

The Role and Impact of Governance and Evaluation in Enhancing the Quality of Implementation of Construction Projects by Non-Profit Organizations in the Arabian Gulf region and their representatives between 2018 and 2022

Dr. Ezzat Hassane Ali Abdel Sadek*¹, Co-Prof. Ghazi Mustafa Magableh²

1 Faculty of Management & Economics | The Arab Academy in Denmark

2 Hijjawi Faculty for Engineering Technology | Yarmouk University | Jordan

Received:
24/09/2024

Revised:
07/10/2024

Accepted:
30/10/2024

Published:
30/11/2024

* Corresponding author:
abu.alfatih@yahoo.com

Citation: Abdel Sadek, E. H., & Magableh, GH. M. (2024). The Role and Impact of Governance and Evaluation in Enhancing the Quality of Implementation of Construction Projects by Non-Profit Organizations in the Arabian Gulf region and their representatives between 2018 and 2022. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 8(13), 109 –151. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.S270924>

2024 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract: This research investigates non-governmental organizations (NGOs) and their construction projects. It explores the procedures and standards NGOs employ during project implementation and highlights the role of governance in ensuring successful project delivery. The study focuses on four key determinants of project success which are: scope, time, cost, and quality standards. Data was collected through a 105-item questionnaire distributed to 50 non-profit organizations within the Gulf region and their international representatives. The research methodology employed a descriptive and analytical approach, incorporating both inductive and quantitative methods, alongside qualitative analysis. Statistical analysis of the questionnaire data was analyzed using SPSS software. The findings identify the strengths and weaknesses of NGOs in managing construction projects. They emphasize that adhering to governance principles during project implementation safeguards against setbacks and failures. The results reveal a statistically significant relationship between an organization's commitment to governance and evaluation principles and the successful achievement of project objectives. Furthermore, a positive correlation exists between enhanced project execution quality and the evaluation process. This correlation allows for predicting project execution quality based on the number of evaluations conducted, as represented by the equation: Enhancement of construction project implementation quality = 1.398 + 0.512 x (Number of evaluations).

Keywords: NGOs, Governance of Organizations, Project Quality, Project Evaluation, Project Governance.

دور وأثر الحوكمة والتقييم في تعزيز جودة تنفيذ المشاريع الإنشائية بالمنظمات الأهلية غير الربحية بمنطقة الخليج العربي والمنظمات الممثلة لها بالخارج خلال الفترة 2018 – 2022

الدكتور / عزت حسان علي عبد الصادق*¹، الأستاذ المشارك / غازي مصطفى مقابلة²

1 كلية الإدارة والاقتصاد | الأكاديمية العربية في الدنمارك

2 كلية الحجواي للهندسة التكنولوجية | جامعة اليرموك | الأردن

المستخلص: يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على قطاع المنظمات الأهلية غير الربحية ومشروعاتها الإنشائية، وما تستخدمه من إجراءات ومعايير خلال تنفيذها تلك المشاريع، وبيان دور الحوكمة في ضمان جودة تنفيذها وفق مبادئها الرئيسية وهي النطاق والوقت والتكلفة ومواصفات الجودة المطلوبة. تم ذلك من خلال استبانة اشتملت على 105 نقطة موزعة على أربعة محاور رئيسية بعد استردادها من 50 منظمة أهلية غير ربحية من بلدان الخليج العربي والمنظمات الممثلة لها بالخارج. وقد اعتمدت منهجية البحث على المدخل الوصفي التحليلي، بجانب تفعيل منهج الاستقراء والمنهج الكمي مقابل النوعي، مع التحليل الإحصائي الرقمي لجميع عبارات ومحاور الاستبانة الخاصة بموضوع البحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). رصدت نتائج البحث أهم نقاط القوة والضعف في حركة العمل داخل المنظمات الأهلية وخلال قيامها بتنفيذ المشاريع الإنشائية، كما أكدت النتائج على أن تطبيق مبادئ الحوكمة خلال إدارة عمليات تنفيذ هذه المشاريع يقمها من التعثر. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام المنظمات الأهلية بتطبيق مبادئ التقييم والحوكمة على عمليات تنفيذ المشروع وبين نجاحه في تحقيق أهدافه، وكذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تعزيز جودة تنفيذ المشروع في ظل عملية التقييم، وبناءً على ذلك يُمكن التنبؤ بتعزيز جودة تنفيذ المشروع في ظل عملية التقييم وفق مُعادلة ثابتة كالتالي: تعزيز جودة تنفيذ المشروع الإنشائي = 1.398 + 0.512 x (عدد مرات القيام بالتقييم) وقد أوصى البحث المنظمات الأهلية بضرورة العمل وتدريب القائمين لتحقيق حوكمة فعالة لمشاريعها الإنشائية ونشر المعرفة حول أهم مفاهيمها، مع وضع نظام فعال للإدارة والمراقبة المستمرة للجودة لتوفير كافة المعلومات التي تدعم جهود التطوير المستمر في هذا المجال.

الكلمات المفتاحية: المنظمات الأهلية، حوكمة المنظمات، جودة المشاريع، تقييم المشاريع، حوكمة المشاريع.

1- مقدمة:

قطاع الإنشاءات والتشييد من أهم القطاعات الاقتصادية بجميع دول العالم، وتشترك في صناعته أطراف عديدة ولكل طرفٍ منها دوره ومهامه ومسئوليته، وهذا يرفع من مستوى المخاطر ونسبة حدوث الأخطاء خلال مراحل تنفيذ المشاريع، لذا يسعى الباحثون والمهتمون بقطاع الإنشاءات والتشييد إلى الحد من وقوع تلك الأخطاء، والعمل من أجل تجنب ومعالجة ما قد ينتج عنها من مخاطر ومشكلات. وحتى تنجح تلك المشاريع في تحقيق المخرجات المحددة في نطاق المشروع، مع الالتزام بتواريخ وزمن الإنجاز وفي حدود الموازنة المعتمدة، وبالمواصفات الفنية المطلوبة، لابد من توافر عدّة عوامل منها ضمان الموازنة الاستراتيجية، ودعم الإدارة العليا، وإشراك الأطراف المعنية وأصحاب المصالح بشكل فعال، وتطبيق أفضل الممارسات والأساليب في إدارة المشروع، وحسن إدارة المخاطر، وتوفير فريق قوي لإدارة المشروع وعلى مستوى رفيع من الكفاءة والاحترافية، مع التقييم المنتظم والمتابعة المستمرة والمراقبة الفعالة، وتطبيق مبادئ وسياسات وإجراءات الحوكمة في جميع مراحل دورة حياة المشروع الإنشائي.

أهمية البحث:

تمثل الحوكمة في المشاريع الإنشائية واحدة من أهم الركائز التي يجب على المنظمات الأهلية العمل من أجل تحقيقها، وذلك لأثرها الكبير على تحسين الأداء وضبط ومراقبة المشروع، من خلال اعتماد خطة واضحة للحوكمة تشتمل على الخطط والعمليات والقواعد والسياسات والإجراءات التي تستخدم في إدارة تنفيذ المشروع وتقييمه في جميع مراحلها، من أجل تحقيق جودة العمل، وسلامة التنفيذ، والتميز في الأداء، مع زيادة فاعلية وكفاءة تلك المشاريع في تحقيق أهدافها، وضبط العلاقة بين كافة الأطراف المعنية بالمشروع، والوصول إلى مستوى عالٍ من الشفافية والمساءلة، وتحقيق كافة الفوائد المرجوة للمنظمة وأصحاب المصلحة. كما تبرز أهمية هذا البحث في كونه يلقي الضوء على مشروعات قطاعٍ قد لا ينتبه إليه الكثيرون من الباحثين وهو قطاع المنظمات الأهلية غير الربحية، مع البيان والتعريف لطبيعة هذا القطاع ومشاريعه الإنشائية، وما لديه من هياكل وكوادر إدارية وفنية متخصصة في الحوكمة والإدارة والتقييم، وما يستخدمه من وسائل وأدوات وضوابط وإجراءات ومعايير خلال قيامه بعملية تنفيذ المشاريع الإنشائية.

مشكلة البحث:

من خلال العديد من التقارير والدراسات الاستطلاعية للمراكز المعنية بالعمل الطوعي أو الخيري كمقالات وتقارير المركز الدولي ببحوث والدراسات (مداد) والمركز العالمي لدراسات العمل الخيري (GCPS Kuwait) ومركز الكويت لبحوث العمل الخيري (دال) وغيرها، ومن خلال واقع وتجارب العمل الميداني يلحظ الباحث (الذي أمضى وما يزال أكثر من خمس وعشرين عاماً بالعمل الطوعي كمؤسس ورئيس مجلس إدارة لعدة منظمات أهلية غير ربحية) أن بعض المنظمات الأهلية غير الربحية الناشطة في العمل الخيري والإنساني لا تزال تعاني من بعض المشكلات في البنية التنظيمية وفي التأطير الموسسي، مع غياب واضح لبعض مفاهيم ومبادئ الحوكمة الرشيدة وهذا ينعكس على كل ما تقوم به من أنشطة وبرامج ومشروعات، وعلى وجه التحديد منها المشروعات الإنشائية الخيرية والتي لا تزال تعاني في تنفيذها من غياب منهجية واضحة في إدارة كافة عمليات ومراحل التنفيذ، كما لا يتم إجراء التقييم خلال تنفيذها أو بعد الانتهاء منها إلا إذا طلب أحياناً من الجهة المانحة أو المتبرعة بالمشروع، وهذا يؤثر سلباً إلى حد كبير على مستوى جودة التنفيذ وقد ينتج عن ذلك العديد من الأخطاء الإدارية والفنية والزمنية والمالية بالمشروع مما يثير على سمعة المنظمة والقائمين عليها، لذا يسعى هذا البحث إلى بيان مدى أهمية تطبيق مبادئ ومفاهيم حوكمة المنظمات وحوكمة إدارة تنفيذ المشاريع، وكذلك أهمية القيام بالتقييم المنتظم لكافة مراحل تنفيذ المشروع منذ ميلاد الفكرة وحتى التسليم والتشغيل، وبيان أثر ذلك على تعزيز وضمان جودة تنفيذ المشاريع الإنشائية التي تقدمها المنظمة وإنجازها وفق مخرجاتها الرئيسية وهي النطاق والوقت والتكلفة والمواصفات الفنية المعتمدة، ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة الأهلية غير الربحية بفعالية وشفافية لما في ذلك من أثر كبير على مصداقية المنظمة وسُمعتها وقدرتها على جذب المتبرعين والمانحين الجدد.

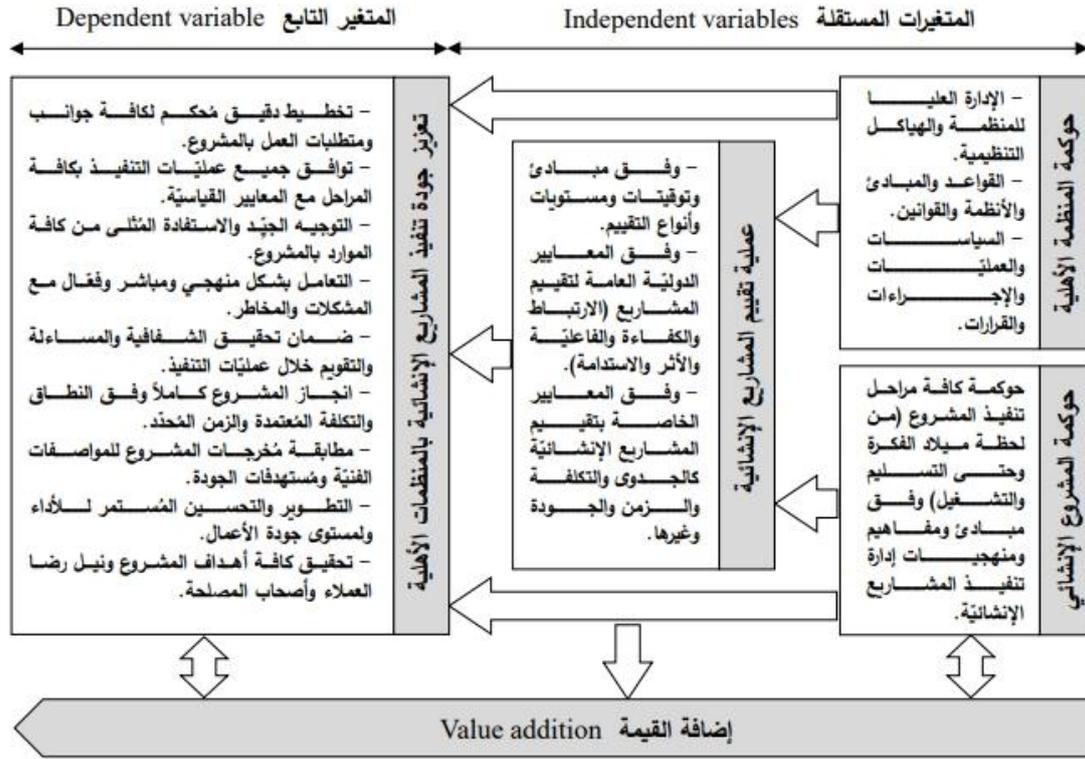
أسئلة البحث:

في ظل ندرة الدراسات البحثية المتعلقة بأساليب المنظمات الأهلية غير الربحية في إدارة وتقييم ومراقبة وحوكمة تنفيذ مشروعاتها الإنشائية، واتباع كل مؤسسة لأساليب وآليات خاصة بها، وفي طريق السعي نحو الارتقاء بمستوى الأداء وجودة تنفيذ المشاريع الإنشائية بالمنظمات الأهلية وبخاصة ما يتعلق منها بوسائل ومعايير وآليات الحوكمة والتقييم خلال التنفيذ تظهر بعض الإشكالات والتساؤلات التي تحتاج إلى تفسير وأجوبة واضحة منها:

- 1- هل المنظمات الأهلية غير الربحية لديها "أقسام لإدارة المشاريع" داخل هيكلها التنظيمية مُحددة الصلاحيات والاختصاصات، وقادرة على تنفيذ منهجية حوكمة المشاريع باختيار أساليب ومسارات واضحة وفعالة لتطبيق الإجراءات وإصدار القرارات وتحديد المسؤوليات والمهام لجميع أفراد فريق المشروع مما يُساعد على فرض الرقابة ويُساهم في رفع كفاءة الأداء ويُعزز جودة التنفيذ؟
- 2- هل تمتلك المنظمات الأهلية أنظمة فعالة للقياس والتقييم لتحقيق أفضل مستوى من الفحص والضبط والمراجعة والرقابة المتوازنة مع تعزيز ثقافة المسؤولية والمساءلة؟
- 3- هل يضمن تطبيق مبادئ وإجراءات وآليات الحوكمة سلامة المشاريع من لحظة ميلاد الفكرة وحتى التسليم والتشغيل؟ . بمعنى آخر: هل تحمي الحوكمة "المشاريع الإنشائية" بالمنظمات الأهلية غير الربحية من التعثر؟
- 4- هل يتوافر لدى المنظمات الأهلية غير الربحية نظام شامل للمعلومات، بجانب نظام فعال للاتصالات، والتي يتوقف عليها فعالية التقييم والرقابة على تنفيذ المشاريع؟
- 5- هل تغطي عملية التقييم وإجراءات الحوكمة كافة الجوانب الإدارية والمعرفية والفنية والمالية لعمليات تنفيذ المشاريع الإنشائية بالمنظمات الأهلية؟
- 6- هل الإجراءات والمعايير التي تقوم عليها عمليات التقييم والحوكمة للمشاريع الإنشائية بالمنظمات الأهلية غير الربحية تتمتع بالدقة والمصدقية والموثوقية، والقدرة على التمييز بين المستويات المختلفة للأداء؟
- 7- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام المنظمات الأهلية بتطبيق مبادئ ومعايير التقييم والحوكمة على عمليات تنفيذ المشروع وبين نجاح وكفاءة المشروع في تحقيق أهدافه؟
- 8- ما مدى إمكانية التنبؤ بالمتغير التابع (تعزيز جودة تنفيذ المشروع الإنشائي) في ظل المتغيرات المستقلة (حوكمة المنظمة والمشروع، وعملية التقييم)؟

فرضيات البحث:

- يقوم هذا البحث على بعض الفرضيات التي لا يمكن تحقيق إدارة هندسية سليمة لمراحل تنفيذ المشاريع الإنشائية بالمنظمات الأهلية إلا بها ومن خلالها، كما ترتبط تلك الفرضيات بشكل وثيق بمشكلة البحث، حيث أن الفرضيات تُمثل حلولاً متوقعة للمشكلات محلّ البحث، والتي يمكن قبولها أو رفضها بعد التطبيق والتمحيص والاختبار، وقد افترض البحث ما يلي:
- 1- أن المنظمات الأهلية غير الربحية تلتزم كغيرها من المنظمات الحكومية بتطبيق قواعد وضوابط ومعايير وسياسات التقييم والحوكمة خلال تنفيذها للمشاريع الإنشائية.
 - 2- المنظمات الأهلية غير الربحية تمتلك فرق عمل مُتخصصة ومدربة بشكل جيد على اتباع وتنفيذ كافة إجراءات حوكمة المشروع والالتزام بتطبيقها خلال كامل دورة حياة المشروع.
 - 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام المنظمات الأهلية بتطبيق مبادئ ومعايير التقييم والحوكمة على عمليات تنفيذ المشروع وبين نجاح وكفاءة المشروع في تحقيق أهدافه.
 - 4- يمكن التنبؤ بالمتغير التابع (تعزيز جودة تنفيذ المشروع الإنشائي) في ظل المتغيرات المستقلة (حوكمة المنظمة والمشروع، وعملية التقييم).



شكل (01): يبيّن تصور افتراضي عن طبيعة العلاقة بين كتغيرات البحث . إعداد الباحث

أهداف البحث:

كما سعى هذا البحث إلى تحقيق بعض الأهداف التي قد تُساعد المهتمين بتطوير وتفعيل وتجويد العمل بالمشاريع الإنشائية بالمنظمات الأهلية غير الربحية، كما تُساعد على فهمٍ أعمق ومعرفةٍ أدق وإلمامٍ شامل بمختلف جوانب هذا العمل وخاصة ما يتعلّق منها بالتقييم والحوكمة والجودة بالمشاريع الإنشائية، ومن هذه الأهداف:

- 1- توضيح بعض المفاهيم المتعلقة بعملية تقييم المشاريع من حيث الأهمية والأسباب والمواصفات والمعايير والمستويات والتطبيقات العملية.
- 2- توضيح أهداف وقواعد وسياسات وإجراءات الحوكمة على كافة عمليات تنفيذ المشاريع الإنشائية وأثر ذلك على مستوى الجودة.
- 3- التعرف على كافة المقاييس والاشتراطات المحلية والدولية الخاصة بعملية التقييم والرقابة على جودة تنفيذ المشاريع الإنشائية.
- 4- قياس مدى التزام المنظمات الأهلية بتطبيق مبادئ ومعايير التقييم وإجراءات الحوكمة خلال تنفيذ مشروعاتها الإنشائية وأثر ذلك على تعزيز جودة التنفيذ.
- 5- بيان أثر معايير الارتباط والكفاءة والفاعلية والأثر والاستدامة على تقييم المشاريع الإنشائية بالمنظمات الأهلية.
- 6- معرفة مواطن القوة ومواطن الضعف في عمل المنظمات الأهلية بمجال التقييم وعند تطبيق مفاهيم وإجراءات الحوكمة خلال تنفيذ المشاريع الإنشائية.
- 7- استخلاص بعض النتائج مع طرح بعض التوصيات بشأن التقييم والحوكمة من أجل تعزيز جودة تنفيذ المشاريع الإنشائية بالمنظمات الأهلية غير الربحية.

منهجية البحث:

في هذا البحث وبناءً على فرضياته وأهدافه المحددة، والأسئلة التي يسعى للإجابة عنها، وبعد تحديد وتطوير الأدوات اللازمة لجمع البيانات، سيتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، بجانب التحليل الإحصائي الرقمي (النسب المئوية لكل نقطة) مع بعض الأساليب الإحصائية الأخرى لاختبار صحة الفرضيات والإجابة على تلك التساؤلات، إضافة إلى مراجعة الأدبيات والأبحاث العلمية السابقة المتعلقة بذات الموضوع للاستفادة من علوم ومعارف إدارة المشاريع الهندسية في بناء الإطار النظري للدراسة.

مُحدّات البحث:

- تمّ تحديد الشريحة المُستهدفة بالبحث والمُحدّات المكانية والزمانية والبشرية والتي سيتم البحث في إطارها:
- 1- الفئة المُستهدفة: منظمات القطاع غير الربحي (profit Sector Organizations-Non) التي تقوم بالتمويل أو تتولى الإشراف أو التنفيذ للمشاريع الإنشائية الخيرية.
 - 2- المُحدّد المكاني: المنظمات الأهلية غير الربحية بمنطقة الخليج العربي، والمنظمات المُتمثلة لها والمتعاونة معها في تنفيذ تلك المشاريع بعدة مناطق وبلدان ذات فقرٍ وحاجة.
 - 3- المُحدّد الزمني: تُغطي هذه الدراسة فترة زمنية مُحدّدة بخمس سنوات (2018 / 2022).
 - 4- المُحدّد البشري: تطبيق هذا البحث على عيّنة من المسؤولين ومدراء المشاريع والمهندسين التنفيذيين ومُشرفي ومدبّقي المشاريع الإنشائية بالمنظمات الأهلية غير الربحية.

مجتمع وعيّنة البحث:

ينحصر موضوع هذا البحث ويقتصر على شريحة المنظمات الأهلية غير الربحية بمنطقة الخليج العربي والمنظمات المُتمثلة لها والمتعاونة معها في آسيا وأفريقيا، والتي لها اهتمام كبير بتمويل وتنفيذ المشاريع الإنشائية الخيرية، وقد تمّ التواصل مع عددٍ كبير من هذه المنظمات من خلال مسؤوليها ومديري مشروعاتها، ومن خلال عددٍ من المهندسين التنفيذيين ومتابعي ومدبّقي المشاريع العاملين بتلك المنظمات.

طبيعة وضوابط اختيار مجتمع البحث:

مجتمع هذا البحث مكوّن من 50 منظمة أهلية غير ربحية عبّر عنها 60 فرداً مسؤولاً من العاملين بها ، وقد تمّ اختيار مجتمع البحث وفق المُحدّات أو المعايير التالية:

- 1- أن تكون المنظمة أهلية (غير حكومية).
 - 2- أن تكون المنظمة أهلية غير ربحية (خيرية).
 - 3- أن تكون المنظمة مُتمثلة أو متعاونة مع المنظمات الأهلية المانحة بدول الخليج العربي على وجه التحديد.
 - 4- أن تكون المنظمة الأهلية غير الربحية تقوم بتنفيذ مشروعات إنشائية بصورة مباشرة أو تُشرف على تنفيذها من خلال آخرين.
 - 5- ألا يقل عمر المنظمة عن 5 سنوات في العمل بتنفيذ المشاريع الإنشائية، وهي الفترة الزمنية التي تغطيها الدراسة (2018 – 2022).
 - 6- أن يكون الشخص المُعبّر عن رأي المنظمة مُنتسباً إليها ومسؤولاً في إدارتها ، وله علاقة مباشرة بمشروعاتها الإنشائية.
- وقد تمّ القيام بمخاطبة عدد (75) شخصاً من رؤساء ومديري المنظمات ومديري ومدبّقي المشاريع بها، كما تمّ التواصل المباشر مع مدراء ومسؤولي مشاريع بعض المنظمات للرد على ما لديهم من استفسارات وتوضيح بعض العبارات الواردة بالاستبانة كي تكون اختياراتهم أكثر دقة وأقرب إلى الواقع الفعلي، وبالرغم من تردّد البعض أو توجّس البعض الآخر – إلا أن عدد الاستبانات التي تمّ التجاوب معها كانت 65 استبانة بنسبة 87% ، وبعد فحص الاستبانات المُستردّة تمّ استبعاد 5 استبانات لعدم توافقها مع مُحدّات ومعايير اختيار الفئة المُستهدفة. وخضعت 60 استبانة صالحة (تمثّل 92% من الاستبانات المُستردّة) لعملية التحليل الإحصائي، والتي تعبّر عن آراء ووجهات نظر 50 منظمة أهلية ناشطة في تنفيذ المشاريع الإنشائية الخيرية، تقع في 24 دولة ومنطقة عمل، كما يشير إليها الجدول التالي:

جدول (01): يوضّح عدد المنظمات الأهلية المُشاركة بالدراسة والدول التي تنتمي إليها

اسم المنظمة الأهلية	دولة التأسيس والمقر والنشاط	اسم المنظمة الأهلية	دولة التأسيس والمقر والنشاط
جمعية الرحمة العالمية	الكويت	منظمة التربية الخيرية	نيامي . النيجر
الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية	الكويت	مركز الأمير سلطان الثقافي الخيري	نيامي . النيجر
جمعية العون المباشر	الكويت	منظمة أفريقيا للإغاثة	دار السلام . تنزانيا
جمعية الصفا الخيرية الإنسانية	الكويت	لجنة أفريقيا للإغاثة	جيبوتي
نماء الخيرية . جمعية الإصلاح	الكويت	الجمعية الأنثوية الخليجية للتنمية	أديس أبابا . إثيوبيا
جمعية الحياة الخيرية	الكويت	منظمة الرعاية والتنمية الاجتماعية	أكرا . غانا
جمعية البنين للتنمية المجتمعية	الكويت	جمعية الرحمة السيلانية	كولومبو . سريلانكا

اسم المنظمة الأهلية	دولة التأسيس والمقر والنشاط	اسم المنظمة الأهلية	دولة التأسيس والمقر والنشاط
جمعية قطر الخيرية	الدوحة . قطر	مؤسسة الدعم الاجتماعي والتكنولوجي	دكا . بنجلادش
مؤسسة عيد الخيرية	الدوحة . قطر	مؤسسة الرعاية الاجتماعية والتربوية	دكا . بنجلادش
الندوة العالمية للشباب	الرياض . السعودية	جمعية التنمية نيبال	كاتماندو . نيبال
رابطة العالم الإسلامي	الرياض . السعودية	المؤسسة الخيرية لمشاريع التعليم والتربية	فطاني . تايلاند
هيئة الإغاثة . المنطقة الشرقية	الدمام . السعودية	جمعية الدعم الاجتماعي والتنمية	هادياي . تايلاند
جمعية الشارقة الخيرية	الشارقة . الإمارات	المؤسسة الإسلامية من أجل السلام	بانكوك . تايلاند
لجنة الأعمال الخيرية جمعية الإصلاح	المنامة . البحرين	جمعية نداء الخير	ناراتيوات . تايلاند
مؤسسة عطاء للإغاثة الإنسانية	اسطنبول . تركيا	جمعية الأمين الخيرية	سونكلا . تايلاند
الرحمة للإغاثة والتنمية	غزة . فلسطين	جمعية مرحمة الخيرية	بانكوك . تايلاند
مؤسسة النهدين للإغاثة والتنمية	بغداد . العراق	جمعية التوافق وتنمية المجتمع	بنوم بنه . كمبوديا
جمعية أحباب المصطفى الخيرية	الأنبار . العراق	جمعية الصداقة الخيرية	بنوم بنه . كمبوديا
جمعية الهلال الأحمر (القطري)	بغداد . العراق	مؤسسة آسيان للتعليم والتنمية	كمبوت . كمبوديا
جمعية التواصل للتنمية الإنسانية	صنعاء . اليمن	جمعية مبدأ الخيرية	كوالا لمبور . ماليزيا
بلسم للأعمال الإنسانية	صنعاء . اليمن	الإغاثة من أجل الحياة Relief 4 Life	كوالا لمبور . ماليزيا
منظمة الرعاية وتنمية المجتمع	الخرطوم . السودان	جمعية الإصلاح لبناء الأمة	جاكرتا . إندونيسيا
جمعية الصداقة السودانية الخيرية	الخرطوم . السودان	مؤسسة الإصلاح الاجتماعي والتنمية	جاكرتا . إندونيسيا
جمعية اليد العليا	نواكشوط . موريتانيا	مجلس التعاون العربي الفلبيني	مانايلا . الفلبين
منظمة الرعاية والتنمية الاجتماعية	نيامي . النيجر	المؤسسة الإنسانية للتطوير الاجتماعي	مانايلا . الفلبين

الدراسات السابقة:

- الدراسات التي تناولت عملية الحوكمة والتقييم للمنظمات الأهلية غير الربحية ومشاريعها الإنشائية دراسات محدودة العدد إلى حد كبير، إلا أنه قد تم رصد بعض المراجع التي لها نتائج وتوصيات تدعم أهداف وفرضيات هذا البحث والتي منها:
- دراسة حماد وأخرون (2010) بعنوان: تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، وهي تهدف إلى التعرف على تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر مديري المشاريع، وفق المعايير الدولية لتقييم المشاريع (الارتباط والكفاءة والفاعلية والأثر والاستدامة)، وقد أظهرت الدراسة أنه يتم تقييم المشاريع في المقام الأول على معيار الارتباط يليه معيار الكفاءة، ثم معيار الفاعلية، فمعيار الأثر، وأخيراً معيار الاستدامة، مع ضرورة الاهتمام بتدريب كافة العاملين بإدارة المشاريع على عملية التقييم.
 - دراسة (Jia et al., 2019) بعنوان: إطار حوكمة المشاريع لمشروعات البناء الضخمة (MCPs) في الصين، وتهدف إلى مراجعة أدبيات حوكمة مشروعات التشييد بشكل عام وفي الصين بشكل خاص، مع اقتراح إطار نظري لحوكمة المشروعات الكبرى، وقد رأت الدراسة أن في كل من حوكمة المشروع والبرنامج يتم التركيز على الهيكل التنظيمي للمنظمة ونهج الإدارة ومعالجة المخاطر والوفاء بمتطلبات المساهمين، مع زيادة الاهتمام بهيكل التنظيم والآلية المؤسسية، مع ضرورة أن يتم التوافق بين عمل الحوكمة وعمل الإدارة بالمشروع (الحوكمة الإدارية والحوكمة الاستراتيجية) للتأثير بشكل إيجابي على المشروع ومستوى أدائه.
 - دراسة (Too & Weaver, 2014) بعنوان: إدارة إدارة المشروع: إطار مفاهيمي لحوكمة المشروع، وتهدف إلى وضع إطار مفاهيمي يقدّم الإرشادات والتوجيهات للمنظمات لتطوير حوكمة فعالة للمشروع من أجل تحسين إدارة المشاريع كما تهدف إلى معالجة الاختلافات بين الحوكمة والإدارة، ووظائف كل منها ضمن النطاق العام لإدارة المشروع والإطار التنظيمي للحوكمة والذي ما يزال يفتقر إلى التعريف الواضح والفهم الجيد والدراسة البحثية الموسعة، وأكدت الدراسة على أن فشل المشروع المنهجي هو فشل للحوكمة التنظيمية، وأن الحوكمة الجيدة تعمل على تحقيق التوازن الصحيح بين العمليات التقييمية التي تمنع المخالفات، وبين السماح للإدارة بحرية دعم النمو الفعال والابتكار، ومن ثم تسهيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

- دراسة (Kamau & Mohamed, 2015) بعنوان: فعالية وظيفة الرصد والتقييم في تحقيق نجاح المشروع في كينيا: إطار مفاهيمي، وتهدف إلى مراجعة وتحليل الأدبيات وعدد من الدراسات حول فعالية الرصد والتقييم في تحقيق نجاح المشروع في دولة كينيا، وقد تمّ جمع العوامل المتعلقة بالرصد والتقييم التي تؤثر في نجاح المشروع، والتي ظهرت باستمرار في الأدبيات والدراسات السابقة مع ترتيبها وتصنيفها في أربع فئات رئيسية: قوة فريق الرصد والتقييم، نهج الرصد والتقييم المعتمد، والتأثير السياسي على عملية الرصد والتقييم، ومرحلة دورة حياة المشروع، مع اتخاذ "دعم الإدارة" كعامل وسيط بين الرصد والتقييم ونجاح المشروع.
 - دراسة (Shava & Thakathi, 2016) بعنوان: المنظمات غير الحكومية وتنفيذ مبادئ الحوكمة الرشيدة، وتهدف إلى تقييم ما إذا كانت المنظمات غير الحكومية (NGOs) التي تعمل على التخفيف من جدّة الفقر تقوم بتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة كالخطط الاستراتيجية والأطر القانونية، والاجراءات واتخاذ القرارات، ونشر المعلومات، والمساءلة والشفافية، والرصد والتقييم والمراقبة في عملها، ومن التوصيات المهمة التي قدّمتها الدراسة أنه يجب على المنظمات غير الحكومية تجديد هياكل الحوكمة الخاصة بها مثل مجالس الأمناء، مع توظيف أشخاص أكفاء بالمؤهلات المناسبة لصياغة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية في عملياتهم لأن هذا هو المدخل الرئيس إلى تحقيق حوكمة سليمة وفاعلة، مع التوثيق ونشر الممارسات الجيدة وتطوير وتفعيل البرامج، ووضع وتسجيل الإجراءات وتقليل التأخير في اتخاذ القرارات، كما أنها في حاجة لمزيد من التدريب والتنسيق وتبادل الخبرات والتجارب والمعارف من أجل المستقبل.
 - دراسة (Callistus & Clinton, 2018) بعنوان: دور المراقبة والتقييم في إدارة المشاريع الإنشائية، وتهدف إلى إعطاء قيمة ومعنى لممارسات المراقبة والتقييم في تسليم المشروع الإنشائي، ففي كثير من الأحيان يُنظر إلى عملية المراقبة والتقييم في صناعة التشييد على أنها أمراً هامشياً أو ليس بالأهمية الكبيرة، بينما تحظى مجالات إدارة المشروع الأخرى باهتمام كبير في تنفيذ وتسليم المشروع. وخلصت الدراسة إلى أن التقييم الفعال والمراقبة الجادة يلعبان دوراً حاسماً في جودة تنفيذ المشروع الإنشائي نظراً للانتباه والاهتمام من قِبَل فريق المشروع، فمن خلال توفير الموارد الكافية وبناء القدرات التقنية وتوفير بيئة مواتية للعمل بالمشروع، ومشاركة أصحاب المصلحة في الرقابة والتقييم سوف يشهد المشروع تحسناً في الأداء وجودة عالية في التنفيذ.
 - دراسة الحواج (2020) بعنوان: تقييم جودة تنفيذ المشاريع الإنشائية بدولة الكويت، وتهدف إلى اكتشاف مستوى المعرفة والجديّة في تطبيق نظم الجودة، والأهميّة النسبيّة لعناصر الجودة وصعوبات تطبيقها لطرح الحلول الممكنة لمشكلة تطبيق نظم الجودة بالمشاريع الخاصة بدولة الكويت، وأظهرت النتائج أن جودة التنفيذ والاستلام بالموقع والاختيار الجيد لمقاولي الباطن من أهم أسباب تحقق الجودة، بينما كان غياب أخلاقيات ممارسة المهنة من أكبر العوائق التي تحول دون تطبيق نظم وإجراءات الجودة، كما أوصت الدراسة أن يتم إصدار قوانين تعزز من تطبيق سياسة الجودة، وتفعيل تصنيف المقاولين وتراخيص العمالة الفنيّة، والاختيار الجيد للمقاولين والاستشاريين للمشروعات، وإعادة هيكلة الشركات لتضمين خطط الجودة، بجانب قيام الجهات المعنية بنشر ثقافة الجودة في الإنشاءات، مع أهميّة توحيد كود ومواصفات تصميم وتنفيذ المنشآت.
 - دراسة (Ali et al., 2022) بعنوان: تأثير حوكمة المشروع على نجاح المشروع مع دور الوساطة للدعم التنظيمي وتماسك الفريق، وتهدف إلى تحديد كيفية تأثير حوكمة المشروع على نجاح المشروع، ووفقاً للباحثين يتم التوسّط في هذا التأثير من خلال الدعم التنظيمي وتماسك فريق المشروع، وأظهرت النتائج أن حوكمة المشروع مرتبطة بشكلٍ إيجابي وكبير بنجاح المشروع، وكذلك توسّط الدعم التنظيمي وتماسك فريق المشروع في العلاقة بين حوكمة المشروع وبين نجاحه في تحقيق الأهداف، كما أكدت الدراسة على الدور الحيوي والضروري للدعم التنظيمي في نجاح المشروع، وأوصت الدراسة بإعادة النظر في الهياكل التنظيمية الوظيفية، من أجل الحفاظ على الموارد واكتسابها، والبعد عن الروتين الذي يتسبّب دائماً في تأخير اتخاذ القرارات وفي تأخير الاستحواذ على الموارد مما يؤثر سلباً على نجاح المشروع في تحقيق أهدافه.
- وقد تمت الاستفادة من الاطلاع على تلك الدراسات وغيرها، والالمام بما اشتملت عليه من أهداف وأساليب وأدوات، وما أسفرت عنه من نتائج وتوصيات، وذلك في بناء الإطار النظري لهذا البحث، وفي تطوير استبانة خاصة بموضوع البحث، والاستفادة كذلك من منهجية تلك الدراسات عند مناقشة النتائج وطرح التوصيات.

2- الإطار النظري للبحث:

يتناول الإطار النظري للبحث أربعة مباحث مهمة تخدم موضوع هذا البحث وهي: إدارة جودة المشاريع، عملية تقييم المشاريع، حوكمة المشاريع الإنشائية، المنظمات الأهلية وطبيعة مشروعاتها الإنشائية.

المبحث الأول يتناول إدارة جودة المشاريع: الإتقان والإحسان والجودة هي مجموعة من الصفات والخصائص لمشروع أو منتج أو خدمة ما، ولا يمكن لأي منظمة تحقيقها أو الحصول عليها إلا بتضافر وتكامل الجهود والأخذ بجميع الوسائل من تخطيط مسبق،

وتنظيم مُحكم، وتعاون فاعل، وتنفيذ مُتقن، واهتمام الإدارة العليا في المنظمة بدور وأهميّة الجودة عبر التحديد الشامل للهيكل التنظيميّة وتوزيع المسؤوليّات والصلاحيّات، واعتماد السياسات والإجراءات الكفيلة بمراقبة العمل ومتابعة تحقيق الجودة، مع السعي الدائم لتطوير وتحسين طرق الأداء، والارتقاء بالمستوى المعرفي والإداري والفنيّ لجميع العاملين.

ووفق الدليل المعرفي الأمريكي لإدارة المشاريع (PMBOK, 2008) فإن الجودة تعني: درجة وفاء المنتج بمتطلّبات أصحاب المصالح وفقاً لخصائص ومواصفات فنيّة مُحدّدة سلفاً.

كما عرّف (العشيش، 2009) الجودة على أنها: مطابقة تنفيذ العمل في جميع المراحل والأنشطة لمتطلّبات المواصفات الفنيّة والتعاقدية وأصول الصنعة وأعرافها.

وتشتمل عمليّات إدارة الجودة بالمشاريع على أربعة عمليّات رئيسة كما أشار إليها (PMBOK, 2008) وهي: تخطيط برامج الجودة، وضبط ومراقبة الجودة، وضمان وتأكيد الجودة، وتحسين وتطوير الجودة.

كما أشار (عبدالعال، 2010) إلى أن مفهوم الجودة الشاملة (TQM) يعني: الأساليب الإدارية والممارسات التي يتّبعها المسؤولون عن إدارة المنظمة في إطار عمليّات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتنسيق والمتابعة وفقاً لنظم تقود إلى التحسين الدائم للأداء والمحافظة باضطراد على مستوى الجودة.

والهدف الأساس من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمات والشركات كما أشار (أبو النصر، 2015): هو تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع العمل على خفض التكاليف والتقليل من الوقت المُهدر والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدّمة للعملاء والمُستفيدين وكسب رضاهم، وتحقيق الأهداف الربحيّة للقطاعات التجاريّة، والأهداف الاجتماعيّة للقطاعات غير الربحيّة والخيريّة.

ومن خلال مراجعة العديد من البحوث والدراسات حول إدارة الجودة بالمشاريع الإنشائيّة تبين وجود عدد من المشاكل أو المعوّقات التي تعاني منها إدارة الجودة وتُعيق تطبيق الجودة بالمشاريع الإنشائيّة، والتي يجب معرفتها والإمام بأسبابها ومصادرها حتى يمكن الانتباه لها والعمل على تجنّبها أو معالجتها أو التخفيف من تأثيراتها، ومن تلك المشاكل والمعوّقات ما أشار إليه (قطب وآخرون، 2020) في التالي: التزام غير كافٍ من قِبَل الإدارة العليا لشركات ومؤسسات صناعة التشييد في بذل الجهود المطلوبة لتطبيق إدارة ناجحة للجودة، ونقص في مهارات وكفاءة فريق العمل مع ضعف في مستويات التدريب ومن ثمّ عدم أداء مهامها لتحقيق أهداف الجودة بشكل فعال، مع نقص في الكودات والمواصفات العامة التي يجب أن تتبع خلال عمليّة التشييد، وكذلك ضغط الوقت والتكاليف المحدودة يمكن أن يؤدّي إلى تقليل الاهتمام بجوانب الجودة، وعدم وجود نظام فعال للمراقبة والمتابعة بالمشروع ينجم عنه عدم القدرة على اكتشاف ومعالجة المشاكل المُتعلقة بالجودة في وقتها.

كما أشار (الحواج، 2020) إلى معوّقات أخرى منها: عدم الجديّة واهتمام غير كافٍ بتحقيق الجودة من قِبَل العاملين في مشاريع التشييد نظراً لقلّة الوعي بأهميّة تحقيق الجودة، فقد يتم التركيز على إنجاز المشروع في الوقت المحدّد أو ضمن الميزانيّة المُعتمدة دون النظر إلى الجودة، وكذلك نقص في التشريعات والأنظمة المُتعلّقة بالجودة أو قصور في تطبيقها، مع ضعف في التنسيق والاتصال الفعّال بين عناصر فريق العمل بالمشروع، وكذلك بين الإدارة العليا ومواقع العمل، مما يؤدّي إلى عدم فهم الاحتياجات الضروريّة لتحقيق الجودة، هذا بجانب الضعف في القيم الأخلاقيّة لدى بعض المشاركين في صناعة التشييد كأصحاب المشاريع، والاستشاريين، والجهات التي تُجري الاختبارات والفحوص.

المبحث الثاني يتناول عمليّة تقييم المشاريع: ووسائلها وضوابطها ومعاييرها الراهنة والتي أصبحت من الموضوعات الحديثة المهمّة التي تحظى باهتمام كبير في السنوات الأخيرة نظراً لاهتمام الشركات والمنظمات بتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المُتاحة، وتخفيف المخاطر قدر الإمكان، وتحقيق الأهداف المُخطّط لها، والتعلّم من الأخطاء وتجنّبها وتكرار الخطوات الناجحة والبناء عليها مستقبلاً.

ووفق الدليل المعرفي لإدارة المشاريع (PMBOK, 2008) فإن عمليّة تقييم المشروع هي: مجموعة من العمليّات المتسلسلة لتسجيل وتنظيم وجمع المعلومات حول مُخرجات ونتائج مشروع مُحدّد.

بينما عرّف (الشنطي، 2022) التقييم على أنه: عمليّة منهجيّة وتقدير مرحلي منظم لتطوّر الخطة أو المشروع، يُقيّم خلالها التصميم والتنفيذ والنتائج والآثار، وذلك لتحديد درجة ملاءمة المشروع وتحقيقه لنتائجه وكفاءته التنمويّة وفعاليتته وأثره واستمراريته وبالتالي قياس مدى نجاح المشروع في تحقيق أهدافه المُحدّدة سلفاً.

وحسب دليل الاتحاد الأوروبي لإدارة المشاريع (PCM, 2004) فإن التقييم هو: قياس مدى تحقق معايير التقييم المختلفة مثل الكفاءة والفاعلية والأثر والارتباط والاستدامة في أهداف وأنشطة المشروع بهدف مراجعة الإنجازات التي حققها المشروع مقابل ما خُطّط له.

وعملية التقييم لها أهمية كبيرة كما ذكرت (Emmaline, 2020) وذلك لأنها تساعد المنظمات والشركات على اكتشاف المشاكل والأخطاء في وقت مبكر، والتعلم من أخطائها والتأكد من عدم تكرارها، كما يُحسِّن عملية صنع القرار بطريقة أفضل، كما تُحقق عملية تقييم المشاريع مساءلة وشفافية أفضل داخل المنظمات، وتُسهم في ضمان استخدام الموارد ذات الكفاءة. ومن أهم مبادئ عملية التقييم وفق ما أورده الاتحاد الأوروبي (EU, 2014) تنحصر في التالي: عدم التحيز، الكفاءة، المسئولية، الشفافية، السرية، الاستقلالية، الأخلاق، الجودة.

ومن معايير تقييم المشاريع الإنشائية على وجه التحديد: الجدوى الاقتصادية، والجدوى الفنية، والجدوى الزمنية، والجدوى البيئية، والجدوى الاجتماعية، كما أن هناك خمسة معايير رئيسة لتقييم المشاريع بصورة عامة تتفق عليها جميع المنظمات الدولية المانحة للمشاريع وفق (UNFPA, 2007) وهي معايير: الارتباط، والكفاءة، والفاعلية، والأثر، والاستدامة. ومن المعوقات التي تواجه عملية تقييم المشاريع بالمؤسسات الأهلية والتي يجب أخذها بعين الاعتبار والسعي لتذليلها ومعالجتها حتى يتم التقييم بيسر وعلى الوجه المطلوب: تكلفة التقييم، معوقات جمع البيانات، ضعف مستوى التعاون من الفريق القائم على تنفيذ المشروع، وكذلك تأثيرات البيئة المحيطة.

المبحث الثالث تناول حوكمة المشاريع الإنشائية: تعتبر الحوكمة (Governance) في المشاريع الإنشائية واحدة من أهم الركائز التي يجب على المنظمات الأهلية العمل من أجل تحقيقها لأثرها الكبير على تحسين الأداء وضبط ومراقبة المشروعات، وذلك من خلال اعتماد خطة واضحة للحوكمة تشتمل على الخطط والعمليات والقواعد والسياسات والإجراءات التي تستخدم في إدارة تنفيذ المشروع في جميع مراحلها من أجل تحقيق جودة العمل وسلامة التنفيذ والتميز في الأداء، مع تحقيق الفوائد المرجوة وكافة أهداف المشروع والمنظمة. وقد عرّف (غادر، 2012) الحوكمة على أنها: مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة.

وعرّف (أبو النصر، 2015) الحوكمة على أنها: الإدارة الرشيدة القائمة على النزاهة والشفافية والمساءلة والمحاسبية ومكافحة الفساد وتحقيق العدالة دون تمييز، وتطبيق القانون على الجميع، مع توفير رقابة فاعلة داخلية وخارجية. كما عرّف (السنوسي، 2023) حوكمة المشروع على أنها: كافة العمليات والإجراءات والأطر التي تضمن نجاح المشروع، من خلال توضيح الآليات اتخاذ القرارات والصلاحيات وتمكين الشفافية في كافة إجراءات المشروع.

ويمكن القول بأن الحوكمة هي اتباع نظام معين للتحكم في العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر على أداء المنظمات والمشاريع، مما يُساعد على تنظيم العمل وتحديد المسئوليات وتحقيق الأهداف، والوفاء بالمعايير اللازمة للمسئولية والنزاهة والشفافية. ومن أهم خصائص الحوكمة ما أشارت إليها (حيثي، 2007): الانضباط (أي السلوك الأخلاقي)، الشفافية، الاستقلالية، المساءلة، المسئولية، الوضوح، العدالة، المسئولية المجتمعية، كما أن الهدف الرئيس من الحوكمة هو: تصحيح مسارات عمل المنظمات، من خلال مراقبة تصرفاتها ومواجهة أي انحراف أو نشاط مشبوه، وتحسين إدارتها وزيادة قدرتها وكفاءة وفاعلية أدائها، والعمل على توفير مناخ يتسم بالشفافية وإمكانية المساءلة والرقابة لتفعيل دور المنظمات من خلال الدعم والمشاركة.

حوكمة المشاريع الإنشائية: ولأن المشاريع الإنشائية لها طبيعة خاصة في تفاصيلها وملابسات تنفيذها، لذا فإنها تتطلب إطاراً خاصاً من الحوكمة يتواءم ويتسق مع إطار حوكمة المنظمات أو الشركات، وذلك فيما يتعلق بمعالجة المجالات المرتبطة بالأدوات والمسئوليات والإفصاح والشفافية والمساءلة، وإدارة ومراقبة المخاطر وصناعة القرار والأخلاقيات، والأداء والفعالية وتنفيذ الاستراتيجية، كما ترسم حوكمة المشروع طبيعة وحدود العلاقة بين الأطراف الداخلية والخارجية المشاركة في المشروع، وكيفية تدفق المعلومات إلى الأطراف المعنية، وضمان تحديد ومراجعة وكيفية مواجهة المشكلات المحتملة التي قد يتعرض لها المشروع، مع تأمين الحصول على الموافقات والتوجيه المطلوب في كل مرحلة من مراحل المشروع.

ومن المعوقات التي تعترض تطبيق الحوكمة بالمشاريع الإنشائية: عدم وجود رؤية واضحة، نقص الموارد، طبيعة الصناعة الإنشائية وتعدد الأطراف المعنية بها، الهياكل التنظيمية المعقدة في بعض المشاريع، ضعف الثقافة التنظيمية تجاه الحوكمة وعدم الالتزام بالمعايير والإجراءات المحددة، غياب الشفافية وضعف المساءلة، ضعف الإشراف والرقابة، نقص التوعية والتدريب، عدم الامتثال للتشريعات واللوائح، ضعف التواصل والتنسيق.

ويري (السمان، 2011) أن المنظمات التي تحرص على تطبيق إطار لحوكمة المشاريع لديها يجب عليها القيام باتخاذ خمسة إجراءات مهمة وهي: تحديد نمط الحوكمة الذي تحتاج إليه المنظمة، وضع كافة إجراءات حوكمة المشروع، نشر معارف إدارة المشروع، توفر نظام معلومات إدارة المشروع، إنشاء مكتب إدارة المشروع.

ويري (Eric G, 2014. Too) أن فن الحوكمة يتمثل في تطوير الأنظمة التي يمكن أن توفر في آن واحد المهارات والمعرفة المتخصصة التي يحتاجها كل جانب من جوانب المنظمة، مع الحفاظ على تكامل تلك الجوانب داخل هيكل الحوكمة العام، كما أن نظام

الحكومة مسئول عن وضع الاستراتيجية وضمان الاستخدام الأمثل والفعال للموارد، كما يضع إطاراً لدعم الحكومة الفعالة للمشاريع والبرامج بالتركيز على أربعة عناصر أساسية وهي: إدارة المحافظ، زُعاة المشروع، مكتب إدارة المشاريع الاستراتيجية، وإدارة المشاريع والبرامج الفعالة.

المبحث الرابع تناول المنظمات الأهلية ومشروعاتها الإنشائية: وذلك لأن المنظمات الأهلية غير الربحية (Non-profit Organizations) والتي تُسَمَّى أحياناً بالمنظمات الخيرية أو المنظمات غير الحكومية الناشطة في العمل الاجتماعي والإنساني، تعتبر الركن الرئيس من أركان القطاع الثالث والذي يختلف إلى حدٍ كبير عن القطاع العام الحكومي والقطاع الخاص التجاري في طبيعته وتوجهاته وأهدافه وأدواته، ويُشكّل القطاع الثالث جزءاً مهماً في المجتمع المدني حيث يضم المنظمات غير الربحية والمستقلة والتي تقوم بدور حيوي وفعال في تعزيز التنمية المُستدامة وتحسين جودة الحياة بالمجتمع.

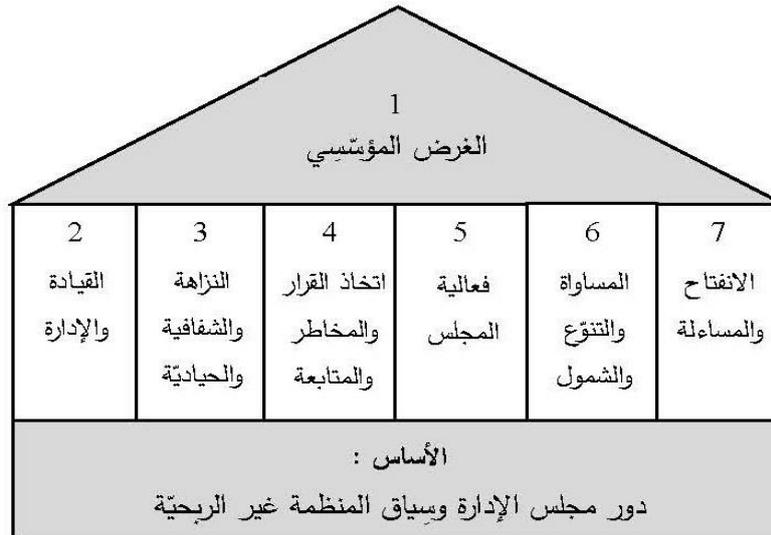
وقد عرّف (أبو النصر، 2007) المنظمات غير الحكومية على أنها: منظمات لا تهدف للربح، والعمل فيها يقوم على أساس تطوعي، وتهدف إلى تقديم خدمات عديدة ومتنوعة يحتاج إليها المجتمع.

وأشارت (عبدالكريم، 2019) إلى أن المنظمة تتكوّن من عدّة عناصر مهمة تشكّل كيان المنظمة وبنائها الخاص تتمثل في: الأهداف، الأعضاء، الهيكل التنظيمي، القوانين واللوائح، الاتصالات، المهام والأعمال، نظام مفتوح أو مُغلق مع البيئة المحيطة. كما عرّف المركز الوطني السعودي لتنمية القطاع غير الربحي (Profit Sector, 2021-National Center for Non) حوكمة المنظمات الأهلية بأنها: الأنظمة والأطر والآليات التي تضبط العلاقة بين أصحاب العلاقة في المنظمات الأهلية من أجل اتخاذ قرارات تشاركية تخدم المصالح العليا للمنظمات عبر العدالة والمسئولية والشفافية والمساءلة.

كما عرف معهد الحوكمة الرشيدة (Good Governance Institute, 2021) الحوكمة على أنها : القيادة الأخلاقية والفعالة من قبل الهيئة الإدارية وذلك من أجل تحقيق الثقافة الأخلاقية، وكفاءة وجودة الأداء، والتحكم الفعال، والشفافية، كما وضع المعهد عدة مبادئ رئيسة للحكومة الرشيدة منها: وضوح الهدف والأدوار والسلوكيات، وتطبيق المبادئ، والقيادة والتوجه الاستراتيجي، والعلاقات الخارجية والداخلية الفعالة، والشفافية والإفصاح العام، والأنظمة والهيكل، والمخاطر والامتثال، والفعالية التنظيمية.

كما أشار تقرير تام للخدمات الإدارية المتقدمة (2022) إلى أن المبادئ الأساسية لحكومة المنظمات الأهلية تهدف إلى توجيه وإدارة هذه المنظمات بفعالية ونزاهة لخدمة المجتمع وتحقيق أهدافها الإنسانية، كما تركز هذه المبادئ على مجلس الإدارة، الشفافية، المساءلة، تقييم الأثر الاجتماعي، إدارة المخاطر، والامتثال للقوانين.

في حين يركّز المجلس الوطني البريطاني للمنظمات التطوعية (NCVO) على التوجيه من خلال وضع الاستراتيجية وتحقيق الأهداف، الفاعلية بإدارة الموارد بكفاءة، الإشراف بالالتزام بالأنظمة وإدارة المخاطر، والمساءلة من خلال إبلاغ المهتمين بالتقارير المالية والإدارية.



شكل (02): يبيّن معيار الحوكمة الرشيدة للمنظمات الأهلية غير الربحية . مترجم عن (المجلس الوطني البريطاني للمنظمات

التطوعية NCVO، ومعهد الحوكمة الرشيدة GGI، مع مشاركة منظمات أخرى)

بينما يركز المعهد الأسترالي للمديرين (Australian Institute of Company Directors, 2013) على الغرض والاستراتيجية لمواءمة الأنشطة مع الأهداف، وضوح الأدوار والمسؤوليات، تشكيل المجلس وهيكله لدوره الفعال، فعالية المجلس وتقييم أدائه بانتظام، فهم

وإدارة المخاطر، استخدام الموارد بشكل مناسب، المساءلة والشفافية بتوفير المعلومات لأصحاب المصلحة، مشاركة أصحاب المصلحة وتفهم ومراعاة مصالحهم، السلوك والامتثال، وترسيخ القيم لدعم الأهداف والاستراتيجية.

أما منظمة القطاع المستقل في الولايات المتحدة الأمريكية (Independent Sector, 2015)، فقد وضعت 33 مبدأً للحوكمة الرشيدة والممارسات الأخلاقية، تندرج تحت أربعة مبادئ رئيسية هي الامتثال والإفصاح بسياسات تضارب المصالح والمبلغين عن المخالفات، الحوكمة الفعالة بسياسات وإجراءات مجلس الإدارة، الرقابة المالية بالإشراف على الموارد، والجمع المسؤول للتبرعات لتعزيز ثقة المتبرعين.

ومن أهم معايير حوكمة المنظمات الأهلية غير الربحية: معيار جائزة الحوكمة الرشيدة (Good Governance Awards) والذي أطلقتها هيئة تنظيم المنظمات الخيرية الإيرلندية (Charities Regulator, 2014) ويشرح هذا المعيار الحد الأدنى من المعايير التي يجب أن تفي بها المنظمة من أجل ضمان إدارتها بشكل فعال وشفاف، وتتلخص في: تعزيز الغرض الخيري للمنظمة، التصرف بنزاهة، ممارسة الإشراف والمتابعة، المساءلة والشفافية، قيادة العاملين، العمل بفاعلية. كما هو مبين في الشكل التالي:

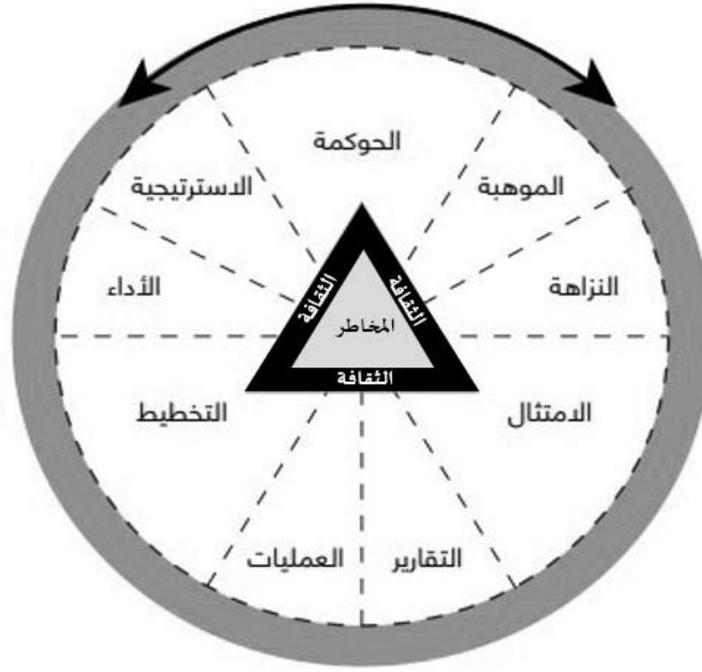


شكل (03): يبيّن معيار الحوكمة الرشيدة للمنظمات الأهلية غير الربحية . عن هيئة تنظيم المنظمات الأهلية الإيرلندية (Charities Regulator, 2014)

كما حدّد المركز الوطني السعودي لتنمية القطاع غير الربحي (National Center for Non-Profit Sector, 2021) معيارين لحوكمة المنظمات الأهلية غير الربحية ، يتعلق المعيار الأول بالامتثال والالتزام؛ والذي يقيس مستوى امتثال المنظمات الأهلية بالأنظمة والتشريعات المعتمدة الصادرة عن الجهات المختصة، وكذلك قياس مدى التزام المنظمات الأهلية بممارسات الحوكمة الرشيدة، في حين يتعلق المعيار الثاني بالشفافية والإفصاح؛ والذي يقيس مستوى الشفافية للمنظمات الأهلية ومدى استعدادها للإفصاح عن بياناتها وإنجازاتها للمعنيين وأصحاب المصلحة.

كما وضعت شركة ديلويت الاستشارية (Deloitte) إطاراً لحوكمة المنظمات غير الربحية، توفر فيه البنية التحتية للمنظمة - الأساس - لإطار ديلويت للحوكمة، وتشير البنية التحتية إلى العاملين والعمليات والتقنيات التي وضعت للتحكم في الأنشطة اليومية للمنظمة. بما في ذلك عمليات جمع المعلومات وإعداد التقارير وتسليمها لمجلس الإدارة وأصحاب المصلحة، وتعد المخاطر والثقافة المؤسسية في صميم إطار الحوكمة لأنها تؤثر على فعالية جميع عناصر الحوكمة، كما تعتبر إدارة المخاطر هي إحدى أهم مسؤوليات مجلس الإدارة.

البنية التحتية للحكومة



حوكمة المجلس

شكل (04): يبيّن إطار ديلويت لحوكمة المنظمات الأهلية . مترجم عن (com.deloitte.corpgov.www)

وتجدر الإشارة إلى أن المشاريع الإنشائية في المنظمات الأهلية الخيرية تهدف إلى توفير الخدمات الأساسية وتحسين جودة الحياة للفئات المحتاجة في المجتمع، كما تتنوع هذه المشروعات حسب طبيعة كل منظمة وحسب أهدافها ومجالات عملها، ولكن توجد بعض المشاريع الإنشائية الشائعة التي تقوم معظم المنظمات الأهلية غير الربحية بتنفيذها منها: بناء المنشآت والمرافق التعليمية، بناء المساكن والمخيمات ومراكز الإيواء، بناء المشاريع الصحية، بناء المشاريع الاجتماعية، والمساهمة في بناء مشاريع البنى التحتية. كما تتم المفاضلة بين المشاريع فيما بينها وذلك بهدف الوصول إلى المشروع الذي ترغب المنظمة الأهلية في تنفيذه ليحقق أهدافها المرجوة، ويتناسب مع إمكاناتها المادية والبشرية والمالية، وذلك باستخدام بعض المعايير والتي منها: الضرورة والحاجة، الجدوى الاجتماعية، الجدوى الاقتصادية، الجدوى الفنية، الجدوى البيئية، الاستدامة، كذلك الجانب القانوني والمعاملات الرسمية. كما يتم المفاضلة بين المقاولين المتعاملين مع المنظمات الأهلية لتنفيذ مشاريعها الإنشائية وفق المعايير التالية (العشيش، 2011): السعر، التصنيف الملائم، القدرة على تخطيط التنفيذ، التنظيم الإداري والفني الجيد، مدى احترافية أفراد الفريق، القدرة المالية، القدرة على توفير الموارد اللازمة، الجدية والسُمعة العملية الحسنة. كما توجد ثلاثة أنواع من العقود يغلب استخدامها بالمنظمات الأهلية غير الربحية عند قيامها بإبرام عقود تنفيذ المشاريع الإنشائية الخيرية وهي: عقد الثمن الكلي أو المبلغ المقطوع (Sum Contract -Lump)، عقد وحدة الأسعار (Contract Unit Price)، عقد التكلفة مع نسبة مُحددة من الربح (Cost Plus Contract).

تصميم أداة البحث (الاستبانة):

تَمَّت الاستفادة من الدراسات العديدة السابقة في تحديد وتصميم وتطوير محاور وفقرات وأسئلة أداة البحث المُستخدمة في جمع البيانات المطلوبة حول موضوع البحث (مُرفق)، والموجهة إلى مدراء ومشرفي ومُنسقي المشاريع بالمنظمات الأهلية غير الربحية، للتعرف على آرائهم حيال مشكلة الدراسة وكيفية علاجها أو التعامل معها، وقد تكوّنت الدراسة من عدة متغيرات وهي: حوكمة المنظمات الأهلية غير الربحية، حوكمة إدارة تنفيذ المشروعات الإنشائية بالمنظمات الأهلية غير الربحية، عملية تقييم المشاريع الإنشائية بالمنظمات الأهلية غير الربحية، تعزيز جودة تنفيذ المشاريع الإنشائية بالمنظمات الأهلية، وذلك من خلال 105 نقطة أو عبارة.

تصحيح أداة الدراسة:

تم استخدام مقياس ليكرت الرباعي للحصول على استجابات أفراد عينة البحث وفق درجات الموافقة التالية: (نعم تماماً – نعم إلى حد ما – لست متأكداً – لا). ومن ثم التعبير عن هذا المقياس كميًا، بإعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجة، وفقاً للتالي:

نعم تماماً (4) درجات ، نعم إلى حدٍ ما (3) درجات، لست متأكداً (2) درجتان، لا (1) درجة واحدة. وقد تمَّ استخدام طول المدى في الحصول على حكم موضوعي على متوسطات استجابات أفراد عَيِّنة الدراسة بعد معالجتها إحصائياً.

اختبار صدق الاستبانة:

ويقصد بذلك أن تقيس عبارات الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقد تمَّ التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين: الطريقة الأولى: صدق المُحكِّمين: من أجل حساب صدق الاستبانة قام الباحث بتحكييمها (قبل توزيعها على عَيِّنة الدراسة) لدى مجموعة من الأساتذة المُختصِّين والخبراء، وقد طلب الباحث من السادة المُحكِّمين إبداء آرائهم حول الأداة بالنسبة لعياراتها، ومدى انتمائها للمحاور التي أدرجت تحتها، والتأكد من سلامتها اللغوية ودرجة وضوح صياغتها، ومدى ملائمتها لقياس ما وضعت من أجله، ومدى إمكانية تعديل أو حذف أو إضافة بعض الكلمات أو العبارات. وبناء على ذلك فقد حصل الباحث على مجموعة قيِّمة من الملاحظات، والتي على ضوءها قام بتعديل بعض عبارات الاستبانة، واستبعاد العبارات غير المناسبة. وذلك من خلال قيام الباحث بإجراء مقارنة بين آراء المُحكِّمين حول الفقرات التي أثرت حولها بعض الملاحظات وتم الأخذ بالآراء الأكثر اتفاقاً نحو المفردات، سواء من حيث الحذف أو التعديل.

الطريقة الثانية: صدق الاتساق الداخلي: والذي يُقصد به مدى اتساق كلِّ فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كلِّ فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، وقد اتضح من النتائج أن قيم معامل الارتباط لكلِّ عبارة من عبارات الاستبانة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (01.0) فأقل، مما يُشير أن عبارات المحور تتمتع بدرجة صدق جيِّدة يمكن الاعتماد عليها في إجراء الدراسة.

اختبار ثبات الاستبانة:

يُقصد بثبات الاستبانة أن تُعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة تطبيق الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط ، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تمَّ إعادة توزيعها على أفراد العَيِّنة عدَّة مرات خلال فترات زمنية مُعيَّنة. وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ (Alfa Cronbach Coefficient) كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (02) : يبين حساب ثبات وصدق الإستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	درجة الصدق	مستوى الثبات
اجراءات حوكمة المنظمة	15	0.823	0.907	عالي
حوكمة مرحلة التمهيد	8	0.880	0.938	عالي
حوكمة مرحلة التخطيط	7	0.888	0.942	عالي
حوكمة مرحلة التنفيذ	8	0.897	0.947	عالي
حوكمة مرحلة الإغلاق	4	0.685	0.828	عالي
متطلبات وإجراءات عامة لعملية التقييم	11	0.934	0.966	عالي
تقييم معيار الارتباط	4	0.687	0.829	عالي
تقييم معيار الكفاءة	7	0.799	0.894	عالي
تقييم معيار الفاعلية	4	0.803	0.896	عالي
تقييم معيار الأثر	4	0.772	0.820	عالي
تقييم معيار استدامة المشروع	4	0.844	0.919	عالي
الإدارة العليا وتعزيز جودة التنفيذ	7	0.889	0.943	عالي
إدارة المشروع وتعزيز جودة التنفيذ	9	0.863	0.929	عالي
الحوكمة وتعزيز جودة التنفيذ	6	0.895	0.946	عالي
التقييم وتعزيز جودة التنفيذ	7	0.911	0.954	عالي
الدرجة الكلية	105	0.978	0.989	عالي

يتضح من الجدول السابق تمتع الاستبانة بمعامل ثبات عالي، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لجميع المحاور (0.978)، كما بلغت قيمة الصدق لجميع المحاور (0.989)، وهي قيم مرتفعة ومناسبة، مما يجعل الباحث يطمئن لاستخدام أداة الدراسة كأداة لجمع البيانات والوثوق بنتائج تطبيقها.

وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة في صورتها النهائية، وأنها صالحة للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية، مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لجمع البيانات اللازمة للإجابة على أسئلة الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات:

أشارت الدراسة في إطارها العام إلى أنه سيتم جمع البيانات بعدة طرق أهمها الاستبانة الخاصة بموضوع البحث، مع إجراء بعض المقابلات الضرورية. ثم تحليل وتصنيف تلك البيانات تحليلاً وصفيّاً وإحصائياً ونوعياً باستخدام حزمة البرنامج الإحصائي (Statistical Package for Social Sciences) المعروف اختصاراً بالرمز (SPSS) ومن الأساليب التي سوف تُستخدم في عملية التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة:

- 1- النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): للتعرف على خصائص أفراد عينة البحث وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات المحاور الرئيسة لأداة البحث.
- 2- معامل ألفا كرونباخ (Alfa Cronbach Coefficient): لقياس ثبات فقرات استبانة البحث.
- 3- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لتحديد درجة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات، أي قياس درجة الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه، وذلك من أجل تقدير الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.
- 4- المتوسط الحسابي (Mean): لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات أفراد عينة البحث على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية مع العلم بأنه يُفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
- 5- المتوسط الحسابي الموزون / المرجح (Weighted Mean): لمعرفة متوسط استجابات أفراد عينة البحث على كل عبارة من عبارات المحاور، ويُفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.
- 6- الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها.
- 7- استخدام أسلوب الإنحدار الخطي البسيط لبيان إمكانية التنبؤ بالمتغير التابع في ضوء المتغير المستقل (Multiple Linear Model-Regression).
- 8- استخدام اختبار (Smirnov-Kolmogorov): لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، وذلك لتحديد أنسب الاختبارات للتحقق من صحة الفروض.
- 9- اختبار (test-One Sample T): لاختبار دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة وبين المتوسط الفرضي (مجموع أوزان المقياس مقسوماً على عددهم $5.2 = 4/10$).

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة:

يعرض الجدول التالي وصفاً إحصائياً لعينة الدراسة وفق بعض الخصائص الديموجرافية التي تخدم موضوع البحث، والتي تقدّم تصوّراً عاماً موجزاً عن أقسام إدارة المشاريع داخل الهياكل التنظيمية بالمنظمات الأهلية قيد الدراسة، مع التعرف على المؤهلات العلمية والخبرات العملية للقائمين على تلك الأقسام، وعدد وحجم وطبيعة المشاريع الإنشائية التي تقوم بتنفيذها أو الإشراف على تنفيذها من خلال آخرين، وفيما يلي عرض لأهم خصائص تلك العينة:

جدول (03) : يبيّن توزيع أفراد العينة وفقاً للبيانات الديموجرافية (عدد 60 فرداً)

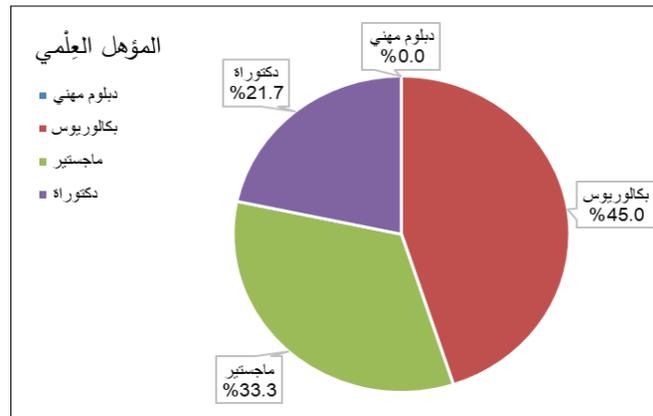
المتغيرات	التكرار	النسبة %
المؤهل العلمي	دبلوم مهني	0
	بكالوريوس	45.0
	ماجستير	33.3

النسبة %	التكرار	المتغيرات
21.7	13	دكتورة
63.3	38	مدير تنفيذي
20.0	12	مدير مشاريع
3.4	2	مشرف موقع
13.3	8	منسق مشاريع
11.7	7	5 سنوات
21.7	13	10 سنوات
28.3	17	15 سنة
38.3	23	20 سنة فأكثر
18.3	11	20 - 01
13.3	8	50 - 21
18.3	11	100 - 51
50.0	30	100 فأكثر
11.7	7	أقل من 3
41.7	25	من 3 إلى 5
18.3	11	من 6 إلى 10
28.3	17	أكثر من 10
11.7	7	لا يوجد
46.7	28	مهندس واحد
20.0	12	من 2 إلى 5
21.7	13	أكثر من 5

يوضح الجدول (03) التوزيع الديموغرافي لأفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات المختلفة لديهم، وفيما يلي سرد وتفسير لتلك

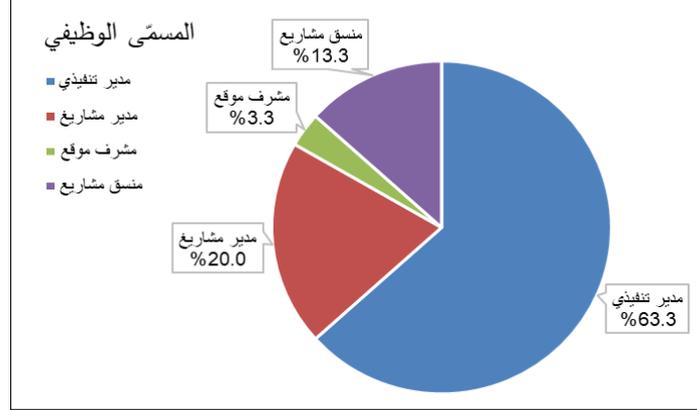
المتغيرات:

1- **المؤهل العلمي:** يظهر أن أغلب المشاركين لديهم درجات البكالوريوس والماجستير بنسبة تتراوح بين 45% و 33.3% على التوالي مقارنةً بنسبة 21.7% من حملة الدكتوراة، وهذا يدل على مستوى جيد من توافر الكوادر والقيادات المؤهلة علمياً بتلك المنظمات، مما يرفع من مستوى القدرة على فهم واستيعاب وتطبيق مفاهيم ومبادئ الحوكمة، وكذلك إدراك مدى أهمية تطبيق إجراءات التقييم المنتظم خلال كافة مراحل تنفيذ المشروع الإنشائي.



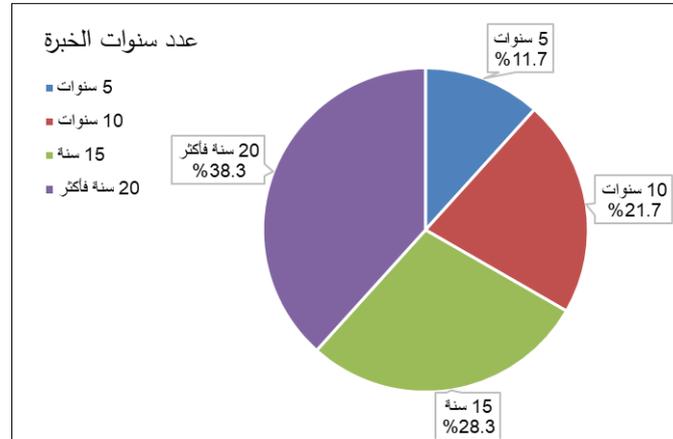
شكل (05): يوضح المؤهلات العلمية لعينة الدراسة

2- المسمّى الوظيفي: تُظهر الأرقام تفاوتاً كبيراً في مسمّيات الوظائف، حيث يشكل المدير التنفيذي نسبة كبيرة تصل إلى 63.3% مقارنة بمدير المشاريع 20.0%، في حين أن مُشرف الموقع ومنسق المشاريع يشغلا معاً نسبة 16.7%، ويتبيّن من هذا أن فئة (المدرّاء التنفيذيين ومدرّاء المشاريع) تشغل مواقع حيويّة بالنسبة لإدارة تلك المنظمات الأهليّة وكذلك لإدارة أقسام المشاريع بها (بنسبة إجماليّة 83.3%)، لذا فإن آراءهم التي أدلّوا بها بشأن حوكمة المنظمات وحوكمة إدارة تنفيذ المشروع الإنشائي وبشأن عمليّة التقييم وتعزيز جودة التنفيذ ذات أهميّة وقيمة ويجب أن تؤخذ في الاعتبار.



شكل (06): يوضح المسمّيات الوظيفيّة لعينة الدراسة

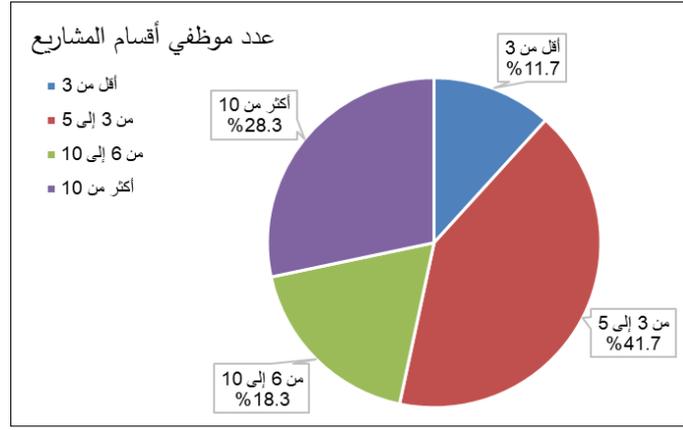
3- عدد سنوات الخبرة: يظهر بالجدول السابق والشكل (06) وجود تنوع واسع في عدد سنوات الخبرة، حيث يشكّل الأشخاص الذين لديهم خبرة 10 سنوات نسبة 21.7%، وأن من لديهم خبرة 15 سنة نسبة 28.3%، في حين أن من لديهم خبرة أكثر من 20 سنة يمثلون ما نسبته 38.3% من العينة، وهذا يُشير إلى توافر نسبة جيّدة جداً من أصحاب الخبرة والتجربة والتمرّس على العمل الإداري الخاص بالمنظمات الأهليّة وكذلك العمل المُتعلق بإدارة تنفيذ المشاريع الإنشائيّة الخيريّة، وهذا يُساعد على طرح الرؤى والتصورات، وكذلك وضع الخطط والبرامج، والقدرة على النظر في تطوير الأنظمة واللوائح والإجراءات وأساليب اتخاذ القرارات من حينٍ إلى آخر.



شكل (07): يوضح عدد سنوات الخبرة لدى مجتمع البحث

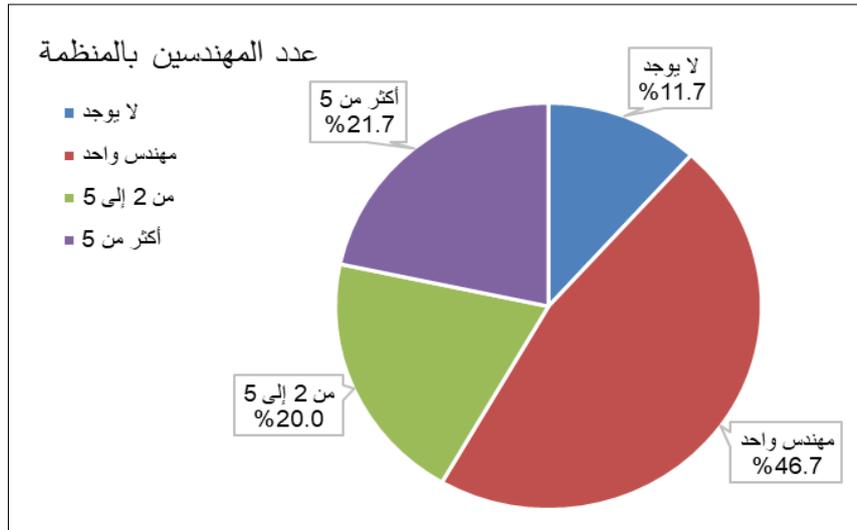
4- عدد المشاريع الإنشائيّة خلال السنوات الخمس الأخيرة: توجد نسبة كبيرة تصل إلى 50% من عينة الدراسة قد قامت بتنفيذ أو الإشراف على تنفيذ أكثر من 100 مشروع خلال الخمس سنوات الأخيرة، وهذا يعني أن حجم العمل الإنشائي بالمنظمات الأهليّة ليس بالقليل، ويجب أن يلقي اهتماماً أكبر من الدارسين والباحثين بمجال إدارة المشاريع الهندسيّة.

5- عدد الموظفين بأقسام المشاريع بالمنظمة: يتضح من الشكل (07) أن جميع المنظمات لديها أقسام خاصة بالمشاريع، وأن أعداد العاملين بهذه الأقسام متباينة وتختلف من منظمةٍ إلى أخرى، يوجد أقل من 3 موظفين بأقسام المشاريع في نسبة 11.7% من المنظمات، في حين أن العدد المقبول (3 - 5) متوافر في 41.7% من المنظمات، بينما العدد الجيّد والمناسب (من 6 موظفين فأكثر) متوافر في 46% من المنظمات، وهذا إن دلّ على شيءٍ فإنما يدلّ على اهتمام المنظمات في السنوات الأخيرة بتلبية احتياجات أقسام المشاريع لديها من الكوادر والطاقات البشريّة التي تُساعد في إنجاز المهام والأعمال.



شكل (08) : يوضح عدد موظفي أقسام المشاريع بالمنظمات

6- عدد المهندسين العاملين في المنظمة: الغالبية العظمى من المنظمات الأهلية لديها عدد من المهندسين يعملون بأقسام المشاريع، وإن كانت الأعداد متفاوتة بين منظمة وأخرى، ويرى الباحث أن العمل بالمشاريع الإنشائية لا يمكن أن يستقيم بحال إن لم يكن القائمون عليه من أهل الاختصاص، ومن الشكل (08) يتضح أن إجمالي ما نسبته 88.3% من المنظمات الأهلية لديها مهندسون يقومون بالإشراف والمتابعة لعملية التنفيذ، وهذه تعتبر إحدى نقاط القوة والتميز في عمل المنظمات الأهلية في السنوات الأخيرة، وفي الوقت ذاته توجد نسبة 11.7% (وهي نسبة معتبرة) من المنظمات الأهلية غير الربحية ليس لديها إشراف هندسي عند قيامها بتنفيذ المشاريع.



شكل (09) : يوضح عدد المهندسين العاملين بالمنظمات

اختبار أسئلة وفرضيات البحث:

طرحت الدراسة عدداً من الأسئلة التي تتعلق بمدى توافر أقسام إدارة المشاريع بالمنظمات الأهلية مُحددة الصلاحيات والاختصاصات، كما تساءلت من مدى توافر أنظمة فعالة للقياس والتقييم بالمنظمات الأهلية، وكذلك عن مدى حماية أنظمة وإجراءات الحوكمة للمشروعات الإنشائية بالمنظمات الأهلية من التعرّض، وما أثر تطبيق مبادئ ومعايير التقييم والحوكمة على عمليات تنفيذ المشروع وبين نجاح المشروع في تحقيق أهدافه، كما افترضت إمكانية التنبؤ بالمتغير التابع (تعزيز جودة تنفيذ المشروع الإنشائي) في ظل المتغيرات المستقلة (حوكمة المنظمة والمشروع وعملية التقييم) وغيرها من الأسئلة والفرضيات التي سيتم عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بها فيما يلي:

عرض نتائج السؤال الأول:

والذي ينصّ على: ما مدى توافر أقسام إدارة المشاريع لدى المنظمات الأهلية غير الربحية داخل هيكلها التنظيمية مُحددة الصلاحيات والاختصاصات؟

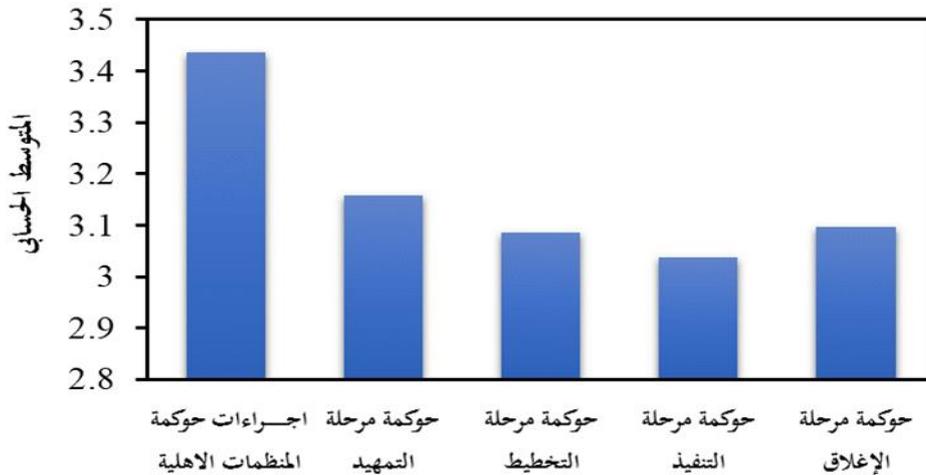
وينبثق منه الفرضية الأولى والتي تنصّ على: أن المنظمات الأهلية غير الربحية تلتزم كغيرها من المنظمات الحكومية بتطبيق قواعد وضوابط ومعايير وسياسات التقييم والحوكمة خلال تنفيذها للمشاريع الإنشائية.

ولتحقيق الهدف الأول في الدراسة والمرتبط بمدى توافر أقسام إدارة المشاريع لدى المنظمات الأهلية غير الربحية داخل هياكلها التنظيمية مُحددة الصلاحيات والاختصاصات، تناول الباحث التكررات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة، كما تمّ استخدام اختبار (test-One Sample T) للتحقق من صحة الفرضية الأولى، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (04): يوضح التكررات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول عبارات مدى توافر أقسام إدارة المشاريع لدى المنظمات الأهلية غير الربحية

م	العبرة	لا	ك	لست متأكدا	نعم إلى حد ما	نعم تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة	الاتجاه
1	هل توجد هياكل حوكمة مُحددة في المنظمة الأهلية (كمجلس إدارة أو لجنة تنفيذية)؟	3	2	9	46		3.63	0.78	**0.00	نعم تماما
		5.0	3.3	15.0	76.7	%				
2	هل توجد أنظمة ولوائح داخلية ودليل إجراءات في المنظمة التي تنتسب إليها؟	2	1	13	44		3.65	0.68	**0.00	نعم تماما
		3.3	1.7	21.7	73.3	%				
3	هل تشعر أن هياكل الحوكمة الموجودة في المنظمة الأهلية تعمل بشكل فعال وشفاف؟	4	7	36	13		2.97	0.78	**0.00	نعم إلى حد ما
		6.7	11.7	60.0	21.7	%				
4	هل تحرص المنظمة على التحسين المستمر لهياكلها التنظيمية مما يُساعد على يُسر الإجراءات وسهولة العمليات؟	2	2	31	25		3.32	0.70	**0.00	نعم تماما
		3.3	3.3	51.7	41.7	%				
5	هل يتم تعيين فريق تنفيذ المشروع منذ البداية؟	1	4	23	32		3.43	0.70	**0.00	نعم تماما
		1.7	6.7	38.3	53.3	%				
6	هل يتم إعداد وصف وظيفي مُحدّد لجميع أفراد فريق المشروع (Job Description)؟	4	6	24	26		3.20	0.88	**0.00	نعم إلى حد ما
		6.7	10.0	40.0	43.3	%				
7	هل يتم توزيع المسؤوليات والمهام على فريق عمل المشروع كل حسب اختصاصه مما يُسهم في تحقيق أهداف المشروع؟	-	6	28	26		3.33	0.66	**0.00	نعم تماما
		-	10.0	46.7	43.3	%				
8	هل تُسهم الحوكمة في تحديد المسؤوليات والصلاحيات والمهام لكل فرد مما يضمن الشفافية والتنسيق والتواصل الفعال بين الأطراف المعنية؟	1	1	19	39		3.60	0.62	**0.00	نعم تماما
		1.7	1.7	31.7	65.0	%				
	المتوسط الحسابي العام						3.39	0.24	**0.00	نعم تماما

- يُظهر الجدول أعلاه نتائج استطلاع حول مدى توافر أقسام لإدارة المشاريع بالمنظمات الأهلية غير الربحية، حيث أبدى أفراد العينة موافقتهم التامة على توافر أقسام لإدارة المشاريع بتلك المنظمات بمتوسط حسابي عام قدره (39.3) وانحراف معياري يبلغ (24.0).
- وفيما يتعلق بـ "هياكل الحوكمة المٌحدّدة" يظهر توافق قوي بين أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (63.3) مع انحراف معياري يبلغ (78.0) يعزى هذا التوافق القوي إلى استناد المنظمات إلى هياكل حوكمة مُحدّدة، مثل مجالس الإدارة أو اللجان التنفيذية لإدارة وتوجيه ومتابعة تنفيذ الأنشطة والمشاريع.
- بشأن "الأنظمة واللوائح الداخلية" يظهر أيضاً تفاعل إيجابي بين أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (65.3) مع انحراف معياري يبلغ (68.0)، يُظهر هذا أن المنظمات تولي اهتماماً كبيراً لتطوير وتنفيذ أنظمة ولوائح داخلية تُسهم في تنظيم وتعزيز فعالية الأداء.
- على الجانب الآخر، يبدو أن هناك بعض الاختلاف في تقييم "فعالية هياكل الحوكمة" حيث بلغ المتوسط الحسابي (97.2) مع انحراف معياري يبلغ (78.0)، يُشير ذلك إلى وجود بعض الانقسام بين أفراد العينة بشأن "مدى كفاءة وشفافية هياكل الحوكمة الحالية" في تحقيق الأهداف المؤسسية.
- من جهة أخرى، يظهر أن المنظمات تعمل بجدية على تحسين هياكلها التنظيمية بمتوسط حسابي (32.3) وانحراف معياري يبلغ (70.0)، وهذا يُشير ذلك إلى وعي المنظمات بأهمية تطوير وتحسين هياكلها التنظيمية لتعزيز يُسر الإجراءات وسهولة العمليات.
- كذلك يوجد توافق تام بين أفراد العينة على أنه يتم تعيين فريق خاص بالمشروع ومنذ البداية وذلك بمتوسط حسابي قدره (43.3) وانحراف معياري يبلغ (70.0)، مما يُشير إلى مدى الأهمية التي توليها المنظمات لمشروعاتها الإنشائية بأن تكون تحت إشراف وتنفيذ ومتابعة فريق عمل خاص ومنذ البداية.
- ومن الجدول السابق يتبين أيضاً أن قيم الدلالة كانت أقل من مستوى المعنوية (01.0)، مما يدل على أن المنظمات الأهلية غير الربحية تلتزم كغيرها من المنظمات الحكومية بتطبيق قواعد وضوابط ومعايير وسياسات التقييم والحوكمة خلال تنفيذها للمشاريع الإنشائية وبالتالي يمكن قبول الفرضية الأولى.
- بشكل عام، يتوافر لدى المنظمات الأهلية غير الربحية أقسام داخلية لإدارة المشاريع الإنشائية، كما أن هذه المنظمات تولي اهتماماً كبيراً بتحسين هياكلها التنظيمية وتطوير اللوائح الداخلية التي تُسهم في تعزيز الأداء ويُسر الإجراءات وسهولة العمليات خلال إدارة وتوجيه ومتابعة تنفيذ المشاريع الإنشائية، كما يتضح القيام بتعيين فريق خاص بالمشروع ومنذ البداية، وهذا يبين مدى الأهمية التي توليها المنظمات الأهلية لمشاريعها الإنشائية في حين نلاحظ انقساماً بين أفراد مجتمع البحث حول مدى كفاءة وشفافية هياكل الحوكمة الحالية في تحقيق الأهداف المؤسسية.
- والشكل التالي يوضّح المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول إجراءات حوكمة المنظمات الأهلية غير الربحية وكذلك حوكمة مراحل تنفيذ المشروع . ومن خلاله يمكن بشكل عام استنتاج مدى توافر إجراءات حوكمة المنظمات الأهلية غير الربحية وكذلك إجراءات حوكمة كافة مراحل تنفيذ المشروع.



شكل (10): يوضح المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول إجراءات حوكمة المنظمات الأهلية غير الربحية، وحوكمة إدارة مراحل تنفيذ المشروع

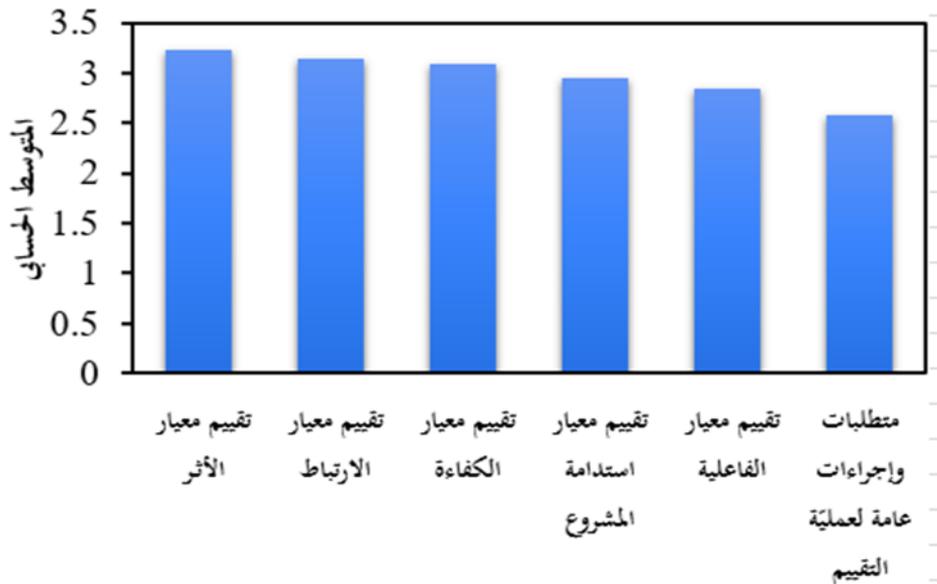
عرض نتائج السؤال الثاني:

والذي ينص على: ما مدى توافر أنظمة وإجراءات فعّالة للقياس والتقييم لدى المنظمات الأهلية غير الربحية؟ ولتحقيق الهدف الثاني في الدراسة والمرتبطة بمدى توافر أنظمة فعّالة للقياس والتقييم لدى المنظمات الأهلية، تناول الباحث التكررات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة وهي على النحو التالي:

جدول (05): يبين التكررات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول عبارات مدى توافر أنظمة فعّالة للقياس والتقييم لدى المنظمات الأهلية غير الربحية

م	العبرة	لا	لست متأكدًا	نعم إلى حد ما	نعم تمامًا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه
1	هل تتوفر أليات واضحة وحازمة للمساءلة داخل المنظمة الأهلية؟	ك	4	8	31	17	0.83	نعم إلى حد ما
		%	6.7	13.3	51.7	28.3		
2	هل يتم وضع خطة تفصيلية توضح كيفية تنفيذ المشروع وتشتمل على آلية المتابعة والتقييم؟	ك	4	3	33	20	0.80	نعم إلى حد ما
		%	6.7	5.0	55.0	33.3		
3	هل يتم تحديد مستويات الجودة والمواصفات الفنية Quality Target	ك	4	6	31	19	0.83	نعم إلى حد ما
		%	6.7	10.0	51.7	31.7		
4	هل تتم إدارة ومراقبة عمليات العطاءات والمشتريات للمشروع بشكل سليم وشفاف Procurement Management؟	ك	2	10	24	24	0.83	نعم إلى حد ما
		%	3.3	16.7	40.0	40.0		
5	هل يتم تحديد قواعد ومعايير محددة وواضحة لاستلام مخرجات المشروع Acceptance Management؟	ك	5	7	27	21	0.90	نعم إلى حد ما
		%	8.3	11.7	45.0	35.0		
6	هل تمتلك المنظمة نظام متابعة (إداري ومالي) أثناء تنفيذ المشروع؟	ك	-	1	22	37	0.53	نعم تمامًا
		%	-	1.7	36.7	61.7		
7	هل يتم تطبيق إجراءات الفحص والاختبار على كافة الأصناف الواردة من الموردين والتأكد من مطابقتها للمواصفات الهندسية المعتمدة؟	ك	3	14	29	14	0.82	نعم إلى حد ما
		%	5.0	23.3	48.3	23.3		
8	هل توجد معايير محددة وواضحة يُقاس عليها الأداء؟	ك	4	8	27	21	0.87	نعم إلى حد ما
		%	6.7	13.3	45.0	35.0		
9	هل توجد بالمنظمة آلية معينة لجمع الملاحظات والشكاوى وتحليلها لتحسين جودة تنفيذ المشاريع؟	ك	7	11	25	17	0.96	نعم إلى حد ما
		%	11.7	18.3	41.7	28.3		
10	هل هناك إجراءات محددة وواضحة لتتبع مصدر الأخطاء بالعمل ومعرفة أسبابها؟	ك	5	11	35	9	0.80	نعم إلى حد ما
		%	8.3	18.3	58.3	15.0		
11	هل يتم اتخاذ إجراءات تحول دون ظهور أعمال غير مطابقة للمواصفات مستقبلاً؟	ك	4	6	36	14	0.78	نعم إلى حد ما
		%	6.7	10.0	60.0	23.3		
12	هل يتم إلزام المقاول بتصحيح العيوب المكتشفة قبل البدء في أعمال التسليم الابتدائي؟	ك	-	5	18	37	0.65	نعم تمامًا
		%	-	8.3	30.0	61.7		
	المتوسط الحسابي العام						0.24	نعم إلى حد ما

- يوضّح الجدول (05) أن هناك توافقاً مُعتدلاً إلى حدٍ ما في الآراء حول توافر أنظمة القياس والتقييم في المنظمات بمتوسط حسابي (11.3) وانحراف معياري منخفض يبلغ (24.0).
- وتُظهر النتائج تبايناً واضحاً في آراء أفراد العيّنة حيال "توافر آليات واضحة وحازمة للمساءلة داخل المنظمة الأهلية" ، يبلغ المتوسط الحسابي (02.3) مع انحراف معياري يبلغ (83.0)، مما يُشير إلى اختلاف واسع في تقييم فعالية الآليات المسئولة عن المساءلة داخل المنظمة الأهلية.
 - كما تظهر النتائج توافقاً مُعتدلاً حول وجود خطة تفصيلية توضّح كيفية تنفيذ المشروع وآلية المتابعة والتقييم، مع متوسط (15.3) وانحراف معياري (80.0).
 - في حين تظهر تقييمات مختلفة حول تحديد "المستويات المُستهدفة للجودة والمواصفات الفنية" بمتوسط (08.3) وانحراف معياري (83.0) مما يُشير إلى وجود اختلاف حول وضوح تلك المعايير.
 - في مراحل التنفيذ، تتباين الآراء حيث يُقيّم المتوسط بشكلٍ جيّد "إدارة ومراقبة عمليّات العطاءات والمشتريات بشكلٍ سليم وشفاف" وذلك بمتوسط (17.3) وانحراف معياري بلغ (83.0) . وعلى الجانب الآخر، تظهر بعض الاختلافات في "تحديد قواعد ومعايير استلام مُخرجات المشروع" بمتوسط (07.3) وانحراف معياري (90.0).
 - عند تقييم معيار الكفاءة يُظهر المتوسط الحسابي توافقاً عالياً حيث يُشير إلى وجود نظام متابعة جيّد للجوانب الإدارية والمالية أثناء التنفيذ بمتوسط (60.3) وانحراف معياري (53.0).
 - وتُظهر النتائج أيضاً تبايناً في تقييم إدارة المشروع وتحسين جودة التنفيذ داخل المنظمة، يُشير تقييم "تطبيق إجراءات الفحص والاختبار" بالمتوسط (90.2) والانحراف المعياري (82.0) إلى اختلاف كبير في الآراء حول فعالية هذه الإجراءات داخل المنظمة.
 - من ناحية أخرى، يشير وجود "معايير مُحدّدة لقياس الأداء" بالمتوسط (08.3) والانحراف المعياري (87.0) إلى وجود معايير مُحدّدة، ولكن مع تباين في فهم ووضوح تلك المعايير.
 - كما تُظهر "آلية جمع الملاحظات والشكاوى وتحليلها" تقيماً متوسطاً (87.2) مع ارتفاع في الانحراف المعياري إلى (96.0)، مما يُشير إلى تباين واسع في تفسير ومعالجة هذه الملاحظات داخل المنظمة.
 - بالإضافة إلى ذلك، يُظهر "تتبع مصدر الأخطاء ومعرفة أسبابها" واتخاذ إجراءات لمنع أعمال غير مطابقة للمواصفات في المستقبل" تقييمات متوسطة مع انحراف معياري مقبول، مما يُشير إلى تقييم متناقض بشأن وضوح وفعالية هذه العمليّات داخل المنظمة.
 - أخيراً، يُظهر تقييم "إلزام المقاول بتصحيح العيوب قبل التسليم" تقيماً إيجابياً بالمتوسط (53.3) وانحراف معياري منخفض يبلغ (65.0)، مما يشير إلى اتفاق أكبر بشأن وجود إلزام للمقاول بتصحيح العيوب قبل التسليم الابتدائي للمشروع .
- بشكلٍ عام، تشير آراء أفراد مجتمع البحث إلى توافر أنظمة للقياس والتقييم في معظم المنظمات الأهلية ، مع وجود ضعف في توافر آليات واضحة وحازمة للمساءلة، كما يوجد تباين كبير في الآراء حول المستويات المُستهدفة للجودة والمواصفات الفنية، مع وجود بعض التباين في تحديد قواعد ومعايير استلام مُخرجات المشروع، بينما نلاحظ أن إدارة ومراقبة عمليّات العطاءات والمشتريات بالمشروع تتم بشكلٍ سليم وشفاف ، مع وجود نظام جيّد للجوانب الإدارية والمالية أثناء عمليات التنفيذ ، كما تظهر التقييمات القيام بإلزام المقاولين بتصحيح كافة العيوب قبل علمية التسليم الابتدائي للمشروع.
- والشكل التالي يمكن من خلاله استنتاج مدى توافر متطلبات وإجراءات عملية التقييم وكذلك تقييم المعايير المختلفة (الارتباط والكفاءة والفاعلية والأثر والاستدامة).



شكل (11): يوضح المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول متطلبات وإجراءات عملية التقييم

عرض نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على " تمتلك المنظمات الأهلية غير الربحية فريق عمل مُتخصّصة ومُدربة بشكل جيد على اتباع وتنفيذ كافة إجراءات حوكمة المشروع والالتزام بتطبيقها خلال كامل دورة حياة المشروع "

وللتحقق من صحة الفرضية الثانية ، فقد تمّ استخدام اختبار T test-One Sample ، وجاءت النتائج على النحو التالي:

الجدول (06): نتائج اختبار T test-One Sample للتحقق من صحة الفرضية الثانية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة
1	هل يتم تعيين فريق تنفيذ المشروع منذ البداية ؟	3.43	0.70	10.36	0.00**
2	هل يتم إعداد وصف وظيفي محدد لجميع أفراد فريق المشروع؟	3.20	0.88	6.17	0.00**
3	هل يتم تدريب العاملين في المشاريع الإنشائية على مفاهيم ومعايير وضوابط عملية التقييم ؟	2.42	0.94	-0.68	0.50
4	هل يتم توزيع المسؤوليات والمهام على فريق عمل المشروع كل حسب اختصاصه مما يساهم في تحقيق أهداف المشروع ؟	3.33	0.66	9.85	0.00**
5	هل يقوم فريق المشروع بتنفيذ مهامهم بجودة عالية خلال الوقت المحدد وفي إطار الموازنة المعتمدة ؟	3.00	0.61	6.34	0.00**
6	هل يوجد فريق جودة بالمشروع وبالعدد الكافي والتخصصات المناسبة ؟	2.25	1.00	-1.93	0.06
7	هل تُسهم الحوكمة في تحديد المسؤوليات والصلاحيات والمهام لكل فرد مما يضمن الشفافية والتنسيق والتواصل الفعال بين الأطراف المعنية ؟	3.60	0.62	13.83	0.00**

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة 01.0

يتضح من الجدول السابق أن قيم الدلالة للفقرات (1، 2، 4، 5، 7) كانت أقل من مستوى المعنوية 01.0 ، مما يدل على أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول تلك العبارات وبين المتوسط الفرضي (5.2)، وبالتالي فيمكن قبول الفرضية التي تنص على أن المنظمات الأهلية غير الربحية تمتلك فريق عمل مُتخصّصة ومُدربة بشكل جيد على اتباع وتنفيذ كافة إجراءات حوكمة المشروع، والالتزام بتطبيقها خلال كامل دورة حياة المشروع.

عرض نتائج السؤال الثالث:

والذي ينص على: ما مدى قدرة الحوكمة على حماية المشاريع الإنشائية بالمنظمات الأهلية غير الربحية من التعرّ؟

ولتحقيق الهدف الثالث في الدراسة والمرتبطة بمدى قدرة الحوكمة على حماية المشاريع الإنشائية بالمنظمات الأهلية غير الربحية من التعرُّر، تناول الباحث التكررات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة. وقد جاءت نتائجها على النحو التالي:

جدول (07): يبيّن التكررات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول عبارات مدى حماية الحوكمة للمشاريع الإنشائية بالمنظمات الأهلية من التعرُّر

م	العبرة	لا	لست متأكدا	نعم إلى حد ما	نعم تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه
1	هل يتم إعداد خطة لمعالجة المخاطر المحتمل ظهورها خلال فترة تنفيذ المشروع وكيفية التعامل معها (Risk Plan) ؟	ك	12	10	26	2.63	1.02	نعم إلى حد ما
		%	20.0	16.7	43.3	20.0		
2	هل تمتلك المنظمة نظام المعلومات (MIS) الذي يُسهم في تحقيق نتائج ومُخرجات المشاريع المنفذة؟	ك	18	20	18	2.13	0.93	لست متأكدا
		%	30.0	33.3	30.0	6.7		
3	هل يقوم فريق المشروع بتنفيذ مهامهم بجودة عالية خلال الوقت المُحدّد وفي إطار الموازنة ؟	ك	1	8	41	3.00	0.61	نعم إلى حد ما
		%	1.7	13.3	68.3	16.7		
4	هل يتم مقارنة الأنشطة المُخطط لها في المشروع مع الجدول الزمني الفعلي للتنفيذ من أجل التأكد من جودة الأداء؟	ك	1	6	39	3.10	0.63	نعم إلى حد ما
		%	1.7	10.0	65.0	23.3		
5	هل يتم مقارنة موازنة الأنشطة المنفذة بالمشروع مع الميزانية من أجل التأكد من الامتثال ؟	ك	2	3	36	3.20	0.68	نعم إلى حد ما
		%	3.3	5.0	60.0	31.7		
6	هل تقوم المنظمة بمتابعة أداء فريق المشروع بصفة دورية لتوجيههم وتحسين أدائهم ؟	ك	1	5	30	3.28	0.69	نعم تماما
		%	1.7	8.3	50.0	40.0		
7	هل يتم تحديد أهداف المشروع بحيث تكون مجدولة زمنياً وقابلة للقياس ؟	ك	1	4	33	3.27	0.66	نعم تماما
		%	1.7	6.7	55.0	36.7		
8	هل تتحقق الفرضيات التي يتم التخطيط لها في مصفوفة الإطار المنطقي أثناء تنفيذ المشروع ؟	ك	6	17	30	2.63	0.82	نعم إلى حد ما
		%	10.0	28.3	50.0	11.7		
9	هل المشروع قادر على التعامل مع المخاطر المُحتملة وتجنّب التأثيرات السلبية ؟	ك	2	19	31	2.75	0.73	نعم إلى حد ما
		%	3.3	31.7	51.7	13.3		
10	هل يحافظ المشروع على التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لضمان استمراريته ونجاحه على المدى الطويل ؟	ك	1	16	35	2.83	0.67	نعم إلى حد ما
		%	1.7	26.7	58.3	13.3		
11	هل دور الحوكمة في مراقبة تقدّم	ك	-	3	23	3.52	0.60	نعم تماما

م	العبارة	لا	لست متأكدا	نعم إلى حد ما	نعم تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	المشروع يضمن أن يتم التنفيذ بطريقة ملتزمة بالمعايير والجدول الزمني المحدد والتكلفة المعتمدة ؟	%	-	5.0	38.3	56.7		
12	هل يمكن لمبادئ وإجراءات الحوكمة أن تسهم في تحسين جودة التنفيذ ومستوى المراقبة في المشاريع الإنشائية بالمنظمات الأهلية ؟	ك	-	2	17	41	3.65	نعم تماما 0.55
		%	-	3.3	28.3	68.3		
13	هل تعتقد أن تطبيق مبادئ وإجراءات الحوكمة تقي المشاريع الإنشائية بالمنظمات الأهلية غير الربحية من التعثر ؟	ك	-	2	17	41	3.65	نعم تماما 0.55
		%	-	3.3	28.3	68.3		
	المتوسط الحسابي العام					3.05	0.45	نعم إلى حد ما

- يوضح الجدول (07) أن هناك توافقاً معتدلاً إلى حد ما في آراء الأفراد حول مدى حماية الحوكمة للمشاريع الإنشائية بالمنظمات الأهلية غير الربحية من التعثر بمتوسط حسابي عام بلغ (05.3) مع انحراف معياري منخفض (45.0).
- كما تحتوي النتائج على تقييمات متنوعة حول جوانب مختلفة من إدارة تنفيذ المشاريع داخل المنظمة، وبالنظر إلى حوكمة مرحلة التخطيط: تُظهر النتائج متوسطاً للتقييم (63.2) مع انحراف معياري كبير (02.1)، مما يشير إلى تباين واختلاف كبير في آراء الأفراد حول "إعداد خطة لمعالجة المخاطر المحتملة خلال تنفيذ المشروع".
- ومن جانب نظام المعلومات (MIS)، فهناك عدم يقين بالتقييم (13.2)، مما يُشير إلى عدم وضوح أو اتفاق حول مدى توافر نظام المعلومات بالمنظمة، ومدى تأثيره على نتائج ومخرجات المشاريع المنفذة.
- ومن جانب تقييم معيار الكفاءة "جودة الأداء والامتثال للوقت والميزانية" تُظهر النتائج موافقة جزئية (00.3 إلى 20.3) مع انحرافات معيارية مقبولة (61.0 إلى 68.0)، مما يُشير إلى قدرٍ معينٍ من الموافقة على جودة الأداء والامتثال للوقت والميزانية ولكن بتباين في الرؤى.
- بالنسبة لتقييم معيار الفاعلية "تحديد الأهداف والقابلية للقياس" يُظهر التقييم توافقاً جيداً (27.3) مع انحراف معياري مناسب (66.0)، مما يُشير إلى توافق أكبر حول تحديد أهداف المشروع وقابليتها للقياس.
- تقييم معدله (63.2) وانحراف معياري (82.0) حول مدى تحقق الفرضيات في مصفوفة الإطار المنطقي أثناء تنفيذ المشروع يُشير إلى عدم الاتفاق الشديد بين الأفراد حول هذا الأمر. هذا يُشير إلى وجود استفسارات أو تحديات فيما يتعلق بالفهم أو التنفيذ الفعال للفرضيات المعتمدة في إطار المشروع.
- مع متوسط تقييم (75.2) وانحراف معياري (73.0) بخصوص قدرة المشروع على التعامل مع المخاطر وتجنب التأثيرات السلبية، يظهر وجود تباين في تقييم الأفراد. هذا يمكن أن يشير إلى عدم اليقين حول الاستدامة والتوقعات المستقبلية للمشروع.
- تبدو التقييمات أعلى في الحوكمة وتعزيز جودة التنفيذ، حيث تشير التقييمات بالمتوسط (52.3) والانحراف المعياري (60.0) إلى اتفاق نسبي حول دور الحوكمة في مراقبة تقدم المشروع. وهذا يُشير إلى الاعتقاد بأن مبادئ الحوكمة قادرة على ضمان التنفيذ الملتزم بالمعايير والجدول الزمني والتكاليف.
- كما تُظهر التقييمات بمتوسط حسابي (65.3) وانحراف معياري (55.0) إلى اتفاق تام بين الأفراد على أن "مبادئ وإجراءات الحوكمة تُسهم في تحسين جودة التنفيذ ومستوى المراقبة في المشاريع الإنشائية". وكذلك بنفس التقييمات (65.3) وانحراف معياري (55.0) تُظهر النتائج اتفاقاً تاماً على أن "تطبيق مبادئ وإجراءات الحوكمة تقي المشاريع الإنشائية

بالمنظمات الأهلية من التعثر" وهذا يُشير إلى مدى أهمية وتأثير تطبيق مبادئ وإجراءات الحوكمة على تحسين جودة التنفيذ وحماية المشاريع من التوقف أو التعثر.

بشكل عام، تشير التقييمات إلى وجود ضعف لدى المنظمات الأهلية في إعداد خطة لمعالجة المخاطر المحتملة خلال تنفيذ المشروع، وكذلك ضعف في توافر نظام المعلومات (MIS)، في حين نلاحظ توافقاً معتدلاً بين الآراء حول جودة الأداء والامتثال للوقت والتكلفة، كما يوجد اتفاق حول دور الحوكمة في مراقبة تقدم المشروع، وهذا يعني أن مبادئ وإجراءات الحوكمة قادرة على ضمان التنفيذ وفق المعايير وفي إطار الجدول الزمني والتكاليف.

عرض نتائج السؤال الرابع:

والذي ينص على: ما مدى توافر نظام شامل للمعلومات (MIS) لدى المنظمات الأهلية غير الربحية والذي يُسهم في تحقيق نتائج ومخرجات المشاريع المنفذة؟

ولتحقيق الهدف الرابع في الدراسة تناول الباحث التكررات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة، وقد كانت على النحو التالي:

جدول (08): يبيّن التكررات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول عبارات مدى توافر نظام شامل للمعلومات لدى المنظمات الأهلية غير الربحية.

م	العبرة	لا	لست متأكداً	نعم إلى حد ما	نعم تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه	
1	هل يتم إعداد خطة واضحة تُحدّد قنوات التواصل والتنسيق بين جميع الأطراف المعنية بالمشروع (Communication Plan) ؟	ك	5	6	32	17	0.85	نعم إلى حد ما	
		%	8.3	10.0	53.3	28.3			
2	هل تمتلك المنظمة نظام متابعة (إداري ومالي) أثناء تنفيذ المشروع؟	ك	-	1	22	37	0.53	نعم تماماً	
		%	-	1.7	36.7	61.7			
3	هل تمتلك المنظمة نظام المعلومات (MIS) الذي يُسهم في تحقيق نتائج ومخرجات المشاريع المنفذة؟	ك	18	20	18	4	0.93	لست متأكداً	
		%	30.0	33.3	30.0	6.7			
4	هل تُسهم الحوكمة في تحديد المسؤوليات والصلاحيات والمهام لكل فرد مما يضمن الشفافية والتنسيق والتواصل الفعال بين كافة الأطراف المعنية؟	ك	1	1	19	39	0.62	نعم تماماً	
		%	1.7	1.7	31.7	65.0			
5	هل يوفر التقييم المنتظم المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات الصائبة المبنية على أسس سليمة ودقيقة؟	ك	-	1	13	46	0.47	نعم تماماً	
		%	-	1.7	21.7	76.7			
6	هل التقييم المنتظم يضمن الامتثال للمعايير المهنية والتنظيمية والقانونية؟	ك	1	2	15	42	0.64	نعم تماماً	
		%	1.7	3.3	25.0	70.0			
	المتوسط الحسابي العام						3.29	0.62	نعم تماماً

يوضح الجدول (08) أن هناك توافقاً تاماً بين آراء الأفراد حول "امتلاك المنظمة لنظام متابعة إداري ومالي" بمتوسط حسابي بلغ (60.3) مع انحراف معياري (53.0).

- في جانب حوكمة مرحلة التخطيط: يُظهر المتوسط الحسابي (02.3) والانحراف المعياري (85.0) وجود تباين في تقييم "إعداد خطة واضحة للتواصل والتنسيق بين كافة الجهات المعنية بالمشروع".
 - كما يبدو أن هناك اختلافات كبيرة في آراء أفراد العينة حيال حول "مدى توافر نظام شامل للمعلومات لدى المنظمات الأهلية غير الربحية" بمتوسط حسابي (13.2) مع انحراف معياري يصل إلى (93.0).
 - ويُشير المتوسط الحسابي (60.3) والانحراف المعياري (62.0) إلى توافق مقبول حول "دور الحوكمة في تحديد المسؤوليات والصلاحيات بين كافة الأطراف".
 - كما يبدو أن التقييم المنتظم يُعتبر عاملاً مهماً ومؤثراً، حيث يُشير المتوسط الحسابي (75.3) والانحراف المعياري (47.0) إلى دور هذا التقييم في "توفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات الصائبة والمبنية على أسس دقيقة ومعايير معتبرة وقانونية".
- بشكلٍ عام، تشير آراء أفراد مجتمع البحث إلى أن المنظمات الأهلية تمتلك أنظمة إدارية ومالية قوية، مع خطط مقبولة للتواصل والتنسيق بين كافة الأطراف المعنية بالمشروع، وفي نفس الوقت تعاني من ضعف في توافر نظام شامل للمعلومات، كما أكدت الآراء على أهمية عملية التقييم المنتظم للمشاريع في توفير البيانات والمعلومات الدقيقة اللازمة وفي الوقت المناسب لاتخاذ القرارات المهمة على أسس سليمة وصائبة.

عرض نتائج السؤال الخامس:

والذي ينص على: ما مدى تغطية عملية التقييم وإجراءات الحوكمة كافة الجوانب الإدارية والمعرفية والفنية والمالية لعمليات تنفيذ المشاريع الإنشائية بالمنظمات الأهلية؟

ولتحقيق الهدف الخامس في الدراسة والمرتبطة بمدى تغطية عملية التقييم وإجراءات الحوكمة كافة الجوانب الإدارية والمعرفية والفنية والمالية لعمليات تنفيذ المشاريع الإنشائية بالمنظمات الأهلية، تناول الباحث التكررات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة وهي على النحو التالي:

جدول (09): يبين التكررات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول عبارات مدى تغطية عملية التقييم وإجراءات الحوكمة كافة الجوانب الإدارية والمعرفية والفنية والمالية لعمليات تنفيذ المشاريع الإنشائية بالمنظمات الأهلية

م	العبارة	لا	لست متأكدا	نعم إلى حد ما	نعم تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	هل توجد أنظمة ولوائح داخلية ودليل إجراءات في المنظمة التي تنتسب إليها؟	ك	2	1	44	3.65	0.68	نعم تماما
		%	3.3	1.7	73.3			
2	هل توجد بالمنظمة خارطة للاجتماعات الدورية وكذلك نماذج للتقارير الإدارية والفنية والمالية؟	ك	2	1	40	3.58	0.70	نعم تماما
		%	3.3	1.7	66.7			
3	هل يتم وضع خطة تفصيلية توضح كيفية تنفيذ المشروع وتشتمل على آلية المتابعة والتقييم؟	ك	4	3	20	3.15	0.80	نعم إلى حد ما
		%	6.7	5.0	33.3			
4	هل يتم إعداد خطة مالية دقيقة تبين التكاليف المطلوبة خلال كافة مراحل تنفيذ المشروع؟	ك	3	3	26	3.28	0.78	نعم تماما
		%	5.0	5.0	43.3			
5	هل يتم تحديد المستويات المستهدفة للجودة وكافة المواصفات الفنية (Quality Target)؟	ك	4	6	19	3.08	0.83	نعم إلى حد ما
		%	6.7	10.0	31.7			
6	هل يتم وضع خطة مُحَدَّدة الإجراءات لمراقبة عمليات الجودة للمُخرجات	ك	6	15	15	2.80	0.94	نعم إلى حد ما
		%	10.0	25.0	25.0			

م	العبارة	لا	لست متأكدًا	نعم إلى حدٍ ما	نعم تمامًا	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإتجاه
	لتحقيق الجودة المطلوبة (Quality) (Plan) ؟							
7	هل يتم إعداد خطة لمعالجة المخاطر المُحتمل ظهورها خلال فترة تنفيذ المشروع (Risk Plan) ؟	ك	12	26	10	2.63	1.02	نعم إلى حدٍ ما
		%	20.0	43.3	16.7			
8	هل يتم إعداد خطة واضحة تُحدّد قنوات وآليّ التواصل والتنسيق بين جميع الأطراف المعنية بالمشروع (Communication Plan) ؟	ك	17	32	6	3.02	0.85	نعم إلى حدٍ ما
		%	28.3	53.3	10.0			
9	هل يتم صياغة العقد بحيث تكون كافة البنود واضحة تمامًا للطرفين وشاملة لكلٍ متطلبات العمل بالمشروع ؟	ك	41	16	3	3.63	0.58	نعم تمامًا
		%	68.3	26.7	5.0			
10	هل يتم إدارة التكلفة بحيث لا تتجاوز الميزانيّة المُعتمدة للمشروع (Cost Management) ؟	ك	30	25	4	3.40	0.69	نعم تمامًا
		%	50.0	41.7	6.7			
11	هل يتم إدارة الوقت بالمشروع بشكل فعال (Time Management) ؟	ك	17	35	5	3.10	0.75	نعم إلى حدٍ ما
		%	28.3	58.3	8.3			
12	هل يتم إدارة ومراقبة عمليّات العطاءات والمشتريات للمشروع بشكل سليم وشفاف Procurement (Management) ؟	ك	24	24	10	3.17	0.83	نعم إلى حدٍ ما
		%	40.0	40.0	16.7			
13	هل يتم استخدام آليّات مراقبة عمليّات الجودة خلال تنفيذ المشروع بشكل فعال (Quality) (Management) ؟	ك	12	32	11	2.85	0.84	نعم إلى حدٍ ما
		%	20.0	53.3	18.3			
14	هل يتم تحديد قواعد ومعايير واضحة لاستلام مُخرجات المشروع (Acceptance Management) ؟	ك	21	27	7	3.07	0.90	نعم إلى حدٍ ما
		%	35.0	45.0	11.7			
15	هل يتم إدارة المخاطر بالمشروع بشكل فعال (Risk Management) ؟	ك	15	26	8	2.75	1.04	نعم إلى حدٍ ما
		%	25.0	43.3	13.3			
16	هل يتم إدارة التغييرات التي تظهر خلال التنفيذ بشكل سليم (Change) (Management) ؟	ك	14	30	7	2.82	0.97	نعم إلى حدٍ ما
		%	23.3	50.0	11.7			
17	هل يتم إدارة ومراقبة كافة الأنشطة التي ينفذها فريق المشروع ؟	ك	21	29	8	3.15	0.78	نعم إلى حدٍ ما
		%	35.0	48.3	13.3			
	المتوسط الحسابي العام					3.13	0.31	نعم إلى حدٍ ما

- يُظهر الجدول (09) توافقاً إلى حدٍ ما في آراء الأفراد حول مدى تغطية عملية التقييم وإجراءات الحوكمة كافة الجوانب الإدارية والمعرفية والفنية والمالية لعمليات تنفيذ المشاريع الإنشائية بالمنظمات الأهلية بمتوسط حسابي (13.3) وانحراف معياري منخفض (31.0).
 - تُشير التقييمات إلى وجود نظم ولوائح داخلية قوية في المنظمة، حيث يُظهر المتوسط الحسابي (65.3) والانحراف المعياري (68.0) تفاعل إيجابي وثقة كبيرة بوجود تلك الأنظمة.
 - كما تُشير التقييمات بالمتوسط الحسابي (58.3) والانحراف المعياري (70.0) إلى وجود خطط ونماذج واضحة للاجتماعات والتقارير الإدارية والفنية والمالية داخل المنظمة.
 - كما يتبين وجود وجود تفاوت واضح في وضع الخطط التفصيلية والمحددة في مرحلة التخطيط، فالتقييمات تتراوح بين الإيجابي والتقييم الجزئي (من 63.2 إلى 28.3).
 - وتُشير التقييمات إلى وجود اتفاقية واضحة ومفصلة في عقود المشاريع، وذلك بوجود متوسط حسابي يصل إلى (63.3) وانحراف معياري منخفض (58.0)، مما يدل على شمولية ووضوح كافة البنود في العقود الخاصة بتنفيذ المشاريع الإنشائية بالمنظمات غير الربحية.
 - كذلك فإن التقييمات تُشير إلى أن إدارة التكاليف تحظى بثقة عالية، حيث حصلت على تقييم (40.3) مع انحراف معياري (69.0)، مما يدل على أن الجهة المعنية تدير التكاليف بفعالية ووفقاً للميزانية المُعتمدة.
 - تُشير التقييمات إلى وجود بعض الاحتياجات لتحسين إدارة الوقت (10.3) مع انحراف معياري (75.0)، وهو ما يشير إلى وجود تقديرات متوسطة لفعالية إدارة الوقت.
 - وتُشير التقييمات إلى وجود إدارة جيدة لعمليات العطاءات والمُشتريات، بتقييم (17.3) مع انحراف معياري (83.0)، مما يُظهر أن هناك إجراءات واضحة تتبني بالشفافية بهذا الجانب.
 - كما تُشير التقييمات إلى وجود مجال للتحسين في إدارة الجودة أو استخدام آلياتها (85.2) مع انحراف معياري (84.0)، مما يُوّضح إلى أن هناك فرصة لتحسين كفاءة هذا المجال.
 - كما تبين التقييمات إلى أن هناك فرصة لتحسين إدارة المخاطر، إدارة التغيير، حيث تظهر تقييمات متوسطة مع انحرافات معيارية مرتفعة في هذه الجوانب.
- بشكلٍ عام، تظهر التقييمات توافقاً واضحاً بشأن قدرة عملية التقييم وإجراءات الحوكمة على تغطية كافة الجوانب الإدارية والمعرفية والفنية والمالية لعمليات تنفيذ المشاريع الإنشائية بالمنظمات الأهلية، وكذلك إلى وجود أنظمة ولوائح داخلية قوية بالمنظمات، كما تشير التقييمات إلى أن هناك جوانب قوية في إدارة العقود وإدارة التكاليف وعمليات العطاءات والمُشتريات، بينما تتطلب جوانب أخرى كإدارة الوقت والجودة والمخاطر والتغيير بعض التحسينات لتحقيق مستوى أعلى من الفعالية والثقة.

عرض نتائج السؤال السادس:

والذي ينص على: ما مدى تمتع الإجراءات والمعايير التي تقوم عليها عمليات التقييم والحوكمة للمشاريع الإنشائية بالمنظمات الأهلية غير الربحية بالدقة والمصداقية والموثوقية والقدرة على التمييز بين المستويات المختلفة للأداء؟ ولتحقيق هذا الهدف تناول الباحث التكررات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة، وقد جاءت على النحو الوارد بالجدول التالي:

جدول (10): يبين التكررات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول عبارات مدى تمتع الإجراءات والمعايير التي تقوم عليها عمليات التقييم والحوكمة للمشاريع الإنشائية بالمنظمات الأهلية غير الربحية بالدقة والمصداقية والموثوقية والقدرة على التمييز بين المستويات المختلفة للأداء

م	العبارة	لا	لست متأكداً	نعم إلى حدٍ ما	نعم تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	هل تشعر أن هياكل الحوكمة الموجودة في المنظمة الأهلية تعمل بشكل فعال وشفاف؟	ك	4	7	36	13	2.97	نعم إلى حدٍ ما
		%	6.7	11.7	60.0	21.7		
2	هل تتمتع المنظمة الأهلية بشفافية في	ك	2	4	20	34	3.43	نعم تماماً

م	العبارة	لا	لست متأكدا	نعم إلى حد ما	نعم تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	عرض معلوماتها المالية والإدارية؟	3.3	6.7	33.3	56.7			
3	هل تعتقد أن المنظمات الأهلية غير الربحية تحقق أهدافها بفعالية من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة؟	1	8	34	17	3.12	0.69	نعم إلى حد ما
		1.7	13.3	56.7	28.3			
4	هل يتم التأكد من تنفيذ كافة الجوانب بالدقة اللازمة قبل البدء باستخدام المشروع؟	-	3	31	26	3.38	0.58	نعم تماماً
		-	5.0	51.7	43.3			
5	هل يتم تقييم المشروع بعد انتهائه لمعرفة مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة سلفاً؟	4	7	26	23	3.13	0.87	نعم إلى حد ما
		6.7	11.7	43.3	38.3			
6	هل يتم مقارنة الأنشطة المخطط لها في المشروع مع الجدول الزمني الفعلي للتنفيذ للتأكد من جودة الأداء؟	1	6	39	14	3.10	0.63	نعم إلى حد ما
		1.7	10.0	65.0	23.3			
7	هل يتم مقارنة موازنة الأنشطة المنفذة بالمشروع مع الميزانية المعتمدة للتأكد من الامتثال؟	2	3	36	19	3.20	0.68	نعم إلى حد ما
		3.3	5.0	60.0	31.7			
8	هل يتم تحديد أهداف المشروع بحيث تكون مجدولة زمنياً وقابلة للقياس؟	1	4	33	22	3.27	0.66	نعم تماماً
		1.7	6.7	55.0	36.7			
9	هل يتم وضع مؤشرات مناسبة وقابلة للقياس للتأكد من مدى تحقق الأهداف؟	3	11	30	16	2.98	0.81	نعم إلى حد ما
		5.0	18.3	50.0	26.7			
10	هل التقييم المنتظم يضمن الامتثال لكافة المعايير والمواصفات الفنية؟	1	3	19	37	3.53	0.68	نعم تماماً
		1.7	5.0	31.7	61.7			
11	هل التقييم المنتظم يُسهم في تعزيز الشفافية والتواصل بين فريق المشروع وكافة الأطراف المعنية مما يُحقق التفاهم المُشترك وتحقيق الأهداف بشكل أفضل؟	-	2	14	44	3.70	0.53	نعم تماماً
		-	3.3	23.3	73.3			
	المتوسط الحسابي العام					3.26	0.23	نعم تماماً

يوضّح الجدول (10) أن هناك توافقاً تاماً بين آراء أفراد مجتمع البحث حول مدى تمتّع الإجراءات والمعايير التي تقوم عليها عمليات التقييم والحوكمة للمشاريع الإنشائية بالمنظمات الأهلية غير الربحية بالدقة والمصداقية والموثوقية، والقدرة على التمييز بين المستويات المختلفة للأداء، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (26.3) مع انحراف معياري منخفض (23.0).

- كما تُشير التقييمات إلى أن هناك درجة معيّنة من الثقة في هياكل الحوكمة بتقييم متوسط (97.2) مع انحراف معياري (78.0)، يُظهر هذا أن الحوكمة قد تكون فعالة إلى حد ما ولكن ما يزال هناك مجالاً للتحسين.
- تُظهر التقييمات توافقاً عالياً بين أفراد مجتمع البحث بشأن قدرة المنظمات الأهلية على تحديد أهداف المشروع وجدولتها زمنياً وجعلها قابلة للقياس وذلك بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري يبلغ (0.66).

- كما تشير التقييمات إلى توافق قوي حول التقييم المنتظم في الامتثال بالمعايير بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.68) ، وهذا يُشير إلى أن عملية التقييم المنتظم لها أثر كبير في ضمان الامتثال بالمعايير والمواصفات الفنية خلال عمليات تنفيذ المشروع.
- وتُظهر التقييمات أن المنظمة تمتلك مستوى جيّد من الشفافية في عرض المعلومات (43.3) مع انحراف معياري يبلغ (77.0)، وهذا يُشير إلى وجود شفافية جيّدة في عرض المعلومات المالية والإدارية.
- كما تُظهر التقييمات أن عملية التقييم المنتظم تُسهم في تعزيز الجودة والشفافية بتقييم جيّد (70.3) مع انحراف معياري (53.0)، ويُشير ذلك إلى أن عملية التقييم تُسهم في تحقيق التفاهم وتحقيق الأهداف بشكل أفضل.
- بشكل عام، تُشير هذه النتائج إلى وجود نقاط قوة في الشفافية وعرض المعلومات ومصادقية المعايير والإجراءات وعملية التقييم المنتظم وبعض الجوانب في الحوكمة، إلا أن هناك بعض المجالات التي يمكن تحسينها من أجل تحسين فعالية الأداء وتحقيق الأهداف المُحدّدة سلفاً.

عرض نتائج السؤال السابع:

والذي ينص على: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام المنظمات الأهلية بتطبيق مبادئ ومعايير التقييم والحوكمة على عمليات تنفيذ المشروع وبين نجاح وكفاءة المشروع في تحقيق أهدافه؟

وينبثق من هذا السؤال الفرضية الثالثة التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام المنظمات الأهلية بتطبيق مبادئ ومعايير التقييم والحوكمة على عمليات تنفيذ المشروع وبين نجاح وكفاءة المشروع في تحقيق أهدافه.

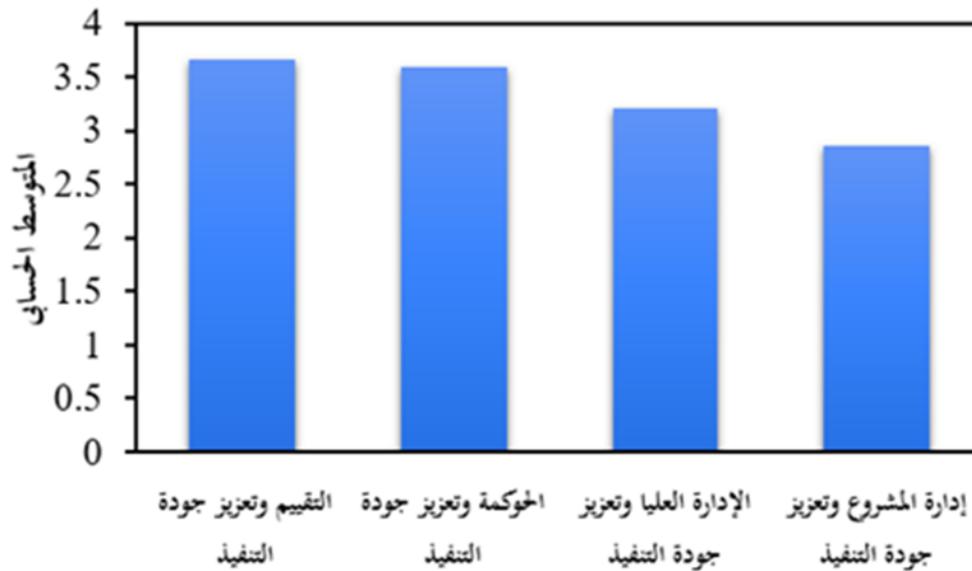
ولتحقيق الهدف السابع في الدراسة والمرتبطة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام المنظمات الأهلية بتطبيق مبادئ ومعايير التقييم والحوكمة على عمليات تنفيذ المشروع وبين نجاح وكفاءة المشروع في تحقيق أهدافه، تناول الباحث معاملات ارتباط بيرسون بين الأبعاد المختلفة، وهي على النحو التالي:

جدول (11): يبيّن العلاقة الارتباطية بين التزام المنظمات الأهلية بتطبيق مبادئ ومعايير احوكمة والتقييم على عمليات تنفيذ المشروع وبين نجاح وكفاءة المشروع في تحقيق أهدافه

المتغير	حوكمة التنفيذ (الدرجة الكلية)	عملية التقييم (الدرجة الكلية)	تعزيز جودة التنفيذ (الدرجة الكلية)
حوكمة التنفيذ (الدرجة الكلية)	1		
عملية التقييم (الدرجة الكلية)	0.878**	1	
تعزيز جودة التنفيذ (الدرجة الكلية)	0.717**	0.751**	1

يُظهر الجدول (11) العلاقات الارتباطية بين عناصر مختلفة تتعلق بتطبيق مبادئ ومعايير التقييم والحوكمة والنجاح والكفاءة في تحقيق أهداف المشاريع. وفيما يلي أهم النتائج:

- يُظهر الجدول وجود علاقة إيجابية بين حوكمة جميع المراحل (التمهيد، التخطيط، التنفيذ، الإغلاق) وبين عمليات تنفيذ المشروع. وهذا يُشير إلى أن قوة الحوكمة في كلّ مرحلة تؤثر إيجابياً على فعالية تنفيذ المشروع.
- هناك علاقة إيجابية بين عمليات التقييم والحوكمة في مختلف جوانب المشروع (الكفاءة، الفاعلية، الأثر، استدامة المشروع، إدارة الجودة). هذا يُشير إلى أن مستوى الحوكمة وعمليات التقييم خلال التنفيذ يترابطان مع نجاح وكفاءة المشروع.
- هناك أيضاً علاقة إيجابية بين عمليات تعزيز جودة التنفيذ وجوانب مختلفة من الحوكمة وعمليات التقييم والنجاح، وهذا يُشير إلى أن تعزيز جودة التنفيذ يعتمد على مستوى الحوكمة والتقييم ويؤثر بشكل كبير على نجاح المشروع.
- تُظهر هذه العلاقات الارتباطية الواضحة أن حوكمة (المنظمة والمشروع)، والتقييم المنتظم، وتعزيز جودة التنفيذ، يجب أن تشارك في إطار متكامل لتحقيق النجاح والكفاءة المطلوبة في تنفيذ المشاريع.
- وبناءً على ما تقدّم، يمكن قبول الفرضية التي تنص على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام المنظمات الأهلية بتطبيق مبادئ ومعايير التقييم والحوكمة على عمليات تنفيذ المشروع وبين نجاح وكفاءة المشروع في تحقيق أهدافه".



شكل (12): يبين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول تعزيز جودة المشاريع الإنشائية بالمنظمات الأهلية

عرض نتائج السؤال الثامن:

والذي ينص على: ما مدى إمكانية التنبؤ بالمتغير التابع (تعزيز جودة تنفيذ المشروع الإنشائي) في ظل المتغيرات المستقلة (حوكمة المنظمة والمشروع وعملية التقييم)؟

وينبثق من هذا السؤال، الفرضية الرابعة التي تنص على: يمكن التنبؤ بالمتغير التابع (تعزيز جودة تنفيذ المشروع الإنشائي) في ظل المتغيرات المستقلة (حوكمة المنظمة والمشروع وعملية التقييم).

ولتحقيق الهدف الثامن في الدراسة والمرتبط بمدى إمكانية التنبؤ بالمتغير التابع (تعزيز جودة تنفيذ المشروع الإنشائي) في ظل المتغيرات المستقلة (حوكمة المنظمة والمشروع وعملية التقييم)، تم القيام بإجراء تحليل للانحدار الخطي لمعرفة مدى إمكانية التنبؤ بذلك، وجاءت نتائج التحليل بالجدول التالي:

جدول (12): نتائج تحليل التباين للانحدار Analysis of variance

المتغير التابع	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التسويق الداخلي	الانحدار	5.534	3	1.845	25.652	**0.00
	الخطأ	4.027	56	0.072		
	المجموع	9.561	59			

** دالة عند مستوى معنوية أقل من 01.0

جدول (13): ثوابت نموذج التنبؤ بالمتغير التابع (تعزيز جودة تنفيذ المشروع الإنشائي) في ظل المتغيرات المستقلة (حوكمة المنظمة والمشروع وعملية التقييم)

الدلالة	قيمة (T)	المعاملات غير القياسية		قيمة معامل التحديد المصحح R ²	النموذج
		المعاملات القياسية بيتا (β)	الانحراف المعياري بيتا (β)		
0.00**	3.943	-	0.355	1.398	الثابت
0.730	0.347	0.038	0.127	0.044	1 حوكمة المنظمة والمشروع
0.01*	2.670	0.512	0.157	0.420	عملية التقييم

** دالة عند مستوى معنوية أقل من 01.0 * دالة عند مستوى معنوية أقل من 05.0

توضح الجداول أعلاه صلاحية النموذج للتنبؤ، نظرًا لمعنوية قيمة F المحسوبة والبالغة (65.25) عند مستوى دلالة أقل من (01.0) ودرجات حرية (3 ، 59) ، كما أن قيمة معامل الارتباط كانت (761.0) مما يعني أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين تعزيز جودة تنفيذ المشروع الإنشائي في ظل عملية التقييم، وبناءً على ذلك يتبين إمكانية التنبؤ بتعزيز جودة تنفيذ المشروع الإنشائي في ظل عملية التقييم . وهذا يعني أن زيادة عملية التقييم بمقدار واحد (1) قد يزيد معدل تعزيز جودة تنفيذ المشروع بمقدار (512.0). وبالتالي فإن المعادلة المستخدمة للتنبؤ بتعزيز جودة تنفيذ المشروع الإنشائي تكون كما يلي:

$$\text{تعزيز جودة تنفيذ المشروع الإنشائي} = 398.1 + 512.0 \times (\text{عملية التقييم})$$

في حين أظهرت النتائج عدم إمكانية التنبؤ بتعزيز جودة تنفيذ المشروع الإنشائي في ظل حوكمة المنظمة والمشروع.

النتائج العامة للبحث:

خرج البحث بالعديد من النتائج التي غطت أهدافه، وأجابت عن أسئلته، واختبرت صحة فرضياته، فقد تمّ التعريف بطبيعة المنظمات الأهلية غير الربحية وما لديها من طاقات وكوادر بشرية مؤهلة علمياً وإدارياً وفنياً، وما تملكه من قواعد وأنظمة وسياسات وإجراءات للحوكمة، ومدى تطبيقها على هياكل وأقسام وحركة العمل داخل المنظمات، ومدى انعكاس ذلك على حوكمة عمليات تنفيذ المشاريع الإنشائية وأثره في تعزيز جودة التنفيذ، وكذلك عرض معايير ومستويات وتطبيقات عملية التقييم المنتظم للمشاريع الإنشائية بالمنظمات الأهلية ومدى اتساقه مع المعايير والاشتراطات المحلية والدولية الخاصة بعملية التقييم والرقابة على جودة تنفيذ المشاريع الإنشائية، كما تمّ فحص وبيان أثر معايير الارتباط والكفاءة والفاعلية والأثر والاستدامة خلال تقييم المشاريع الإنشائية بالمنظمات الأهلية غير الربحية.

كما رصدت النتائج عدداً من نقاط القوة والتميز في عمل المنظمات الأهلية غير الربحية داخل بنيتها التنظيمية وخلال قيامها بتنفيذ المشاريع الإنشائية والتي منها: توافر العدد المناسب من الكوادر والقيادات المؤهلة علمياً بتلك المنظمات، مما يرفع من مستوى القدرة على فهم واستيعاب وتطبيق مفاهيم ومبادئ الحوكمة، وكذلك إدراك مدى أهمية تطبيق إجراءات التقييم المنتظم خلال كافة مراحل تنفيذ المشروع الإنشائي، مع اهتمام المنظمات في السنوات الأخيرة بتلبية احتياجات أقسام المشاريع لديها من الكوادر والطاقات البشرية التي تُساعد في إنجاز المهام والأعمال، وكذلك توافر عدد جيد من المهندسين العاملين بأقسام المشاريع بالمنظمات الأهلية غير الربحية وهذه تعتبر إحدى نقاط التميز في عمل المنظمات في السنوات الأخيرة، لأن العمل بالمشاريع الإنشائية لا يستقيم إلا إذا كان القائمون عليه من أهل الاختصاص، مع استناد المنظمات الأهلية إلى "هياكل حوكمة مُحَدَّدة" مثل مجالس الإدارة أو اللجان التنفيذية لإدارة وتوجيه ومتابعة تنفيذ الأنشطة والمشاريع، مع توجيه اهتمام كبير من المنظمات الأهلية لتطوير الأنظمة واللوائح الداخلية وأساليب اتخاذ القرارات والتي تُسهم في تنظيم وتعزيز كفاءة وفعالية الأداء، كما أظهرت النتائج وجود أنظمة وأطر ولوائح داخلية جيدة داخل المنظمة الأهلية، مع وجود خطط ونماذج واضحة للاجتماعات الدورية والتقارير الإدارية والفنية والمالية وأكدت النتائج أن مبادئ الحوكمة قادرة على ضمان التنفيذ الملتزم بالمعايير والجدول الزمني والتكاليف، كما أكدت على أن مبادئ وإجراءات الحوكمة تُسهم في تحسين جودة التنفيذ ومستوى المراقبة في المشاريع الإنشائية، مع وجود دور مهم للحوكمة في تحديد المسؤوليات والصلاحيات لكافة الأطراف المعنية داخل المنظمة وبالمشروع.

وأكدت نتائج البحث على أن دور "التقييم المنتظم" يُعتبر عاملاً مهماً ومؤثراً في توفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات الصائبة والمبنية على أسس دقيقة ومعايير معتبرة وقانونية، وأن عملية التقييم وإجراءات الحوكمة قادرة على أن تُغطي كافة الجوانب الإدارية والمعرفية والفنية والمالية لعمليات تنفيذ المشاريع بالمنظمات الأهلية.

كما أظهرت النتائج أن إدارة التكاليف بالمنظمات الأهلية تحظى بثقة عالية، وتدير تكلفة المشروع بفعالية ووفقاً للميزانية المعتمدة، وإلى وجود إدارة جيدة ورقابة فعالة لعمليات العطاءات والمشتريات بالمشروع، وإلى توافر إجراءات واضحة تتسم بالشفافية في هذا الجانب.

كما أكدت النتائج على أن الإجراءات والمعايير التي تقوم عليها عمليات التقييم والحوكمة للمشاريع الإنشائية بالمنظمات الأهلية غير الربحية تتمتع بالدقة والمصداقية والموثوقية، والقدرة على التمييز بين المستويات المختلفة للأداء، وأن المنظمة الأهلية غير الربحية تمتلك مستوى جيد من الشفافية في عرض المعلومات المالية والإدارية على الأعضاء والمناحين والمتبرعين .

كذلك فإن من نتائج البحث معرفة أهم جوانب الضعف والخلل في عمل المنظمات، وخلال قيامها بتنفيذ المشاريع الإنشائية والتي منها: وجود ضعف في توافر ووضوح وحزم "الأليات المسؤولة عن المساءلة" داخل المنظمات الأهلية غير الربحية، مع ضعف في وضوح المعايير الخاصة بتحديد مستويات الجودة والمواصفات الفنية، وكذلك في تحديد قواعد ومعايير استلام مخرجات المشروع، وعدم توافر فريق جودة بالمشروع بالعدد الكافي والتخصصات المناسبة، كما لا يتم تخصيص موارد كافية لتنفيذ عمليات التقييم بشكل فعال.

وأظهرت نتائج البحث إلى وجود ضعف لدى المنظمات الأهلية خلال عمليات تنفيذ المشاريع في تتبُّع مصدر الأخطاء في العمل ومعرفة أسبابها، وكذلك في القيام باتخاذ إجراءات وقائية لمنع ظهور أعمال غير مطابقة للمواصفات في المستقبل، كما بينت النتائج ضعفاً في توافر نظام المعلومات (MIS) بالمنظمات الأهلية وعدم اليقين حول مدى تأثيره على نتائج ومُخرجات المشاريع المُنفذة، كما أظهرت النتائج ضعفاً واضحاً في استخدام تقنية التحليل الإحصائي في تقييم جودة تنفيذ المشاريع الإنشائية بالمنظمات الأهلية، وإلى وجود ضعف شديد بشأن مدى تحقق فرضيات مصفوفة الإطار المنطقي للمشروع أثناء التنفيذ، كما تبين وجود ضعف ظاهر في "إعداد خطة المخاطر المُحتملة وكيفية التعامل معها" ومن ثمَّ في " قدرة المشروع على التعامل مع المخاطر وتجنُّب التأثيرات السلبية"، كما أظهرت نتائج مرحلة التخطيط وجود ضعف في إعداد خطة واضحة للتواصل الفعَّال والتنسيق بين كافة الأطراف المعنية بالمشروع، مع ضعف واضح في أرشفة كلِّ ما يتعلق بالمشروع بعد انتهائه وفي توثيق ونشر التجارب والدروس المُستفادة من عمليات تنفيذ وتقييم المشروع. ومن نتائج البحث أنه قدَّم إسهاماً معرفياً لمجالات الحوكمة والتقييم وإدارة تنفيذ المشاريع الإنشائية بالمنظمات الأهلية وذلك من خلال إبراز العلاقة الإيجابية بين حوكمة إجراءات جميع المراحل، وبين عمليات تنفيذ المشروع مما يعني أن قوَّة الحوكمة في كلِّ مرحلة تؤثر إيجابياً على فعالية تنفيذ المشروع، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين عمليات التقييم والحوكمة في مختلف جوانب المشروع (الكفاءة، الفاعلية، الأثر، استدامة المشروع، إدارة الجودة)، وهذا يشير إلى أن مستوى الحوكمة وعمليات التقييم يترابطان مع نجاح وكفاءة المشروع.

كما أكدت النتائج على صحَّة وقبول الفرضية التي تنصُّ على أن المنظمات الأهلية غير الربحية تلتزم كغيرها من المنظمات الحكومية بتطبيق قواعد وضوابط ومعايير وسياسات التقييم والحوكمة خلال تنفيذها المشاريع الإنشائية، كما أظهرت النتائج إمكانية قبول الفرضية التي تنصُّ على أن المنظمات الأهلية غير الربحية تمتلك فرق عمل مُتخصِّصة، ومُدربة بشكل جيِّد على اتباع وتنفيذ كافة إجراءات حوكمة المشروع والالتزام بتطبيقها خلال كامل دورة حياة المشروع.

كذلك أكدت النتائج صحَّة الفرضية التي تنصُّ على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام المنظمات الأهلية بتطبيق مبادئ ومعايير التقييم والحوكمة على عمليات تنفيذ المشروع وبين نجاح وكفاءة المشروع في تحقيق أهدافه.

كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تعزيز جودة تنفيذ المشروع الإنشائي في ظل عملية التقييم، وبناءً على ذلك يتبيَّن إمكانية التنبؤ بتعزيز جودة تنفيذ المشروع الإنشائي في ظل عملية التقييم وفق المعادلة التالية: تعزيز جودة تنفيذ المشروع الإنشائي = $398.1 + 0.512 \times (\text{عملية التقييم})$.

في حين بيَّنت نتائج البحث عدم إمكانية التنبؤ بتعزيز جودة تنفيذ المشروع الإنشائي في ظل حوكمة المنظمة والمشروع. كما أكدت النتائج على أن عملية التقييم المنتظم تُسهم بقوة في تعزيز الجودة، وفي تعزيز الشفافية والتواصل بين فريق المشروع وكافة الأطراف المعنية، ومن ثمَّ تُسهم في تحقيق التفاهم المُشترك وتحقيق الأهداف بشكل أفضل، وكذلك أظهرت النتائج أن تطبيق مبادئ وإجراءات الحوكمة يقي المشاريع الإنشائية بالمنظمات الأهلية من التعثر، مما يؤكد مدى أهمية وتأثير تطبيق مبادئ وإجراءات الحوكمة على تحسين جودة التنفيذ وحماية المشاريع الإنشائية من التوقف أو التعثر أو عدم النجاح.

التطبيقات العملية لنتائج البحث:

سوف يتم تعميم النتائج والتوصيات على جميع المنظمات الأهلية غير الربحية التي شاركت بأرائها حول موضوع البحث وغيرها من المنظمات ذات الاهتمام المُشترك، مع السعي لنشر النتائج والتوصيات في الندوات والمؤتمرات العلمية، كي يتم الاستفادة منها والأخذ والعمل بما ورد فيها، ومن التطبيقات العملية لنتائج وتوصيات البحث:

- 1- سوف تُساعد النتائج والتوصيات المنظمات الأهلية غير الربحية على تطوير الهياكل التنظيمية وتحسين وتفعيل الأداء بوجه عام.
- 2- سوف تُسهم النتائج في تطوير وتحسين العمليات، وكذلك تحسين السياسات والإجراءات داخل المنظمات والمشاريع بناءً على بيانات دقيقة وصحيحة.
- 3- سوف تُساعد النتائج والتوصيات المنظمات الأهلية على ترتيب الأولويات التي يجب العمل من أجلها وتوجيه الموارد والجهود إليها.
- 4- سوف تُسهم نتائج البحث في أرقامها وبياناتها وتحليلاتها في دعم عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمات على أسس علمية سليمة.
- 5- من خلال تلك النتائج والتوصيات سوف تأخذ المنظمات بعين الاعتبار نقاط القوة لديها وتعمل من أجل المحافظة عليها وتطويرها، وكذلك نقاط الضعف في الأنظمة والآليات والإجراءات وتعمل من أجل علاجها وإصلاحها والارتقاء بها.

التوصيات المتعلقة بنتائج البحث:

من المهم إدراك أن توفير نظام فعال ومنضبط وقائم على أسس علمية وعملية لحوكمة المنظمات الأهلية غير الربحية يسهم بقوة في تعزيز شفائيتها وفعاليتها ونجاحها في تحقيق أهدافها بشكل أفضل، كما أن الحوكمة الفعالة لإدارة تنفيذ المشروع تُساعد في ضمان أن تتوافق كافة عمليات التنفيذ مع المعايير القياسية، وأن يتم تسليم المشاريع في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية المُعتمدة وبمواصفات الجودة المطلوبة، كذلك فإن القيام بعملية التقييم المنتظم لمشاريع المنظمات الأهلية له دور حيوي وتأثير كبير في تعزيز جودتها وضمن الامتثال للمعايير، وتحسين العمليات ومراقبة الأداء، وتعزيز المسئولية والشفافية، وتحسين التواصل والتنسيق بين كافة الأطراف المعنية، ومن التوصيات التي يمكن أن تُسهم في تحقيق ذلك:

- ضرورة قيام مجلس إدارة المنظمة بدور رئيس ومحوري في الحوكمة، كما يجب أن يحظى التوجه الاستراتيجي للمنظمة باهتمام كبير لكونه يمثل الإطار العام للحوكمة الذي تستمد منه المنظمة مشروعيتها بقاءها، مع ضرورة الأخذ في الاعتبار أهم أدوات تقييم ومراجعة الحوكمة بالمنظمات "الغرض والنزاهة والمساءلة والشفافية وإدارة المخاطر"، ويجب التركيز عليها وأن تحظى باهتمام كبير.
- أهمية الالتزام التام والامتثال الكامل للأنظمة والقوانين والتشريعات المحلية والدولية المتعلقة بالمنظمات الأهلية، ومن أهم متطلبات الامتثال توافر كافة المستندات والوثائق التي تُظهر مدى تطبيق وتفعيل الإجراءات والترتيبات التنظيمية داخل المنظمات.
- ضرورة الأخذ في الاعتبار أن من أهم قضايا حوكمة المنظمة والمشروع إدارة المخاطر بشكل عام، وحماية المُستفيدين والعاملين في المنظمة والمشروع، من خلال وضع الإجراءات والممارسات الضرورية واللازمة لتحقيق ذلك، ويجب أن تتنوع صور وأدوات التقييم داخل المنظمة وخلال تنفيذها المشاريع الإنشائية على أن تشمل الإفصاح الذاتي والتقييم المكتبي والتقييم الميداني، كما أنه من الأفضل أن تُسند عملية التقييم لجهات مُستقلة مما يُضفي دقة أكبر وموثوقية أعلى في نتائج عملية التقييم.
- من المهم إدراك أن الحوكمة الجيدة للمنظمة ومن ثم المشروع تقتضي وجود هيكل تنظيمي فعال، وسياسات وإجراءات داخلية واضحة لتوجيه برامج ومشروعات المنظمة، مع تحديد كافة المسئوليات والاختصاصات والصلاحيات لجميع الأعضاء والموظفين والعاملين.
- مع ضرورة إعداد دورات وبرامج تأهيل وتدريب للقائمين على الأقسام الإدارية بالمنظمة وفِرَق عمل المشاريع، من أجل رفع قدراتهم وتعزيز مهاراتهم وإكسابهم المعارف اللازمة في مجالات الحوكمة والتقييم وإدارة المنظمات، وضرورة تعزيز مستوى الشفافية في جميع جوانب العمل، مع أهمية تقديم التقارير المالية والإدارية والفنية بشكل دوري وواضح وموثق للأعضاء وللمتبرعين.
- ومن الضروري القيام بمراجعات دورية مع التقييم المستمر للأداء ولكافة جوانب الحوكمة للتأكد من استمرار تحقيق الأهداف والالتزام بالمعايير ورفع كفاءة وفعاليتها الأداء، ووضع آلية للتواصل الفعال والتنسيق ورفع مستوى التجانس والتعاون بين جميع فِرَق العمل والأطراف المعنية داخل المنظمة والمشروع، لتفادي حدوث التضارب والتعارض في المسئوليات والصلاحيات، ولتبادل البيانات والمعلومات بانتظام ويُسر، مما يسهم في تحسين فهم المُتطلّبات وتحقيق توافق أفضل بين جميع الأطراف.
- ضرورة أن تضع المنظمات الأهلية نظاماً فعالاً للمراقبة المستمرة للجودة خلال جميع مراحل تنفيذ المشروع، للتأكد من استمرار تحقيق المعايير، وتدارك وتصحيح أية انحرافات قد تظهر خلال التنفيذ.
- مع ضرورة الاستفادة من تقارير تقييم المشاريع بعد إنجازها، مع رصد وتوثيق الخبرات والتجارب والدروس المُستفادة خلال عمليات التنفيذ، للتعلم من التحديتات التي واجهت المشروع والاستفادة منها في تحسين جودة تنفيذ المشاريع المُشابهة بالمستقبل.
- أهمية وجود الإدارة الفاعلة والداعمة والمُلمّة بكافة مفاهيم ومبادئ وأساليب ومجالات إدارة الجودة، ونشر المعرفة حول تلك المفاهيم داخل المنظمات الأهلية حتى يتسنى لها تطوير وتحسين ورفع كفاءة وفعاليتها أدائها الشامل، مع ضرورة التركيز على عملية التخطيط بمرحلة ما قبل البدء بتنفيذ المشروع، مع توجيه اهتمام خاص بإدارة المخاطر، وكذلك إجراءات إدارة الجودة لضمان مراقبة وضبط وضمن تحقيق جودة مُخرجات المشروع وفق المعايير والمواصفات المطلوبة.
- مع ضرورة اعتماد المنظمات الأهلية غير الربحية "منهجية معينة" لإدارة تنفيذ المشاريع الإنشائية، يُساعد ذلك على حوكمة إجراءات عمليات التنفيذ، ومن ثم تحسين الأداء وتعزيز جودة التنفيذ، وتجنّب حدوث انحرافات في مُحدّدات المشروع.
- أهمية تقديم تقارير متابعة دورية لكافة عمليات ومراحل التنفيذ تتسم بالدقة والشفافية والوضوح التام، مع ضرورة الاهتمام بالتقييم المنتظم ليصبح جزءاً أصيلاً من ثقافة المنظمة وليس بناءً على طلب المانحين أو المتبرعين، مع أهمية رصد الموازنة الكافية وتوفير الاحتياجات الضرورية اللازمة لتدريب جميع الموظفين بالمنظمة والعاملين بالمشاريع على إجراءات عملية التقييم.

المراجع العلميّة للبحث:

أولا المراجع العربية:

- أبو النصر، م.، م. (2007): إدارة منظمات المجتمع المدني: دراسة في الجمعيات الاهلية من منظور التمكين والشراكة والشفافية والمسألة والقيادة والتطوع والتشبيك والجودة، دار إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة. ISBN:977-383-082-9
- أبو النصر، م.، م. (2015): الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- الحواج، ف.، ص. (2020). تقييم جودة تنفيذ المشاريع الإنشائية الخاصة بدولة الكويت. Arab Journal for Scientific Publishing (AJSP) - المجلة العربية للنشر العلمي (21)، 126-150.
- السمان، ب. (2011): المؤسسات بحاجة ماسة لحوكمة المشاريع، مقال بتاريخ 2011-12-30، بموقع مباشر إنفو. <https://www.mubasher.info/news/1986227>
- السنوسي، أ. (2023): الحوكمة وحوكمة المشاريع، مقال بتاريخ 2023-01-02. موقع لينكدإن <https://www.linkedin.com/pulse/dr-pulse/com.linkedin.ae/> alsenosy-ahmed
- الشنطي، ص. (2022): دليل ميسر لمفاهيم وممارسات المراقبة والتقييم. ISBN: 9921714651, 9789921714654.
- العشي، ص.، ظ. (2011). إدارة تنفيذ المشروعات الهندسية. مكتبة العبيكان - الرياض .
- المركز الوطني السعودي لتنمية القطاع غير الربحي (2021): تقرير حوكمة المنظمات غير الربحية (مكين) لعام 2021. تقرير حبيشي، ن.، م. (2007): مفهوم الحوكمة ومتطلبات تطبيقها على الجهاز الإداري: المسئولية والنزاهة والشفافية لب وجوهر الحوكمة، مجلة الإدارة، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، مجلد 26، العدد 114، القاهرة. 95861.
- حماد، ر. ح.، الأغا، و. ح.، & ثابت، و. م. (2010): تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة جامعة الأزهر بغزة-كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية-قسم إدارة الأعمال. غزة-فلسطين. رسالة ماجستير.
- عبدالعال، ع. ز. (2010): إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات، رسالة دكتوراة في إدارة الجودة، الجامعة الافتراضية بالمملكة المتحدة.
- عبد الكريم، م.، م. (2019): نظرية المنظمة، مقرر دراسي بكلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية العراق. مقال
- غادر، م.، ي. (2012): مُحدّات الحوكمة ومعاييرها، المؤتمر العلمي بجامعة الجنان طرابلس، لبنان خلال الفترة 15-17 ديسمبر 2012.
- مصعب، آ. ر.، رشاد، أ.، سلمان، س.، & يوسف، ا. (2022). سلسلة تقارير شركة تام للخدمات الإدارية المتقدمة (2022/11): حوكمة المنظمات غير الربحية، تجارب وممارسات عالميّة

ثانيا المراجع الأجنبية:

- Ali, S. M., Waseem, F., Anjum, H. Z., & Hafeez, R. M. Z. (2023). Impact of Project Leadership on Project Success: Mediated by Project Governance and Moderated by Goal Clarity. Journal of Financial Technologies (Fintech), Inclusion and Sustainability, 2(1), 1-18.
- Callistus, T., & Clinton, A. (2018). The role of monitoring and evaluation in construction project management. Intelligent Human Systems Integration: Proceedings of the 1st International Conference on Intelligent Human Systems Integration (IHSI 2018): Integrating People and Intelligent Systems, January 7-9, 2018, Dubai, United Arab Emirates.
- Charities Regulator (2018). Charities Governance Code: section 14(1)(i) of the Charities Act 2009. Document Reference number: CE CDE 8.2.1 001 Rev 000.
- Independent Sector, (2015). Principles for good governance and ethical practice: A guide for charities and foundations (Second ed.). ISBN: 978-0-9861548-1-2.
- El-shabrawy, A., Kotb, M., & Saad Atwa, M. (2020). Applying وأثره على تنفيذ مشروعات التشييد تطبيق نظام إدارة الجوده. Engineering Research Journal, 166, 296-319.
- Emmaline Soken-Huberty (21/11/2020), "10 Reasons Why Monitoring and Evaluation is Important", evalcareers, Retrieved from "Practical tools for international development 7/3/2022.
- European Commission (2004). Aid Delivery Methods: Project Cycle Management Guidelines. ISBN: 92-894-8467-5.
- European Commission (2014) Evaluation Matters - The evaluation policy for European Union Development Co-operation. EU publications. ISBN: 978-92-79-39391-4.

- Jia, G., Ma, H., Wang, Z., Xu, Z., Liu, K., Liu, Y., & Zhang, M. (2019). A Study on Construction-Operation Integrated Management of Megaproject: A Case of ABC International Airport. International Conference on Construction and Real Estate Management 2019.
- Kamau, C. G., & Mohamed, H. B. (2015). Efficacy of monitoring and evaluation function in achieving project success in Kenya.
- PMBOK. (2021). معيار إدارة المشاريع والدليل المعرفي لإدارة المشاريع-الإصدار السابع. Project Management Institute, Inc.
- Shava, E., & Thakhathi, D. (2016). Non-governmental organizations and the implementation of good governance principles. Journal of Social Sciences, 47(3), 218-228.
- Thomas, M. (2021). Good governance basics. GGI Development and Research LLP for the Good Governance Institute. <https://www.good-governance.org.uk/publications/insights/the-basics-of-good-governance>.
- Too, E. G., & Weaver, P. (2014). The management of project management: A conceptual framework for project governance. International journal of project management, 32(8), 1382-1394.
- UNFPA (2007). Project Managers Planning Monitoring and Evaluation toolkit.
- chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/stakeholder.pdf

المُرفق

استبانة البحث

(تفريغ البيانات / التكرارات والنسب المئوية)

المحور الثاني : حوكمة المنظمات الأهلية غير الربحية

م	الاجراءات	آراء المُشاركين (الاختيارات)			
		لا	لست متأكدًا	نعم إلى حد ما	نعم تماماً
1	هل تعتقد أن المنظمات الأهلية غير الربحية تحتاج إلى هياكل حوكمة مُحددة ؟	0	0	11	49
		0.0%	00.0%	18.3%	81.7%
2	هل تعرف المبادئ والأطر التنظيمية التي يجب أن تتبعها المنظمات الأهلية في عملها ؟	1	0	30	29
		1.7%	0.0%	50.0%	48.3%
3	هل تعتقد أن المنظمة الأهلية تمتثل للمبادئ والأطر التنظيمية المطلوبة ؟	1	3	44	12
		1.7%	5.0%	73.3%	20.0%
4	هل توجد هياكل حوكمة محددة في المنظمة الأهلية (كمجلس إدارة أو لجنة تنفيذية) ؟	3	2	9	46
		5.0%	3.3%	15.0%	76.7%
5	هل توجد أنظمة ولوائح داخلية ودليل إجراءات في المنظمة التي تناسب إليها ؟	2	1	13	44
		3.3%	1.7%	21.7%	73.3%
6	هل توجد بالمنظمة خارطة للاجتماعات الدورية وكذلك نماذج للتقارير الإدارية والفنية والمالية ؟	2	1	17	40
		3.3%	1.7%	28.3%	66.7%
7	هل تشعر أن هياكل الحوكمة الموجودة في المنظمة الأهلية تعمل بشكل فعال وشفاف ؟	4	7	36	13
		6.7%	11.7%	60.0%	21.6%
8	هل تتوفر آليات واضحة وحازمة للمساءلة داخل المنظمة الأهلية ؟	4	8	31	17
		6.7%	13.3%	51.7%	28.3%
9	هل تتمتع المنظمة الأهلية بشفافية في عرض معلوماتها	2	4	20	34

م	الاجراءات	آراء المُشاركين (الاختيارات)			
		لا	لست متأكدًا	نعم إلى حدٍ ما	نعم تماماً
	المالية والإدارية ؟	3.3%	6.7%	33.3%	56.7%
10	هل تخضع جميع الإجراءات في المنظمة وفي برامجها ومشروعاتها لقواعد وشروط تحكمها ؟	1	3	36	20
		1.7%	5.0%	60.0%	33.3%
11	هل تحرص المنظمة على التحسين المستمر لهيكلها التنظيمية لما يُساعد ذلك على يسر الإجراءات وسهولة العمليات ؟	2	2	31	25
		3.3%	3.3%	51.7%	41.7%
12	هل تعتقد أن المنظمات الأهلية غير الربحية تحقق أهدافها بفعالية من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة ؟	1	8	34	17
		1.7%	13.3%	56.7%	28.3%
13	هل ترى ضرورةً في تعزيز المعرفة والتدريب حول مفاهيم حوكمة المنظمات الأهلية ؟	0	0	10	50
		0.0%	0.0%	16.7%	83.3%
14	هل تعتقد أن زيادة الوعي المعرفي بحوكمة المنظمات الأهلية غير الربحية يرفع من قدرتها على تحقيق أهدافها وتأثيرها في المجتمع ؟	0	1	11	48
		0.0%	1.7%	18.3%	80.0%
15	هل تعتقد أن الحكومات والجهات المانحة يجب أن تلعب دوراً في تعزيز حوكمة المنظمات الأهلية غير الربحية ؟	0	2	21	37
		0.0%	3.3%	35.0%	61.7%

المحور الثالث : حوكمة إدارة تنفيذ المشاريع الإنشائية بالمنظمات الأهلية

أ- (إجراءات مرحلة التمهيد)

م	الاجراءات	آراء المُشاركين (الاختيارات)			
		لا	لست متأكدًا	نعم إلى حدٍ ما	نعم تماماً
16	هل يتم دراسة مدى توافق المشروع مع الخطة العامة للمنظمة ؟	1	2	32	25
		1.7%	3.3%	53.3%	41.7%
17	هل يتم إعداد دراسة جدوى شاملة للمشروع ؟	3	2	28	27
		5.0%	3.3%	46.7%	45.0%
18	هل يتم دراسة استدامة المشروع بالمستقبل (Sustainability) ؟	5	11	27	17
		8.3%	18.3%	45.0%	28.4%
19	هل يتم دراسة المخاطر المحتملة للمشروع ؟	4	10	28	18
		6.7%	16.7%	46.7%	30.0%
20	هل يتم دراسة تشغيل وصيانة المشروع على المدى القريب والبعيد؟	5	11	29	15
		8.3%	18.3%	48.4%	25.0%
21	هل يتم تعيين فريق تنفيذ المشروع منذ البداية ؟	1	4	23	32
		1.7%	6.7%	38.3%	53.3%
22	هل يتم إعداد وصف وظيفي محدد لجميع أفراد فريق المشروع (Job Description) ؟	4	6	24	26
		6.7%	10.0%	40.0%	43.3%
23	هل يتم إعداد ميثاق المشروع (Project Charter) الذي يوضّح النطاق والأهداف والمخرجات والميزانية والزمن والمخاطر ؟	5	7	23	25
		8.3%	11.7%	38.3%	41.7%

ب- (إجراءات مرحلة التخطيط)

آراء المُشاركين (الاختيارات)					م	الاجراءات
لا	لست متأكداً	نعم إلى حد ما	نعم تماماً	ك		
4	3	33	20	ك	24	هل يتم وضع خطة تفصيلية توضح كيفية تنفيذ المشروع وتشتمل على آلية المتابعة والتقييم ؟
6.7%	5.0%	55.0%	33.3%	%		
3	3	28	26	ك	25	هل يتم إعداد خطة مالية دقيقة تبين التكاليف المطلوبة خلال كافة مراحل تنفيذ المشروع ؟
5.0%	5.0%	46.7%	43.3%	%		
4	6	31	19	ك	26	هل يتم تحديد مستويات الجودة والمواصفات الفنية (Quality Target) ؟
6.7%	10.0%	51.6%	31.7%	%		
6	15	24	15	ك	27	هل يتم وضع خطة مُعددة الإجراءات لمراقبة عمليات الجودة للمُخرجات لتحقيق الجودة المطلوبة (Quality Plan) ؟
10.0%	25.0%	40.0%	25.0%	%		
12	10	26	12	ك	28	هل يتم إعداد خطة لمعالجة المخاطر المُحتمل ظهورها خلال فترة تنفيذ المشروع ، وكيفية التعامل معها (Risk Plan) ؟
20.0%	16.7%	43.3%	20.0%	%		
5	6	32	17	ك	29	هل يتم إعداد خطة واضحة تُحدد قنوات التواصل والتنسيق بين جميع الأطراف المعنية بالمشروع (Communication Plan) ؟
8.3%	10.0%	53.4%	28.3%	%		
0	3	16	41	ك	30	هل يتم صياغة العقد بحيث تكون كافة البنود واضحة تماماً للطرفين وشاملة لكل متطلبات العمل بالمشروع ؟
0.0%	5.0%	26.7%	68.3%	%		

ج- (إجراءات مرحلة التنفيذ)

رأي المُشارك (الاختيارات)					م	الاجراءات
لا	لست متأكداً	نعم إلى حد ما	نعم تماماً	ك		
1	4	25	30	ك	31	هل يتم إدارة التكلفة بحيث لا تتجاوز الميزانية المعتمدة للمشروع (Cost Management) ؟
1.7%	6.7%	41.7%	50.0%	%		
3	5	35	17	ك	32	هل يتم إدارة الوقت بالمشروع بشكل فعال (Time Management) ؟
5.0%	8.3%	58.4%	28.3%	%		
2	10	24	24	ك	33	هل يتم إدارة ومراقبة كافة عمليات العطاءات والمشتريات للمشروع بشكل سليم ونزيه وشفاف (Procurement Management) ؟
3.3%	16.7%	40.0%	40.0%	%		
5	11	32	12	ك	34	هل يتم استخدام آليات مراقبة عمليات الجودة خلال تنفيذ المشروع بشكل فعال (Quality Management) ؟
8.3%	18.3%	53.4%	20.0%	%		
5	7	27	21	ك	35	هل يتم تحديد قواعد ومعايير محددة وواضحة لاستلام مُخرجات المشروع (Acceptance Management) ؟
8.3%	11.7%	45.0%	35.0%	%		
11	8	26	15	ك	36	هل يتم إدارة المخاطر بالمشروع بشكل فعال (Risk Management) ؟
18.3%	13.3%	43.4%	25.0%	%		
9	7	30	14	ك	37	هل يتم إدارة التغييرات التي تظهر خلال التنفيذ بشكل سليم (Change Management) ؟
15.0%	11.7%	50.0%	23.3%	%		
2	8	29	21	ك	38	هل يتم إدارة ومراقبة كافة الأنشطة التي ينفذها فريق المشروع ؟
3.3%	13.3%	48.4%	35.0%	%		

د- (إجراءات مرحلة الإغلاق)

رأي المُشارك (الاختيارات)					م	الاجراءات
لا	لست متأكداً	نعم إلى حد ما	نعم تماماً	ك		
0	3	31	26	ك	39	هل يتم التأكد من تنفيذ كافة الجوانب بالدقة اللازمة قبل البدء باستخدام المشروع ؟
0.0%	5.0%	51.7%	43.3%	%		
4	2	21	33	ك	40	هل يتم عمل محضر استلام ابتدائي واعتماده من كافة الأطراف المعنية ؟
6.7%	3.3%	35.0%	55.0%	%		
4	7	26	23	ك	41	هل يتم تقييم المشروع بعد انتهائه لمعرفة مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة سلفاً ؟
6.7%	11.7%	43.3%	38.3%	%		
14	12	25	9	ك	42	هل يتم تعميم الدروس المُستفادة مع توثيق وأرشفة كل ما يتعلق بالمشروع بعد انتهائه ؟
23.3%	20.0%	41.7%	15.0%	%		

المحور الرابع : عملية تقييم المشاريع الإنشائية بالمنظمات الأهلية

أ- لمتطلبات العامة لعملية تقييم المشروع)

أراء المُشاركين (الاختيارات)					م	الاجراءات
لا	لست متأكداً	نعم إلى حد ما	نعم تماماً	ك		
10	6	28	16	ك	43	هل يتم تطبيق إجراءات التقييم بشكلٍ صحيح في المشاريع الإنشائية للمنظمة ؟
16.7%	10.0%	46.6%	26.7%	%		
11	12	30	7	ك	44	هل يتم تقييم أداء المشاريع الإنشائية مع تحليل وتوثيق نتائج التقييم بانتظام ؟
18.3%	20.0%	50.0%	11.7%	%		
22	20	14	4	ك	45	هل يتم استخدام تقنية التحليل الإحصائي في تقييم جودة تنفيذ المشاريع الإنشائية ؟
36.7%	33.3%	23.3%	6.7%	%		
13	15	26	6	ك	46	هل يتم تدريب العاملين في المشاريع الإنشائية على مفاهيم ومعايير وضوابط التقييم ؟
21.7%	25.0%	43.3%	10.0%	%		
8	13	23	16	ك	47	هل يتم استخدام نتائج التقييم لتحديد نقاط القوة والضعف في عملية تنفيذ المشاريع الإنشائية ؟
13.3%	21.7%	38.3%	26.7%	%		
8	13	26	13	ك	48	هل يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية وتحسينية استناداً إلى نتائج عملية التقييم ؟
13.3%	21.7%	43.3%	21.7%	%		
20	13	20	7	ك	49	هل يتم تخصيص موارد كافية لتنفيذ عمليات التقييم بشكل فعال ؟
33.3%	21.7%	33.3%	11.7%	%		
3	10	26	21	ك	50	هل تعتبر عملية التقييم جزءاً أساسياً من عملية تحسين جودة تنفيذ المشاريع الإنشائية ؟
5.0%	16.7%	43.3%	35.0%	%		
5	16	32	7	ك	51	هل تتوافق المعايير المُستخدمة في التقييم مع المعايير الدولية أو المحلية ذات الصلة ؟
8.3%	26.7%	53.3%	11.7%	%		
6	16	29	9	ك	52	هل تشمل المعايير عناصر مثل الجدوى الاقتصادية والجودة والأداء البيئي والسلامة ؟
10.0%	26.7%	48.3%	15.0%	%		
15	18	22	5	ك	53	هل تقوم المنظمة بمشاركة النتائج والتحسينات المحققة مع فرق المشاريع الأخرى لتعزيز التعلّم المُشترك ؟
25.0%	30.0%	36.7%	8.3%	%		

ب- (إجراءات تقييم معيار الارتباط أو الملاءمة)

آراء المُشاركين (الاختيارات)				م	الاجراءات
لا	لست متأكداً	نعم إلى حد ما	نعم تماماً		
1	4	23	32	ك	هل تقوم المنظمة بعمل تحديد لاحتياجات الفئة المُستهدفة خلال تصميم المشروع ؟
%7.1	%7.6	%3.38	%3.53	%	
5	5	33	17	ك	هل يتم مشاركة الأطراف ذوي العلاقة خلال تصميم المشروع ؟
%3.8	%3.8	%0.55	%4.28	%	
0	2	26	32	ك	هل تتوافق المشاريع المُصممة مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ؟
%0.0	%3.3	%4.43	%3.53	%	
7	21	21	11	ك	هل يتم وضع مصفوفة الإطار المنطقي للمشروع ؟
%7.11	%0.35	%0.35	%3.18	%	

ج- (إجراءات تقييم معيار الكفاءة)

آراء المُشاركين (الاختيارات)				م	الاجراءات
لا	لست متأكداً	نعم إلى حد ما	نعم تماماً		
0	1	22	37	ك	هل تمتلك المنظمة نظام متابعة إداري ومالي أثناء تنفيذ المشروع؟
0.0%	1.7%	36.6%	61.7%	%	
18	20	18	4	ك	هل تمتلك المنظمة نظام المعلومات (MIS) الذي يُسهّم في تحقيق نتائج ومُخرجات المشاريع المنفذة؟
30.0%	33.3%	30.0%	6.7%	%	
0	6	28	26	ك	هل يتم توزيع المسؤوليات والمهام على فريق عمل المشروع كلٌّ حسب اختصاصه مما يُسهّم في تحقيق أهداف المشروع ؟
0.0%	10.0%	46.7%	43.3%	%	
1	8	41	10	ك	هل يقوم فريق المشروع بتنفيذ مهامهم بجودة عالية خلال الوقت المُحدّد وفي إطار الموازنة ؟
1.7%	13.3%	68.3%	16.7%	%	
1	6	39	14	ك	هل يتم مقارنة الأنشطة المُخطّط لها في المشروع مع الجدول الزمني الفعلي للتنفيذ من أجل التأكد من جودة الأداء ؟
1.7%	10.0%	65.0%	23.3%	%	
2	3	36	19	ك	هل يتم مقارنة موازنة الأنشطة المنفذة بالمشروع مع الميزانية من أجل التأكد من الامتثال ؟
3.3%	5.0%	60.0%	31.7%	%	
1	5	30	24	ك	هل تقوم المنظمة بمتابعة أداء فريق المشروع بصفة دورية لتوجيههم وتحسين أدائهم ؟
1.7%	8.3%	50.0%	40.0%	%	

د- (إجراءات تقييم معيار الفاعلية)

آراء المُشاركين (الاختيارات)				م	الاجراءات
لا	لست متأكداً	نعم إلى حد ما	نعم تماماً		
1	4	33	22	ك	هل يتم تحديد أهداف المشروع بحيث تكون مجدولة زمنياً وقابلة للقياس ؟
1.7%	6.7%	55.0%	36.6%	%	
3	11	30	16	ك	هل يتم وضع مؤشرات مناسبة وقابلة للقياس للتأكد من مدى تحقق أهداف المشروع ؟
5.0%	18.3%	50.0%	26.7%	%	
8	21	24	7	ك	هل تستخدم المنظمة مصفوفة الإدارة المبنية على النتائج

م	الاجراءات	آراء المُشاركين (الاختيارات)			لا
		نعم تماماً	نعم إلى حدٍ ما	لست متأكداً	
	للمساعدة في تنفيذ الأنشطة وكذلك في المتابعة والتقييم ؟	11.7%	40.0%	35.0%	13.3%
68	هل تتحقق الفرضيات التي يتم التخطيط لها في مصفوفة الإطار المنطقي أثناء تنفيذ المشروع ؟	7	30	17	6
		11.7%	50.0%	28.3%	10.0%

هـ- (إجراءات تقييم معيار الأثر)

م	الاجراءات	آراء المُشاركين (الاختيارات)			لا
		نعم تماماً	نعم إلى حدٍ ما	لست متأكداً	
	هل يساهم المشروع في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة ؟	40	20	0	0
69		66.7%	33.3%	0.0%	0.0%
	ك				
	هل تعمل المنظمة على تنفيذ ورشات تتبع على المُستفيدين من مشاريعها لقياس أثر المشروع ؟	5	30	13	12
70		8.3%	50.0%	21.7%	20.0%
	ك				
	هل يحدث المشروع أثراً إيجابياً في حياة الفئة المُستهدفة والمجتمع بشكل العام ؟	30	29	1	0
71		50.0%	48.3%	1.7%	0.0%
	ك				
	هل ساهم المشروع المُنفذ في بناء قدرات العاملين بالمنظمة لتأهيلهم للعمل في مشاريع مشابهة ؟	23	34	3	0
72		38.3%	56.7%	5.0%	0.0%
	ك				

و- (إجراءات تقييم معيار الاستدامة)

م	الاجراءات	آراء المُشاركين (الاختيارات)			لا
		نعم تماماً	نعم إلى حدٍ ما	لست متأكداً	
	هل يستمر تشغيل المشروع بكفاءة بعد انتهاء تنفيذه ؟	15	40	5	0
73		25.0%	66.7%	8.3%	0.0%
	ك				
	هل المشروع قادر على الاستمرار في تلبية احتياجات الأجيال الحالية والقادمة ؟	14	37	8	1
74		23.3%	61.7%	13.3%	1.7%
	ك				
	هل المشروع قادر على التعامل مع المخاطر المُحتملة وتجنّب التأثيرات السلبية ؟	8	31	19	2
75		13.3%	51.7%	31.7%	3.3%
	ك				
	هل يحافظ المشروع على التوازن بين الأبعاد الاقتصادية الاجتماعية والبيئية لضمان استمراريته ونجاحه على المدى الطويل ؟	8	35	16	1
76		13.3%	58.3%	26.7%	1.7%
	ك				

المحور الخامس : المتغير التابع (تعزيز جودة تنفيذ المشاريع الإنشائية بالمنظمات الأهلية)

أ- دور الإدارة العليا في تعزيز جودة تنفيذ المشروع)

م	الاجراءات	آراء المُشاركين (الاختيارات)			لا
		نعم تماماً	نعم إلى حدٍ ما	لست متأكداً	
	هل الإدارة العليا للمنظمة لديها رؤية واضحة عن أهداف الجودة ؟	33	25	2	0
77		55.0%	41.7%	3.3%	0.0%
	ك				
	هل تولى الإدارة العليا في المنظمة أهمية كبيرة لمسألة الجودة	33	23	4	0
78					

م	الاجراءات	آراء المُشاركين (الاختيارات)			
		لا	لست متأكدًا	نعم إلى حدٍ ما	نعم تماماً
	وتعتبرها أحد أهم أولوياتها ؟	0.0%	6.7%	38.3%	55.0%
79	هل تدعم الإدارة العليا بالمنظمة كل المبادرات لتحسين الجودة من أجل بناء سُمعة جيّدة لدى المُستفيدين من المشاريع الإنشائية ؟	1.7%	13.3%	36.7%	48.3%
80	هل تهتم الإدارة العليا في المنظمة بتوفير كافة متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؟	5.0%	15.0%	50.0%	30.0%
81	هل تلتزم الإدارة العليا في المنظمة بخطة واضحة حول جودة تنفيذ المشاريع الإنشائية ؟	1.7%	11.7%	53.3%	33.3%
82	هل تحرص الإدارة العليا بالمنظمة على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام الإداريّة وبين العاملين بالمشاريع الإنشائية ؟	3.3%	8.4%	55.0%	33.3%
83	هل لدى الإدارة نظام متكامل للسيطرة على الجودة وهل يجري تنفيذه بفاعليّة ؟	8.3%	31.7%	45.0%	15.0%

ب- (دور إدارة المشروع في تعزيز جودة التنفيذ)

م	الاجراءات	آراء المُشاركين (الاختيارات)			
		لا	لست متأكدًا	نعم إلى حدٍ ما	نعم تماماً
84	هل يوجد بالمنظمة الأهليّة مخصّصات ماليّة كافية من أجل تحسين الجودة ؟	18.3%	21.7%	46.7%	13.3%
85	هل يوجد فريق جودة بالمشروع وبالعدد الكافي والتخصّصات المناسبة ؟	30.0%	25.0%	35.0%	10.0%
86	هل يتم اختيار الموردين على أساس المعايير ومواصفات الجودة العالميّة أولاً ثم السعر ؟	10.0%	23.3%	43.4%	23.3%
87	هل يتم تطبيق إجراءات الفحص والاختبار على كافة الأصناف الواردة من الموردين والتأكد من مطابقتها للمواصفات الهندسيّة ؟	5.0%	23.3%	48.4%	23.3%
88	هل توجد بالمنظمة معايير واضحة ومحدّدة يُقاس عليها الأداء ؟	6.7%	13.3%	45.0%	35.0%
89	هل توجد بالمنظمة آليّة معيّنّة لجمع الملاحظات والشكاوى وتحليلها لتحسين جودة تنفيذ المشاريع ؟	11.7%	18.3%	41.7%	28.3%
90	هل هناك إجراءات مُحدّدة وواضحة لتتبع مصدر الأخطاء بالعمل ومعرفة أسبابها ؟	8.3%	18.3%	58.4%	15.0%
91	هل يتم اتخاذ إجراءات تحول دون ظهور أعمال غير مطابقة للمواصفات مستقبلاً ؟	6.7%	10.0%	60.0%	23.3%
92	هل يتم إلزام المقاول بتصحيح العيوب المكتشفة قبل البدء في أعمال التسليم الابتدائي ؟	0.0%	8.3%	30.0%	61.7%

ج- (دور الحوكمة في تعزيز جودة تنفيذ المشروع)

آراء المُشاركين (الاختيارات)				م	الاجراءات
لا	لست متأكداً	نعم إلى حدٍ ما	نعم تماماً		
0	4	17	39	ك	هل تسهم الحوكمة في توفير الرؤية الاستراتيجية للمشروع وتحديد الأهداف الرئيسة والقيم التي يجب أن يتبناها جميع الأطراف المعنية؟
0.0%	6.7%	28.3%	65.0%	%	
1	1	19	39	ك	هل تُسهم الحوكمة في تحديد المسؤوليات والصلاحيات والمهام لكل فرد مما يضمن الشفافية والتنسيق والتواصل الفعال بين كافة الأطراف المعنية بالمشروع؟
1.7%	1.7%	31.6%	65.0%	%	
0	3	23	34	ك	هل دور الحوكمة في مراقبة تقدّم المشروع يضمن أن يتم التنفيذ بطريقة ملتزمة بالمعايير والجدول الزمني المحدد والتكلفة المعتمدة؟
0.0%	5.0%	38.3%	56.7%	%	
0	2	17	41	ك	هل يمكن لمبادئ وإجراءات الحوكمة أن تُسهم في تحسين جودة التنفيذ ومستوى المراقبة في المشاريع الإنشائية بالمنظمات الأهلية؟
0.0%	3.3%	28.3%	68.4%	%	
0	1	22	37	ك	هل يمكن للحوكمة أن تُسهم في زيادة شفافية إجراءات التنفيذ واتخاذ القرارات في المشاريع الإنشائية بالمنظمات الأهلية؟
0.0%	1.7%	36.7%	61.6%	%	
0	2	17	41	ك	هل تعتقد أن تطبيق مبادئ وإجراءات الحوكمة تقي المشاريع الإنشائية بالمنظمات الأهلية من التعثر؟
0.0%	3.3%	28.3%	68.4%	%	

د- (دور عملية التقييم في تعزيز جودة تنفيذ المشروع)

آراء المُشاركين (الاختيارات)				م	الاجراءات
لا	لست متأكداً	نعم إلى حدٍ ما	نعم تماماً		
0	2	19	39	ك	هل يضمن التقييم المنتظم تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفعالية؟
0.0%	3.3%	31.7%	65.0%	%	
0	1	13	46	ك	هل يوفر التقييم المنتظم البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الصائبة المبنية على أسس سليمة ودقيقة؟
0.0%	1.7%	21.7%	76.6%	%	
1	2	15	42	ك	هل التقييم المنتظم يضمن الامتثال للمعايير المهنية والتنظيمية والقانونية؟
1.7%	3.3%	25.0%	70.0%	%	
1	3	19	37	ك	هل التقييم المنتظم يضمن الامتثال لكافة المعايير والمواصفات الفنية المحددة للمشروع؟
1.7%	5.0%	31.7%	61.6%	%	
0	1	14	45	ك	هل التقييم المستمر له تأثير كبير على مراقبة التكاليف والجدول الزمني للمشروع الإنشائي؟
0.0%	1.7%	23.3%	75.0%	%	
0	4	13	43	ك	هل التقييم المنتظم خلال تنفيذ المشروع يضمن تحسين عمليات التنفيذ وتحقيق مستويات عالية من الجودة والكفاءة في الأداء؟
0.0%	6.7%	21.7%	71.6%	%	
0	2	14	44	ك	هل التقييم المنتظم يُسهم في تعزيز الشفافية والتواصل بين فريق المشروع وكافة الأطراف المعنية مما يحقق التفاهم المُشترك وتحقيق الأهداف بشكل أفضل؟
0.0%	3.3%	23.3%	73.4%	%	