.601**	.698**	.654**	1	.734
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	48	48	48	48	48	48	48
GPDR	Pearson Correlation	.728**	.782**	.811**	.798**	.854**	.734**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	48	48	48	48	48	48	48

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية :-

نصت الفرضية الرئيسية الثانية على انه " توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للأساليب الحديثة لإدارة المشاريع في تحقيق ادارة المشاريع الحكومية لتنمية الاقاليم " ولاختبار هذه الفرضية فقد تم بناء الانموذج الهيكلي الظاهر في الشكل (١) والذي يستعرض نتائجه الجدول (٤).



شكل (١) الانموذج الهيكلي لاختبار للفرضية الرئيسية الثانية

ملاحظة: الارقام في الاسهم تمثل معامل المسار في حين الارقام في الدوائر فتمثل معامل التحديد، ويشير الرمز [+] الى اخفاء الفقرات التابعة للمتغير بسبب انتفاء الحاجة لها في تقييم الانموذج الهيكلي.

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

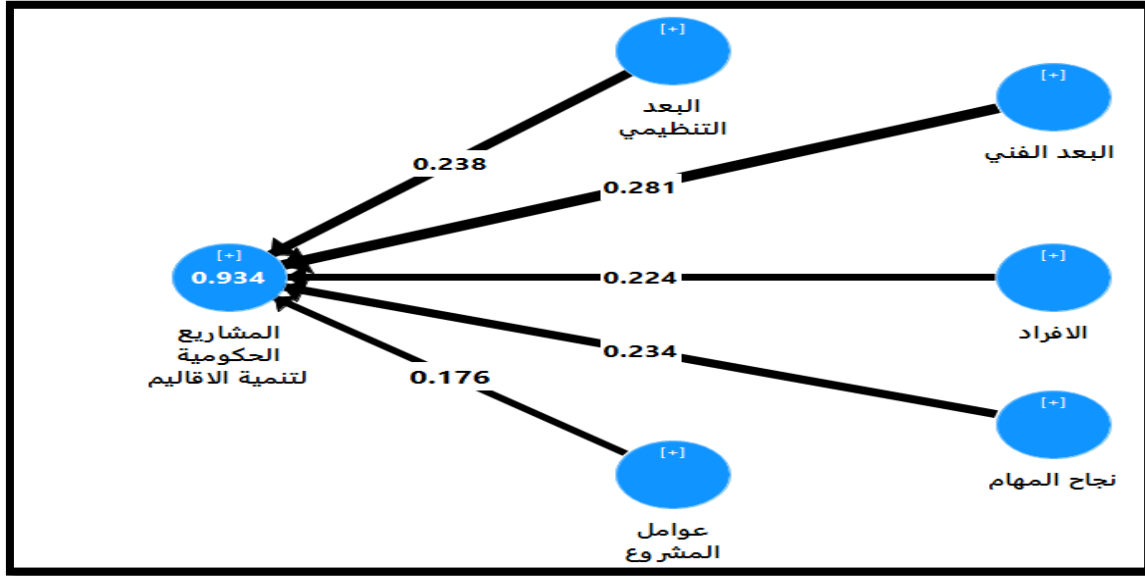
جدول (٤) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضية الرئيسية الثانية

جودة المطابقة SRMR	الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f ²	معامل التحديد R ²	R ² المعدل
0.0٦٥	H2	MMPM → GPDR	١	0.834	18.254	0	قبول	1.315	0.695	0.662

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية:-

قام الباحث ببناء الانموذج الهيكلي الذي يظهر في الشكل (٢) وذلك لغرض اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية (H2-1, H2-2, H2-3, H2-4, H2-5)، ويستعرض نتائج الجدول (٥).



شكل (٢) الانموذج الهيكلي لاختبار الفرضيات الفرعية الثانية المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

جدول (٥) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضيات الفرعية الثانية

جودة المطابقة SRMR	الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f ²	معامل التحديد R ²	R ² المعدل
٠,٠٦٣	H2-1	OD→ GPDR	1.347	0.238	5.848	0.009	قبول	0.089	0.934	0.908

		0.084	قبول	0.012	4.039	0.281	1.76	TD→ GPDR	H2-2
		0.094	قبول	0.004	8.063	0.224	1.43	PE→ GPDR	H2-3
		0.066	قبول	0.003	5.548	0.234	1.893	TS→ GPDR	H2-4
		0.066	قبول	0.003	3.548	0.176	1.893	PF→ GPDR	H2-5

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

يستعرض الجدول (٥) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية والتي أظهرت بان معيار SRMR البالغ ٠,٠٦٣ يحقق المعيار المطلوب لجودة المطابقة، وقد حققت معاملا المسار للفرضية الفرعية (H2-1, H2-2, H2-3, H2-4, H2-4) المعايير المطلوبة من قيم t و p مما يشير الى معنوية هذه الفرضيات وبالتالي تقبل الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية. كذلك فقد بلغ معامل التحديد R^2 (٠,٩٣٤) وبالتالي فان ابعاد الأساليب الحديثة لإدارة المشاريع قد فسرت ٩٣% من العوامل التي تفسر متغير المشاريع الحكومية لتنمية الأقاليم وبقيّة النسبة تمثل عوامل لم تتناولها الدراسة.

الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

المبحث الأول: الاستنتاجات:

١- تعد ادارة المشاريع وفق الاساليب الحديثة نمطاً جوهرياً واسباسياً للمنظمات، وبالتالي فان الاهتمام به وتوفير عوامل جودته ستؤثر في استمرار ونمو المنظمة وتسهم في نجاحها.

٢- هنالك اهتمام عال من قبل العاملين في الهيئة قيد البحث في تأدية المهام الموكلة اليهم.

- ٣- أثبتت الدراسات الحديثة بان اعتماد ادارة المشاريع وفق الاساليب الحديثة امر حيوي وفعال في تقليل الجهد والوقت والكلفة.
 - ٤- اشارت النتائج الى ان هناك تأثيراً إيجابياً لإدارة المشاريع الحديثة في تحقيق الكفاءة والجودة في تنفيذ المشاريع الحكومية لتنمية الاقاليم.
 - ٥- اثبتت النتائج قبول مخطط الدراسة وبنسب متفاوتة وبالتالي يمكن اعتماده.
- المبحث الثاني: التوصيات:
- ١- ضرورة توفير متطلبات تبني ادارة المشاريع وفق الاساليب الحديثة وتشجيع هذه الممارسة لكونها تسهم في تحقيق تأثير مباشر على ادارة المشاريع الحكومية لتنمية الاقاليم .
 - ٢- اعطاء الفرضية للعاملين في ابداء آرائهم والمشاركة الفاعلة في نجاح المشاريع وكذلك تشجيعهم على المشاركة والتعاون في انجاز الاعمال الموكلة اليهم.
 - ٣- العمل على تشجيع المبدعين والمبتكرين واخذ أفكارهم وانجازاتهم على محمل الجد .
 - ٤- تشجيع جميع الافراد على القيام بالأعمال وانجازها بشكل طوعي دون الحاجة الى مراقبتهم.
 - ٥- زيادة توسيع الصلاحيات لمدرء المشاريع لغرض إعطاء حرية أكبر في انجاز المهام الموكلة اليهم.

المراجع:

- ١- التميمي ، خالد محمد ، (مدى تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة المشاريع في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية) ، الاكاديمية العربية البريطانية للدراسات العليا ، ٢٠١٣.
- ٢- مسلم، عبدالقادر، أبو سليم ، شذا (٢٠١٧) الإدارة الرشيفة ودورها في تحقيق الإبداع لدى العاملين في شركة جوال بمحافظة غزة : دراسة حالة.
- ٣- نجيب، عمر (٢٠١٨) الإدارة الرشيفة تحسن الإنتاجية وتخفف الهدر، عمان: دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية.
- ٤- عبد المعطي محمد عساف: إدارة المشروعات العامة، دار جبهة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الأردن، ٢٠١٣.
- ٥- محمد أمين عودة: إدارة المشروعات العامة، كلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة الكويت، الكويت، ٢٠٠٦.

- ٦- عريقات ، شرين ابراهيم احمد ، دور تبني مبادئ وقيم تقييم الأثر البيئي في إدارة المشاريع بين عوامل النجاح والمعوقات ، رسالة ماجستير ، جامعة القدس ، ٢٠٠٨ .
- ٧- قدوم لزهرا ، ادارة المشاريع ، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥ قالمة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، ٢٠١٩ .
- ٨- محمود العبيدي، مؤيد الفضل ، "ادارة المشاريع" ، منهج كمي، الوارق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية ، عمان، ٢٠١٠ .
- 9- Othman bin Nasser, "Comparative Study: Project Management Between Traditional and Modern Methodology", Contemporary International Scientific Forum for Educational , American Research Foundation , 2019.
- 10- Adjei, D., and Rwakariwand, P. (2019) "Application of traditional and agile project management in consulting": A case study of Price Waterhouse Coopers, Umea University, Sweden. Available.
- 11- Kurup, D. and Sidhardhan, S. K. (2015), Agile Project Management Benefits and Challenges, Research Paper for ISM6316.001 Project Management, University of South Florida.
- 12 - Koch, A. (2011). Cisco, Microsoft, VMware, ITIL, and PMP Training and More. [online] globalknowledge.com.
- 13-Layton,M.(2012).Agile Project Management For Dummies. Hoboken: John Wiley & Sons.
- 14-Warma, R. (2012) . The Success of Agile Software Development. Master thesis . Fontys University of Applied Sciences.
- 15- Nagy Ramadan Darwish & Nancy M. Rizk " Multi-Dimensional Success Factors of Agile Software Development Projects" Arab Academy for Science Technology & Maritime Transport Cairo, Egypt (2015).