

عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

المعايير الدولية لإدارة المشاريع وأثرها على تحقيق الميزة التنافسيّة  
المُستدامة في المنظمات غير الحكوميّة بالمُحافظة الجنوبيّة الفلسطينيّة

هديل محمد زكريا طه هنية

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1443هـ/2021م

المعايير الدولية لإدارة المشاريع وأثرها على تحقيق الميزة التنافسيّة  
المُستدامة في المنظمات غير الحكوميّة بالمُحافظة الجنوبيّة الفلسطينيّة

إعداد:

هديل محمد زكريا طه هنية

بكالوريوس تصميم داخلي وديكور، جامعة الأقصى/ فلسطين

إشراف: الدكتور نادر حامد أبو شرح

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير من  
معهد التنمية المُستدامة / كلية الدراسات العليا / جامعة القدس

2021/هـ1443م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
معهد التنمية المستدامة




### إجازة الرسالة

المعايير الدولية لإدارة المشاريع وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المنظمات  
غير الحكومية بالمحافظات الجنوبية

اسم الطالب: هديل محمد زكريا طه هنية  
الرقم الجامعي: 21810471

إشراف: الدكتور نادر حامد أبو شرح

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2021/12/26 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة  
أسمائهم وتواقيعهم:

- 1- رئيس لجنة المناقشة: الدكتور نادر حامد أبو شرح  
التوقيع: 
- 2- ممتحناً داخلياً: الدكتور أحمد محمد حرز الله  
التوقيع: 
- 3- ممتحناً خارجياً: الأستاذ الدكتور وائل محمد ثابت  
التوقيع: 

القدس - فلسطين

1443هـ/2021م

## إهداء

- إلى الحب المتاح بين ذراعيها، إلى أجمل صفحات قدري، وحُلُو أيامي، حين أتيتك ضائعة رددتني راشدة، مدركة، فتحت لي أبواب حبك دون انغلاق.
- عاجزة أنا عن وصف قلبك ونور عطائك، يا من بحروفك الثلاثة أعطيتني بهم كل معاني التضحية والحنان، ها أنا أمامك لأقول لك (شكراً أمي، أحبك أمي، أطال الله عمرك أمي).
- إلى أبي صديق السراء والضراء، ومصدر قوتي.
- إلى من وقف بجواري دائماً رغم غربته، وكان غيبي وسندي بعد الله، أخي العزيز طه.
- إلى دواعي سروري كلها، ومسلك سعادتي إخوتي، المحيطين بي من كل جنب.
- إلى أصدقائي وزملاء العمل وكل من ساندني ودعمني.

أهدي ثمرة جهدي لهم جميعاً

الباحثة / هديل محمد زكريا طه هنية

## إقرار:

أقرُّ أنا مُعدَّة الرسالة بأنها قُدمت لجامعة القدس؛ لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يُقدَّم لنيل درجة عليا، لأي جامعة أو معهد آخر.

## التوقيع:

هديل "محمد زكريا" طه هنية

التاريخ: 2021/12/26

## شكر وعرّفان

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين  
وبعد،،،

أشكر الله العليّ القدير على توفيقه في إنجاز هذه الرسالة، وانطلاقاً من قوله عليه الصلاة والسلام: "لا  
يشكر الله من لا يشكر الناس"، فإنني أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى:

مشرف الرسالة الدكتور الفاضل/ نادر أبو شرح، حيث كان له الأثر بالجهد والتوجيه لتخرج الرسالة  
بأفضل صورها.

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى الأساتذة الكرام الدكتور/أحمد محمد حرزالله والدكتور/وائل محمد ثابت،  
الذين تفضلاً وتكرماً وقبل مناقشة هذه الرسالة، وإبداء آرائهما مما أسهم في تجويد هذا العمل  
وتحسينه، ليظهر في أحسن صورة.

ويسرني أن أتوجه بالشكر إلى السادة محكمي الاستبانة والمقابلة، وإلى الدكتور وائل ثابت على دعمه  
ومساندته لي.

وأخيراً أشكر كل من ساعدني في دراستي، ولو بدعوة، والذين قد لا يتسع المجال لذكرهم فشكراً لكم.

**لكم مني جميعاً خالص الشكر والتقدير**

الباحثة/ هديل محمد زكريا طه هنية

## مصطلحات الدراسة:

### 1. إدارة المشاريع (Project Management):

سلسلة من العمليات (البدء، والتخطيط، والتنفيذ، والمتابعة والضبط، والإغلاق) والتي تتضمن بعض المتطلبات اللازمة، إذ تتم بشكل منظم ومنسق، وبدقة من خلال استعمال الأدوات والأساليب العلمية المتطورة ضمن حدود الوقت، والميزانية، والجودة، بهدف تحقيق أهداف المشروع التي تؤدي إلى نجاحه، وبالتالي الحصول على ميزة تنافسية عالية، لإدارة المشاريع هي مجموعة من المهارات والخبرات المطلوبة للحد من مستوى المخاطر داخل المشروع وصولاً إلى نجاحه (الكبيسي، وكمال، 2020).

**التعريف الاجرائي:** هي مجموعة من العمليات المتكاملة التي تقوم بها المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة من أجل تنفيذ المشاريع التي تخدم الفئات المستهدفة بكفاءة مرتفعة وفقاً للمعايير الدولية المقررة لإدارة المشاريع بإتقان لتحقيق أفضل النتائج في حدود الوقت والميزانية والجهد المستهدفة بما يحقق أهداف المشاريع المنفذة.

### 2. الميزة التنافسيّة المُستدامة (Sustainable Competitive Advantage):

أي خدمة أو منتج يميز المنظمة عن منافسيها من وجهة نظر المستخدمين منها، وذلك مرتبط بتحقيقه لمدة طويلة من الوقت، وفي الوقت نفسه تمتاز بعدم مقدرة المنافسين الحاليين أو المحتملين استنساخ استراتيجيتها (علوان، 2021).

**التعريف الاجرائي:** هي تلك الملكات التي تستحوذ عليها المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة والتي يصعب على المنافسين الآخرين تقليدها أو استنساخها سواء تعلق الأمر بأساليب أو إجراءات العمل أو تلك الجوانب المرتبطة بالاستراتيجية المعتمدة المنبثق عنها الخطط التنفيذية لتلك المنظمات أو على صعيد المهارات الخاصة بإدارة وتنفيذ المشاريع الخاصة بها أو جودة المخرجات المقدمة للفئات المستهدفة من خلال الاستثمار الأمثل والتميز لعلاقاتها وقدراتها التي يصعب محاكاتها أو تقليدها.

### 3. المنظمات غير الحكومية (Non-Governmental Organizations):

هي منظمات تسعى لتحقيق أهداف غير شخصية، وتعتمد غالباً على المنح والهبات في تمويلها، وعلى المتطوعين في تنفيذ نشاطاتها في مجالات متعددة، بما يخدم المصالح العامة للمجتمع (أبو عوض، 2019).

**التعريف الاجرائي:** هي منظمات غير حكومية مختصة تعمل في مجال المرأة أو تستهدف هذه الفئة في إطار أعمالها المتنوعة في المحافظات الجنوبية.

## المخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات غير الحكومية العاملة بمجال المرأة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، اعتماداً على أدوات الاستبانة والمقابلة المهيكلية، حيث تم توزيع الاستبانات على عينة الدراسة البالغ عددهم (204) من المسميات الوظيفية التالية (مدير عام، مدير مشروع، منسق مشروع، مدير برنامج)، واسترداد (188) استبانة، بنسبة استرداد بلغت (92.15%)، كما وتم تنفيذ (9) مقابلات مهيكلية مع العاملين في الإدارة العليا بالمنظمات المستهدفة العاملة في مجال المرأة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن المعايير الدولية لإدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية العاملة بمجال المرأة حققت مستوى مرتفعاً جداً، وبوزن نسبي (84.8%)، إضافة إلى أن الميزة التنافسية المُستدامة حققت مستوى مرتفعاً، وبوزن نسبي (82.9%)، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية بين المعايير الدولية لإدارة المشاريع والميزة التنافسية المُستدامة في المنظمات غير الحكومية العاملة بمجال المرأة، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للمعايير الدولية لإدارة المشاريع (إدارة نطاق المشروع، وإدارة موارد المشروع، وإدارة اتصالات المشروع، وإدارة جودة المشروع، إدارة المعنيين بالمشروع) في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة، وعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمعايير الدولية لإدارة المشاريع (إدارة تكامل المشروع، وإدارة الجدول الزمني للمشروع، وإدارة تكلفة المشروع، وإدارة مخاطر المشروع، وإدارة مشتريات المشروع) في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة.

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق لمتوسط استجابة المبحوثين حول المعايير الدولية لإدارة المشاريع والميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط استجابة المبحوثين حول الميزة التنافسية المُستدامة تعزى للمتغيرات المؤهل العلمي، وذلك لصالح فئة البكالوريوس.

وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بتوجيه المنظمات غير الحكومية العاملة بمجال المرأة نحو تطبيق المواصفة الدولية لإدارة المشاريع (ISO1006)، واستحداث دائرة مختصة لإدارة مخاطر المشروع، بحيث تكون متخصصة، وعلى قدر عالٍ من التأهيل والخبرة في إدارة المخاطر، بما يسهم في تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع بصورة شاملة، إضافة إلى ضرورة استخدام أدوات منهجية علمية، لتعزيز الميزة التنافسية المُستدامة للتحويل من نظام لقياس الأداء فقط، إلى نظام لإدارة الأداء المُستدام، كما أوصت الدراسة بتطبيق أدوات ديناميكية تفاعلية تدمج متطلبات أصحاب المصالح في استراتيجية المنظمات، وذلك لتحقيق قيمة مضافة مُستدامة للمنظمات.

# **The Impact of International Standards for project management on achieving sustainable competitive advantage in Non-Governmental Organizations in in the Southern Governorates.**

**Prepared by: Hadeel Zakaryia Haniya**

**Supervisor: Dr. Nader Abu Shariekh**

## **Abstract**

The study aims to identify the role of international standards for project management in achieving the competitive advantage of non-governmental organizations that focus and target women in their interventions in the southern Palestinian governorates. To achieve the goal of the study, the descriptive analytical method was adopted, based on the questionnaire and the structured interview tools. 204 NGOs senior staff were targeted (general manager, project manager, project coordinator, and program manager), and (188) questionnaires were received, with a recovery rate of (92.15%). In addition to 9 structured interviews with senior staff in those NGOs.

The main highlighted results from the study are: the international standards for project management in NGOs working in the field of women achieved a very high level, with a relative weight of 84.8%, along with the sustainable competitive advantage with a relative weight of 82.9%. The results showed a direct correlation between the international standards for project management and the sustainable competitive advantage in NGOs working in the field of women, and the existence of a statistically significant impact of the international standards for project management (scope management, resource management, communication management, quality management, stakeholder management) in achieving sustainable competitive advantage, and the absence of a statistically significant impact of international standards of project management (integration management, schedule management, cost management, risk management, and procurement management) in achieving sustainable competitive advantage.

Additionally, the results showed that there were no differences in the average response of respondents about international standards for project management and competitive advantage due to personal and functional variables, and there were statistically significant differences in the average response of respondents about sustainable competitive advantage due to educational qualification variables, in favor of the bachelor's category.

In light of the results, the study recommended directing NGOs working in the field of women towards applying the international standard for project management (ISO1006), and creating a specialized, highly qualified and experienced unit for project risk management, which contributes to the application of international standards for project management in a comprehensive manner. In addition to the need to use scientific methodological tools to enhance the sustainable competitive advantage to shift from a performance measurement system only to a sustainable performance management system. The study also recommended the application of interactive dynamic tools that integrate the requirements of stakeholders into the organizations strategy, in order to achieve a sustainable added value for organizations.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1 مقدمة الدراسة

يُعد قطاع المنظمات غير الحكومية المحلية من أهم القطاعات المؤثرة في المجتمع الفلسطيني، نتيجة للظروف السياسية الخاصة التي يمر بها المجتمع الفلسطيني، والتي كانت سبباً في نشأة قطاع المنظمات غير الحكومية، وقد أثبت هذا القطاع قدرته على المشاركة في البنية التنموية، وتنفيذ البرامج والمشاريع الاجتماعية، والتعليمية، والصحية، وقد ازدادت أهمية هذا القطاع بعد الأحداث التي مرت على المحافظات الجنوبية منذ عام 2006 وحتى الآن، حيث إن الحصار قد أضعف من القطاعات الحكومية وزاد من تأثير قطاع المنظمات غير الحكومية، وأضاف إليه أعباء ومسؤوليات جديدة إضافية، وذلك للتعويض عن العجز الذي أصاب القطاعات الحكومية.

وتتمتع المنظمات غير الحكومية الفلسطينية بأهمية كبيرة، حيث بلغ عددها حوالي (4616) منظمة منتشرة في أماكن الوجود الفلسطيني، وبواقع (11%) بالقدس، و(42%) في الضفة الغربية، و(31%) بالمحافظات الجنوبية، و(2%) داخل أراضي 48، و(14%) خارج فلسطين، وتتلقى تمويلاً أجنبياً يقدر (1.6) مليار دولار سنوياً، حيث تسهم في توفير أكثر من (40) ألف فرصة عمل مدفوعة الأجر، والتي بدورها تقلل من نسبة البطالة في المجتمع الفلسطيني (سكر، والجردات، 2020).

وهذه المنظمات بدورها تقدم مجموعة من المشاريع تستفيد منها فئات مختلفة، ومنها ما تركز بمشاريعها على المرأة بعدة جوانب، منها: الجوانب الصحية، والاجتماعية، والقانونية، والتنمية (الإغاثة الطبية، مقابلة شخصية، 2021)، وبالتالي تؤدي المنظمات غير الحكومية دوراً مهماً في تمكين المرأة، وتوفير سبل العيش الكريم لها في نطاق المساواة والعدالة (جمعية عايشة، مقابلة شخصية، 2021).

كما وتواصل المنظمات غير الحكومية بالمحافظات الجنوبية جهودها الحثيثة للحصول على تمويل غير مخصص، أو تمويل مشترك لمشاريعها ومبادراتها المختلفة، وتوزيع قاعدة الجهات المانحة، وضمان التمويل المستدام لمشاريعها التي تمتد لعدة سنوات في ظل القيود المفروضة على التمويل في السنوات الأخيرة، وشُح فرص التمويل، وميل بعض الجهات المانحة لاعتماد منظمات معينة كشركاء استراتيجيين لتنفيذ مشاريعها بناء على الميزة التنافسية لتلك المنظمات.

ويشكّل التنافس على مصادر التمويل عائقاً كبيراً في الحصول على التمويل اللازم، وفي كثير من الأحيان يرتبط ذلك بشروط عديدة، منها: تطبيق المنظمات للمعايير الدولية لإدارة المشاريع، خبرة المنظمة السابقة، وجودة مشاريعها المنفذة، بالإضافة إلى مطابقة الأنشطة المقدمة والمقترحة مع أهداف وأولويات الجهة الممولة.

بناءً على ذلك، فإن المنظمات تسعى للتفوق وليس للنجاح، وهناك فرق واضح بين النجاح والتفوق؛ فالنجاح يسعى الجميع إلى تحقيقه، وقد يتحقق مرة أو مرتين، أما التفوق خاصية في المنظمة تمنحها استمرارية النجاح، واستمرارية البقاء في المقدمة.

وفي هذا السياق فإن بعض المنظمات غير الحكومية التي حققت تقدماً ملحوظاً في الميادين التنافسية، لا بد لها من التفكير في إيجاد البدائل والاستراتيجيات المناسبة لضمان استمرارية ذلك التفوق، بما يضمن لها استدامة المزايا التنافسية على المدى البعيد في القطاع الذي تعمل فيه، وتحقيق الاستمرار في إطار مستويات متميزة من الأداء، لذلك تحاؤون الدراسة مناقشة الدور الذي تؤديه المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وذلك بالتطبيق على المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

## 2.1 مشكلة الدراسة

يُعد تحقيق الميزة التنافسية المستدامة أحد أهم الأهداف التي تسعى المنظمات الأهلية لبلوغها، فهذا الشكل من المزايا يرتبط بمدى قدرة المنظمات على تقديم المشاريع التي تتسم بالأفكار الجديدة، والتي تلامس احتياجات المستفيدين، فالمصدر الرئيسي للمزايا التنافسية ينبع من الجانب التخصصي للمنظمة (مقابلة شخصية، جمعية عايشة، 2021)، إضافة إلى أن امتلاك المنظمة للأفراد ذوي الخبرة والكفاءة بإدارة المشاريع له دور كبير في تحقيق ميزة لمشاريع المنظمة (مقابلة شخصية، أوكسفام، 2021)، حيث إن العمل على إيجاد مشاريع تتسم بطابع الاستدامة التي تستهدف النساء في فلسطين وخاصة الفئات المهمشة منهن، أصبحت مشاريع ذات ضرورة ملحة للمنظمات غير الحكومية التي تستهدف المرأة في مشاريعها (مقابلة شخصية، العمل ضد الجوع، 2021).

وفي هذا الإطار فقد أشارت الأدبيات المتنوعة التي تناولت تشخيص واقع المزايا التنافسية المستدامة للمنظمات غير الحكومية العاملة في المحافظات الجنوبية، إلى وجود حالة من الضعف في قدرات تلك المنظمات على تحقيق المزايا التنافسية المستدامة في ظل الواقع الاستثنائي المعقد في الأراضي الفلسطينية والذي يلقي على عاتق تلك المنظمات مجموعة هائلة من التحديات المرتبطة بكلفة تقديم تلك الخدمات والجودة المنشودة، إضافة إلى قدراتها على الإنجاز والتسليم في المواعيد المحددة، لذا فإن العاملين في تلك المنظمات يشيرون إلى حاجتهم المرتفعة لبناء متطلبات الميزة التنافسية فيها وتحقيق القدرة على الاستدامة في تقديم الخدمات بتلك المنظمات (عساف، 2018)، وهو ما أكده (عمرو، 2018) الذي أشار إلى أن مستوى الميزة التنافسية بالمنظمات الأهلية بمحافظة الخليل قد بلغ 67.6%، الأمر الذي يؤكد حاجة تلك المنظمات إلى تطوير مزاياها التنافسية لتعزيز جوانب استدامة أعمالها، إذ تعاني المنظمات الأهلية العاملة في المحافظات الجنوبية من ضعف الجودة في مخرجاتها خصوصا تلك المقدمة للفئات المهمشة وهو ما يضعف عملية التنمية المستدامة (عطا الله، 2020)، فجودة الخدمة التي تشكل أحد أهم أبعاد المزايا التنافسية المستدامة تعتبر أحد أهم العوامل التي تسهم في تعزيز استدامة أعمال المنظمات وتحقيق سبق التنافسي لها (الحاجم والسلمان، 2021)، هذا الضعف في مستويات الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات الأهلية الفلسطينية بشكل عام وتلك العاملة في مجال المرأة على وجه التحديد والذي أشارت إليه الأدبيات المتنوعة قد أكدته خبرة الباحثة في إطار عملها في قطاع المنظمات غير الحكومية، حيث شعرت الباحثة بوجود حالة من الضعف المرتبط بأبعاد تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لدى هذه المنظمات سواء ما تعلق الأمر منها بمستوى جودة المخرجات أو تلك المرتبطة بجوانب كلفة الأعمال المنفذة ومدى قدرة تلك المنظمات على امتلاك المرونة الكافية للتعاطي مع المتغيرات المستجدة والمتغيرة في بيئة قطاع غزة، فحالة الضعف في

تحقيق الميزة التنافسية المستدامة التي تعاني منها تلك المنظمات لعلها ترجع الى ضعف الالتزام في الأخذ بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع الخاصة بتلك المنظمات، وهو ما شكل منطلقاً للباحثة للبحث في الدور الذي تؤديه تلك المعايير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لتلك المنظمات، واستناداً إلى ما سبق يمكن للباحثة صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي:

**ما هو أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة بالمحافظات الجنوبية؟**

### 3.1 مبررات الدراسة

1. افتقار المنظمات غير الحكومية إلى الوعي الكافي بالأدوات والمعايير التي تمكنها من تنفيذ مشاريعها بكفاءة وفعالية بحيث تستطيع تعظيم مخرجاتها بالجودة المطلوبة، وبالتالي فإن هذه الدراسة جاءت لسد الفجوة أو التباين الحاصل بين حاجة تلك المنظمات لتلك المعايير ومستوى الإدراك الحالي لديها بالكيفية المناسبة لإدارة تلك المشاريع بأقصى كفاءة ممكنة.
2. ضعف قدرات المنظمات غير الحكومية على تحقيق الاستدامة خصوصاً في مزاياها التنافسية النابع عن ضعف الاستدامة المالية لتلك المنظمات ارتباطاً بجوانب متنوعة يقف على رأسها شح التمويل وانتشار أشكال واسعة من الهدر في أعمالها الأمر الذي يسهم في تضخيم حجم تكاليف تنفيذ الأعمال وهو ما يسهم في انخفاض المزايا التنافسية المستدامة لتلك المنظمات، وبالتالي فقد شكلت هذه الدراسة منطلقاً هاماً لتوجيه تلك المنظمات نحو الفهم الكافي لقضايا تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في أوجه متنوعة تشمل مجال الكلفة والجودة والمرونة والتسليم.
3. ازدياد دور المنظمات غير الحكومية في مكافحة المعضلات الاقتصادية والاجتماعية المتنوعة خصوصاً في بيئة قطاع غزة التي تتسم بالتعقد الشديد وزيادة حدة الاضطرابات الاقتصادية والاجتماعية الأمر الذي ترافق معه ازدياد حاجة تلك المنظمات لفهم الأدوات الكفيلة بتمكينها من القيام بدورها بشكل مهني يستند إلى أسس عملية مدروسة لتحقيق أقصى جودة في مخرجاتها، وهو ما توفره الدراسة الراهنة التي تتيح لتلك المنظمات فهماً استراتيجياً عميقاً للمعايير المعتمدة على نطاق دولي لإدارة مشاريعها بأقصى كفاءة ممكنة في ظل تعاظم حدة المنافسة على تجنيد التمويل بين تلك المنظمات.
4. ندرة الدراسات في البيئة المحلية الفلسطينية -على حد علم الباحثة- والتي تناولت المعايير الدولية لإدارة المشاريع، والميزة التنافسية المستدامة، والتي طبقت على المنظمات غير الحكومية العاملة

في مجال المرأة.

5. تعتبر الدراسة الراهنة أداة محورية تواكب الاتجاهات الحديثة التي تركز على قضايا تحقيق المزايا التنافسية باعتبارها الإطار الأهم في بيئات العمل المتنوعة، وبالتالي فإن التماشي مع جوانب الحداثة في التركيز على الأطر الأكثر فعالية في بيئات العمل ومنها بيئة العمل المحلية بالمحافظات الجنوبية يعتبر أحد الاتجاهات الهامة لتعزيز الفهم الكافي للسياق الدولي الحديث وبتطوير الأدوات المتبعة للتماشي مع هذه الاتجاهات بما يدعم تعزيز استدامة الأعمال التي تتطلب تجنيد التمويل لعمل المنظمات غير الحكومية اعتمادا على تحقيق نتائج فعالة في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة.

#### 4.1 أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في الجوانب التالية:

##### 1.4.1. الأهمية العلمية:

1. تبرز الأهمية العلمية لهذه الدراسة كونها تشكل مظلة هامة للتركيز على المفاهيم الأكثر حداثة في بيئة الاعمال الإدارية، اذ أن اتجاهات التركيز على قضايا التنافسية والاستدامة تعتبر الأكثر استحوادا على اهتمام منظمات الأعمال في ظل حالة الانفتاح الاقتصادي والتكنولوجي الهائل الذي أصبح لزاما على المنظمات تطوير مفاهيمها بما يتعاطى مع طبيعة هذه التغيرات، فقضايا الاستدامة والمزايا التنافسية تعتبر الاطار الاحداثي للتعاطي مع هذه المتغيرات وبالتالي فان الدراسة الراهنة تتيح مجالا واسعا للمنظمات للاستفادة من محتواها في تطوير المفاهيم الحديثة المتعلقة بقضايا التنافسية والاستدامة ومعايير إدارة المشاريع التي تسهم في تعزيزها.
2. تشكل الدراسة الراهنة بما تحويه من اطار نظري ومنهجي مرجعا متكاملًا للباحثين يمكنهم الاستفادة من محتواه في تطوير الأدوات البحثية وفتح آفاق للدراسات المستقبلية انطلاقا من النتائج البحثية التي توفرها الدراسة، مع السعي للتركيز على نقاط الضعف في الأطر التطبيقية وجعلها مقدمة للبحث في الإشكالات التي تواجه المنظمات غير الحكومية في فلسطين، في المحافظات الجنوبية على وجه التحديد.
3. تعتبر الدراسة الراهنة ذات توجه علمي حديث يربط بين متغيرات ذات أولوية في أطر البحث عن الحلول التي تواجه عمل المنظمات، فهي من الدراسات القلائل التي عملت على الربط بين

المعايير الدولية لإدارة المشاريع وتحقيق الميزة التنافسية المُستدامة، فهذه الدراسة تعتبر الأولى من نوعها التي عملت على الربط بين تلك المتغيرات على المستوى المحلي على حد علم الباحثة.

#### 2.4.1. الأهمية التطبيقية:

1. تشكل هذه الدراسة أداة هامة يمكن للمنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة الاستفادة من نتائجها في تقييم آليات العمل المتبعة في إدارة وتنفيذ المشاريع الخاصة بها، كونها تحتوي على اطار تفصيلي حديثة لكافة المعايير المتبعة على نطاق دولي لإدارة تلك المشاريع مع توفير اطار مرجعي للإجراءات التفصيلية الخاصة بتطبيق تلك المعايير، وبالتالي فإن هذه الدراسة ستسهم في تصحيح مسارات العمل باتجاه تعزيز جودة الخدمات المقدمة للفئات المستهدفة من قبل تلك المنظمات استناداً إلى تعزيز الاتجاهات الأدق في تنفيذ المشاريع وفقاً للمعايير التي تتناولها الدراسة.
2. تسهم الدراسة بتحقيق الفائدة للمنظمات غير الحكومية من خلال الاعتماد على الأساليب العلمية في تعزيز قدراتها على تجنيد التمويل لمشاريعها، وبما يتوافق مع متطلبات المانحين لتقديم التمويل ارتباطاً بكفاءة تنفيذ البرامج والمشاريع وما تتضمنه من أنشطة متنوعة، وبما يحقق تفوق للمنظمة على المنظمات الأخرى في توفير المتطلبات المالية لاستدامة مشاريعها.
3. تشكل الدراسة الرافعة موجهة للمنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة للتغيير في سياسات العمل استناداً إلى نقاط القوة أو الضعف في تشخيص واقع الالتزام بمعايير إدارة المشاريع الدولية ومستوى استحوادها على الملكات التنافسية المستدامة، وبالتالي تمكينها من بلورة خطط عمل مستندة بشكل فعلي إلى تقييم واقعي للاحتياج عبر المؤشرات المستقاه من نتائج الدراسة الحالية.

#### 3.4.1. الأهمية للمجتمع:

1. تشكل هذه الدراسة أداة نوعية لتعزيز أداء الاعمال في القطاعات المحورية والتي يعتبر قطاع العمل غير الحكومي جزءاً هاماً منها، فتعزيز أداء قطاع العمل غير الحكومي يسهم في التغلب على مجموعة واسعة من المعضلات الاقتصادية والاجتماعية عبر تمكين تلك المنظمات من تقديم خدمات لأوسع شريحة ممكنة من المستفيدين، وبالتالي الاسهام في تعزيز السلم الأهلي والتخفيف عن كاهل السلطة الوطنية الفلسطينية في الانفاق العام كون هذه المنظمات تعتبر شريكا لها في تقديم الخدمات وتشكل منفذاً لتقديم مجموعة نوعية من تلك الخدمات التي تتسم بالندرة في القطاع الحكومي.

2. تشكل هذه الدراسة ركيزة هامة لتعزيز قدرات الفئات المهمشة في المجتمع الفلسطيني والتي تشكل المرأة الجزء الأكبر منها، فالدراسة الراهنة تبحث في تطوير آليات العمل بالمنظمات ذات العلاقة بالمرأة، وبالتالي فإن اسهام الدراسة في إقرار آليات تطويرية لعمل تلك المنظمات سينعكس وبشكل مباشر على فئة النساء المستهدفات سواء من حيث طبيعة الخدمة المقدمة أو جودة تقديمها أو حجم الشرائح المستهدفة من تلك الخدمات، فجميع هذه الجوانب تسهم في تعزيز التمكين لهذه الفئة المجتمعية الهشة.

## 5.1 أهداف الدراسة:

1. التعرف على مدى تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية بالمحافظات الجنوبية.
2. قياس مستوى الميزة التنافسية المُستدامة في المنظمات غير الحكومية بالمحافظات الجنوبية.
3. توضيح طبيعة العلاقة بين المعايير الدولية لإدارة المشاريع (إدارة تكامل المشروع، وإدارة نطاق المشروع، وإدارة وقت المشروع، وإدارة تكلفة المشروع، وإدارة مخاطر المشروع، وإدارة وقت المشروع، وإدارة اتصالات المشروع، وإدارة جودة مدخلات المشروع، وإدارة مشتريات المشروع، وإدارة المعنيين بالمشروع) وتحقيق الميزة التنافسية المُستدامة في المنظمات غير الحكومية بالمحافظات الجنوبية.
4. قياس مدى تأثير أبعاد المعايير الدولية لإدارة المشاريع المتمثلة في (إدارة تكامل المشروع، وإدارة نطاق المشروع، وإدارة وقت المشروع، وإدارة تكلفة المشروع، وإدارة مخاطر المشروع، وإدارة وقت المشروع، وإدارة اتصالات المشروع، وإدارة جودة مدخلات المشروع، وإدارة مشتريات المشروع، وإدارة المعنيين بالمشروع) في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة في المنظمات غير الحكومية بالمحافظات الجنوبية.
5. التعرف على الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول المعايير الدولية لإدارة المشاريع، وتعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، المحافظة).
6. إظهار الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الميزة التنافسية المُستدامة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، المحافظة).
7. تقديم التوصيات والمقترحات إلى متخذي القرارات، والتي قد تسهم وتعزز من ضرورة تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع، والتأكيد على دورها الفعال في خلق بيئة تنافسية مستدامة في المنظمات غير الحكومية بالمحافظات الجنوبية.

## 6.1 أسئلة الدراسة

استناداً لما سبق، جاءت هذه الدراسة للإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس الذي ينص على:

ما هو أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة في المنظمات غير الحكومية العاملة بمجال المرأة بالمُحافظة الجَنوبية الفلسطينية؟

ويشتق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى توافر المعايير الدولية لإدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية بالمُحافظة الجَنوبية الفلسطينية؟
2. ما مستوى الميزة التنافسية المُستدامة في المنظمات غير الحكومية بالمُحافظة الجَنوبية الفلسطينية؟
3. هل يوجد علاقة بين المعايير الدولية لإدارة المشاريع وتحقيق الميزة التنافسية المُستدامة في المنظمات غير الحكومية بالمُحافظة الجَنوبية الفلسطينية؟
4. هل يوجد تأثير لتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة في المنظمات غير الحكومية بالمُحافظة الجَنوبية الفلسطينية؟
5. هل يوجد فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول المعايير الدولية لإدارة المشاريع، وفقاً للمتغيرات الديمغرافية التالية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، المحافظة)؟
6. هل يوجد فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الميزة التنافسية المُستدامة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية التالية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، المحافظة)؟

## 7.1 فرضيات الدراسة

**الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المعايير الدولية لإدارة المشاريع وتحقيق الميزة التنافسية المُستدامة في المنظمات غير الحكومية بالمُحافظة الجَنوبية الفلسطينية.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة في المنظمات غير الحكومية

وينبثق من الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية التالية:

1. الفرضية الفرعية الأولى: وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة تكامل المشروع في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المنظمات غير الحكومية بالمُحافَظَات الجَنوبِيَّة.
2. الفرضية الفرعية الثانية: وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة نطاق المشروع في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المنظمات غير الحكومية بالمُحافَظَات الجَنوبِيَّة.
3. الفرضية الفرعية الثالثة: وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الجدول الزمني للمشروع في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المنظمات غير الحكومية بالمُحافَظَات الجَنوبِيَّة.
4. الفرضية الفرعية الرابعة: وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة تكلفة المشروع في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المنظمات غير الحكومية بالمُحافَظَات الجَنوبِيَّة.
5. الفرضية الفرعية الخامسة: وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة جودة المشروع في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المنظمات غير الحكومية بالمُحافَظَات الجَنوبِيَّة.
6. الفرضية الفرعية السادسة: وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة مخاطر المشروع في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المنظمات غير الحكومية بالمُحافَظَات الجَنوبِيَّة.
7. الفرضية الفرعية السابعة: وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة موارد المشروع في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المنظمات غير الحكومية بالمُحافَظَات الجَنوبِيَّة.
8. الفرضية الفرعية الثامنة: وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة اتصالات المشروع في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المنظمات غير الحكومية بالمُحافَظَات الجَنوبِيَّة.
9. الفرضية الفرعية التاسعة: وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة مشتريات المشروع في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المنظمات غير الحكومية بالمُحافَظَات الجَنوبِيَّة.

10. الفرضية الفرعية العاشرة: وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المعنيين المشروع في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المنظمات غير الحكومية بالمُحافظة الجَنوبية.

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المعايير الدولية لإدارة المشاريع تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المحافظة) في المنظمات غير الحكومية بالمُحافظة الجَنوبية الفلسطينية.

الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الميزة التنافسية المُستدامة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المحافظة) في المنظمات غير الحكومية بالمُحافظة الجَنوبية الفلسطينية.

### 8.1 حدود الدراسة

1. **الحد الموضوعي:** اقتصرَت الدراسة على تناول موضوع المعايير الدولية لإدارة المشاريع وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة في المنظمات غير الحكومية العاملة بمجال المرأة بالمُحافظة الجَنوبية الفلسطينية.
2. **الحد المكاني:** اقتصرَت الدراسة من حيث التطبيق على البيئة الفلسطينية، وبوجه أدق في المحافظات الجنوبية بقطاع غزة، إذ تم استهداف المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة بالمُحافظة الجَنوبية الفلسطينية.
3. **الحد الزمني:** تم تطبيق الدراسة وتحليل البيانات خلال العام (2021م).
4. **الحد البشري:** طبقت الدراسة على مديري ومنسقي المشاريع في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة بالمُحافظة الجَنوبية الفلسطينية.

## 9.1 محددات الدراسة ومعوقاتها

### 1.9.1. محددات الدراسة:

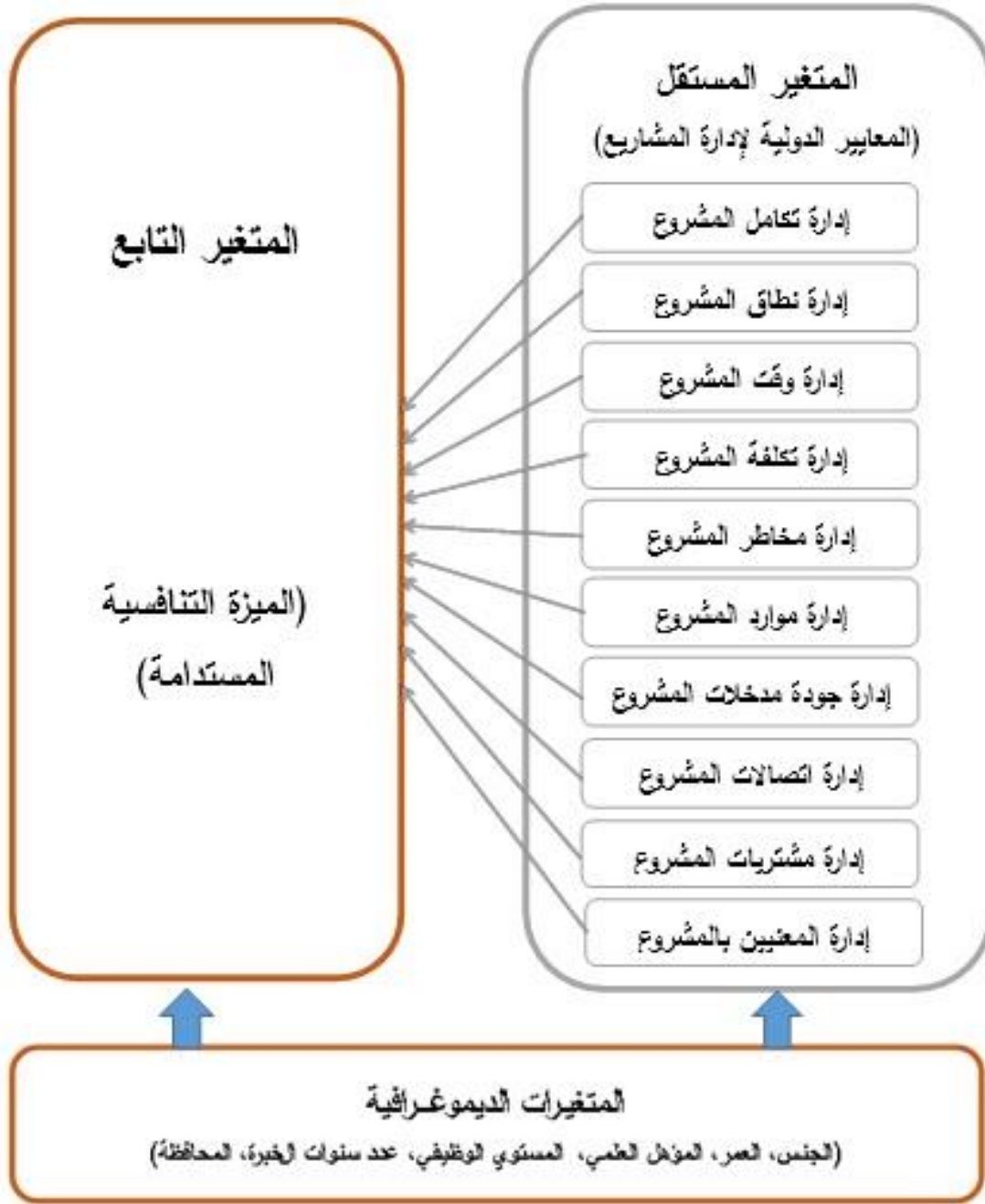
تتأول الدراسة الحالية متغيرين، وهما: المعايير الدولية لإدارة المشاريع، والميزة التنافسية المُستدامة، واقتصر تطبيق الدراسة على المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة بالمُحافظة الجنوبية الفلسطينية، ولم تشمل كل المحافظات الفلسطينية نتيجة للظروف السياسية والإغلاق المفروض على قطاع غزة.

### 2.9.1. معوقات الدراسة:

لكل عمل بحثي معوقات وتحديات خاصة به، ولعل أكثر التحديات التي واجهت الباحثة في أثناء قيامها بتنفيذ الدراسة، والتي تتمثل في الجوانب التالية:

1. ندرة الدراسات التي تناولت موضوع المعايير الدولية لإدارة المشاريع وعلاقتها بالميزة التنافسية المُستدامة بالمُحافظة الجنوبية الفلسطينية.
2. الظروف الاستثنائية التي تمر بها المحافظات الجنوبية الفلسطينية سواء على الصعيد السياسي أو الاقتصادي وغيرها، والتي تنعكس بشكل سلبي على البحث العلمي.
3. قلة توفر البيانات والمعلومات اللازمة لتفسير نتائج الدراسة.
4. صعوبة في جمع البيانات من المنظمات غير الحكومية بالمُحافظة الجنوبية الفلسطينية.
5. عزوف بعض المنظمات غير الحكومية عن التعاون مع الباحثة، وهو ما قد يشكل عبئاً إضافياً على الباحثة لبذل جهد أكبر في عملية الحصول على المعلومات.
6. قلة الشفافية في تعبئة الاستبانات.
7. ضعف الشعور بمدى أهمية وقيمة المعلومات من قبل المبحوثين.
8. الوضع الصحي الحالي بسبب جائحة كورونا.

## 10.1 متغيرات ونموذج الدراسة



شكل 1.1: نموذج أبعاد الدراسة.

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على (PMBOK,2017)، و(الهوراني، 2017)، و(عنبر، 2016).

## 11.1 هيكلية الدراسة

تتكون هيكلية الدراسة من خمسة فصول، تتناول أهم القضايا النظرية والعملية، والتي ترتبط بالعمل البحثي، إضافة إلى أبرز ما توصلت إليه الدراسة الميدانية من استنتاجات وتوصيات، حيث قامت الباحثة بتصنيف هيكلية الدراسة وفق الفصول التالية:

**الفصل الأول - خلفية الدراسة:** يتناول هذا الفصل بشكل تفصيلي المشكلة البحثية التي انطلقت منها الدراسة الراهنة، والأهداف والفرضيات التي بنيت عليها، استناداً إلى تساؤلات الدراسة المرتبطة بالمشكلة، هذا بالإضافة إلى أهمية ومبررات إجراء الدراسة، والنطاق الذي طبقت عليه، والهيكل المكون لها.

**الفصل الثاني - الإطار النظري والدراسات السابقة:** يتناول هذا الفصل الأطر النظري الخاص بمتغيرات الدراسة، حيث يتناول المعايير الدولية لإدارة المشاريع بالمبحث الأول، والميزة التنافسية المُستدامة بالمبحث الثاني، والعلاقة بين المعايير الدولية لإدارة المشاريع والميزة التنافسية المُستدامة بالمبحث الثالث، إضافة إلى تسليط الضوء على المنظمات غير الحكومية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية بالمبحث الرابع، وأخيراً عرضت الباحثة الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة بالبيئة المحلية والعربية والأجنبية، مع التعقيب على الدراسات السابقة وإظهار الفجوة البحثية.

**الفصل الثالث - منهجية الدراسة وإجراءاتها:** يتناول هذا الفصل إجراءات الدراسة الميدانية من حيث المنهج المستخدم بالدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، وأدوات الدراسة والمعايير الخاصة بجودة هذه الأدوات.

**الفصل الرابع - تحليل البيانات وتفسير ومناقشة النتائج:** يتناول هذا الفصل العرض التفصيلي لتحليل البيانات التي جمعت من مصادرها الأولية عبر أدوات الدراسة (الاستبانة والمقابلة)، إضافة إلى اختبار الفرضيات، ومناقشة نتائجها، ومقارنتها بالدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة.

**الفصل الخامس - النتائج والتوصيات:** يستعرض هذا الفصل أهم النتائج المستخلصة من التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية، والتوصيات التي تقترحها الباحثة من أجل تحقيق الحلول للمشكلة البحثية.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### مقدمة:

تُعد إدارة المشاريع من الوسائل المهمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وضمان استدامتها، فهي توفر قوة فعالة لتحسين قدراتها على التخطيط والتنظيم والتنفيذ ومراقبة الأنشطة المختلفة فيها، كما أنها تشمل جميع الطرق والأساليب المستخدمة في إنجاز مشاريعها في إطار الزمن والتكلفة والجودة المطلوبة، وبالتالي فإن الاهتمام بإدارة المشاريع وأدواتها وتقنياتها يضع أساساً سليماً للمؤسسة، في سبيل تعزيز مكانتها التنافسية واستدامتها.

لذا فإن الفهم الدقيق للآليات والاجراءات التي يمكن للمنظمات الإعتماد عليها في اطار معايير واضحة لإدارة مشاريعها يعد ركيزة هامة للتميز المؤسسية وتحقيق الاستدامة في مزاياها التنافسية، فالمنظمات التي تعتمد على الأطر العلمية في إدارة تلك المشاريع يمكنها السير بخطى ثابتة في بيئات العمل التي تتسم بالتغير الشديد الذي يترافق معه ظهور مجموعة من التهديدات التي قد تضعف قدرة تلك المنظمات على الاستدامة في تقديم خدماتها، ومن جانب آخر فإن توافر الفهم الكافي لقضايا التنافسية بأبعادها المتنوعة يعتبر أحد أهم الركائز العملية لمواجهة حالة المنافسة الشرسة واستدامة الأعمال في ظل الانفتاح الهائل الذي يتطلب توافر الملكة لدى هذه المنظمات لفهم أعمق لكافة اطراف العلاقة في إطار بيئتها، وأنسب الأدوات التنافسية لتحقيق الاستدامة، هذا الفهم الذي يشكل قاعدة لأداء العمليات داخل تلك المنظمات بأبعادها المتنوعة التي تشمل كلفة أداء الأعمال أو الجودة المخططة للخدمات

التي تقدمها أو قواعد المرونة والقدرة على تقديم الخدمة في الوقت المحدد وهو ما يشكل حصيلة هامة لقواعد اللعبة التنافسية بمجرياتها المتنوعة في العصر الراهن، ومن هذا المنطلق فان هذا الفصل من الدراسة سيركز على تقديم اطارا شاملا لكافة المعايير الدولية لإدارة المشاريع التي يمكن الاعتماد عليها في تلك المنظمات، هذا بالإضافة إلى إيضاح المفاهيم الخاصة بالمزايا التنافسية المستدامة والسبل التي تمكن تلك المنظمات من تحقيقها، والعلاقة التي تربط بين تلك المعايير وتحقيق هذه المزايا، وأخيرا فان هذا الفصل سيقدم عرضا تفصيليا لكافة الادبيات التي تناولت الموضوع البحثي اعتمادا على عرض الدراسات السابقة التي اتاحت للباحثة لتحديد فجوتها البحثية في اطار دراستها الراهنة.

## 1.2 المبحث الأول: المعايير الدولية لإدارة المشاريع

### 1.1.2. تمهيد:

ازداد اهتمام الباحثين والمُنظمات على حد سواء بالمشاريع وإدارتها على اعتبار أن الهدف الرئيس لإدارة المشاريع هو تحقيق أهداف المُنظمات بكفاءة وفاعلية، حيث إن نجاح المشاريع له أهمية كبيرة في اتجاه تطور المُنظمات على اختلاف حجمها ونشاطها ومكانها.

وفي ظل التقدم المعرفي والتكنولوجي المتسارع، وجدت المُنظمات نفسها أمام مجموعة من التحديات والمُتطلبات التي فُرضت عليها لمواكبة هذا التقدم، ومن هذه التحديات مُتطلبات الجودة والسرعة والأسعار، إضافة لمتطلبات التمويل والتي تختلف باختلاف البيئة المحلية والدولية.

وأصبح نجاح المشروع يمثل أولوية عالية للمُنظمة والمعنيين بالمشروع، حيث يعتمد نجاح المشروع بدرجة كبيرة على وجود إدارة فاعلة تقوم بالتخطيط والمراقبة على أنشطة المشروع، وجدولة أنشطته بشكل دقيق، وقيادة مدير المشروع فريق المشروع لتحقيق أهداف المشروع، وتوقعات المعنيين بالمشروع، والعمل على إيجاد التوازن بين متطلبات المشروع وموارده المتاحة، إضافة لدور مدير المشروع بالتواصل مع الجهات الراعية للمشروع، وأعضاء الفريق، والمعنيين بالمشروع، بحيث يوفر التوجيه ويقدم رؤية لنجاح المشروع.

لذلك كان لا بد للمنظمات أن تبحث عن مقومات لضمان نجاحها، والذي يتطلب توفير قاعدة قوية لنجاح المشاريع، ومن هذه المتطلبات تبني المعايير الدولية لإدارة المشاريع، والالتزام بها ضمن ثقافتها التنظيمية، والحرص على تنفيذها، وبالتالي فإن الاهتمام بإدارة المشاريع وأدواتها وتقنياتها يضع أساساً سليماً للمنظمات؛ لكي تحقق أهدافها وغاياتها.

لذلك فمن الضروري العمل على توفير المتطلبات اللازمة والضرورية لإنجاح المشاريع من خلال اتباع مجموعة من المعايير الدولية المبنية على المجالات المعرفية لإدارة المشاريع، والتي تمثل أفضل الممارسات في إدارة المشاريع، والتي ستؤدي إلى نجاح المشروع بجودة عالية المستوى، والعمل على استمرار الأداء المرتفع في كل مرحلة من مراحل المشروع.

## 2.1.2. مفهوم إدارة المشاريع:

ظهرت إدارة المشاريع في بداية الأمر في مشاريع البناء والتشييد، وتوسعت مع مرور الوقت إلى مشاريع متنوعة، ثم تطورت إلى المجالات الأكاديمية والصناعية والخدمية، لذلك فإن العديد من المنظمات بدأت تدرك بأن عليها أن تقدم أفضل عمل عبر مواءمة مشاريعها مع استراتيجيات مرنة، تستجيب لبيئات سريعة التغير لضمان استمرارية مشاريعها من خلال الاستخدام الفعال للموارد (Heerkens, 2014).

وتعتبر إدارة المشاريع عن الاستخدام الأمثل للموارد، والإمكانات المتاحة من أجل ضبط وقت وتكلفة العملية الشرائية، ونطاق واتصالات ومخاطر المشروع؛ لتحقيق جودة في مخرجات المشروع، والذي سيعمل على تحقيق أهداف المنظمة (عنبر، 2016).

وتشير إدارة المشاريع إلى المشاريع التي تكون مؤقتة وغير روتينية؛ لتقديم منتج أو خدمة مميزة من خلال الاعتماد على مجموعة من الأدوات والتقنيات؛ لإنجاز المشروع، وتحقيق أهدافه ضمن الوقت والكلفة والمواصفات المحددة (محمد، 2017).

في السياق نفسه يشير (Potny, 2017) إلى أن إدارة المشاريع هي تطبيق للمهارات والتقنيات على مختلف أنشطة المشروع، لتحقيق متطلبات المستفيدين من المشروع، إضافة إلى تحقيق طموحاتهم وتوقعاتهم من هذا المشروع.

وتُعد إدارة المشاريع هي العملية المنهجية لإدارة العمليات بكفاءة وفاعلية لتحقيق النتائج المُخطط لها، ويتعلق فن إدارة المشروع بكيفية استخدام مدير المشروع لصلاحيته، مثل: التأثير والتأثر والتنظيم، بالإضافة إلى المهارات الشخصية (Mulcahy's, 2018)

وإن إدارة المشاريع هي مجموعة من الإجراءات والأنشطة التي تتفاعل مع بعضها البعض بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، لغرض الاستخدام الأمثل للموارد المحددة، بقصد تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفاعلية، وضمن إطار القيود الزمنية والمكانية والتكلفة المحددة مسبقاً (المحيأوي، والوائي، 2019).

في السياق نفسه فإن إدارة المشاريع تتكون من سلسلة من العمليات مثل: (البدء، والتخطيط، والتنفيذ، والمتابعة، والضبط، والإغلاق) والتي تتضمن بعض المتطلبات اللازمة، إذ تتم بشكل مُنظم ومُنسق

وبدقة من خلال استعمال الأدوات والطرق العلمية المتطورة، ضمن حدود الوقت، والميزانية، والجودة، بهدف تحقيق أهداف المشروع والتي تنعكس بصورة تحقيق نجاحه، وبالتالي الحصول على مكانة تنافسية مرتفعة، فإدارة المشاريع هي مجموعة من المهارات والخبرات المطلوبة للحد من مستوى المخاطر داخل المشروع وصولاً إلى نجاحه (الكبيسي، وكمال، 2020).

وبالتالي فإن إدارة المشاريع هي تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات في أثناء سير المشروع لغرض إنجاز المشروع ضمن الوقت المحدد (حمدي، والبصري، 2020).

وترى الباحثة بأن إدارة المشاريع هي كل ما تحتاجه المنظمة لإنجاز مشاريعها في الوقت المحدد من خلال استثمار المعرفة والمهارة وتوظيف الأساليب المناسبة ضمن الميزانية المقررة في ضوء جودة الأداء، وذلك في سبيل تحقيق أهدافها.

### 3.1.2. أهمية إدارة المشاريع:

تساعد الإدارة الفعالة للمشاريع الأفراد والمجموعات والمنظمات على تحقيق ما يلي ( PMBOK, 2017):

1. تحقيق أهداف الأعمال.
2. تحقيق توقعات أصحاب المعنيين بالمشروع.
3. زيادة درجة قابلية التوقع.
4. زيادة فرص النجاح.
5. تسليم الخدمات والمنتجات الصحيحة في الوقت المناسب.
6. حل المشكلات التي تواجه المشروع.
7. الاستجابة بصورة سريعة للمخاطر والأزمات.
8. تطوير استخدام موارد المنظمة.
9. تصنيف المشاريع غير الناجحة وإصلاحها.

### 4.1.2. أطراف إدارة المشاريع:

تعد أطراف إدارة المشاريع هي الجهات الرئيسية المشاركة في تحقيق نجاح المشروع، وتتوزع على ثلاثة مستويات على النحو التالي (جواد، وكاظم، 2020):

## 1. الإدارة العليا:

هي التي ترعى المشروع، حيث إن أي مشروع هو عبارة عن قرارات تحدد الأهداف، وتثبت بوثيقة رسمية من خلال الاجتماع التأسيسي الذي تعقده الإدارة العليا.

## 2. مدير المشروع:

يُعد مدير المشروع هو وكيل للمُنظمة وإدارتها، وعليه أن يلتزم بسياستها، ويتصرف ضمن حدود سلطته، ويتخذ القرارات التي تصب في مصلحة المُنظمة، ويقع على عاتقه إيصال المعلومات، وإعداد التقارير بشفافية عن المشروع في الوقت المناسب، وإبقاء المُنظمة على علم بجميع تفاصيل المشروع، وتقديم التنبؤات الدقيقة سواء كانت إيجابية أم سلبية إلى الإدارة العليا، حيث يجب أن يمتلك مدير المشروع المهارات الشخصية، ومهارات بناء فريق العمل، وإدارة المخاطر، ومهارات التخطيط، وتخصيص الموارد.

## 3. فريق المشروع:

هو مجموعة الأفراد الذين يعملون تحت نطاق مسؤولية مدير المشروع لإنجاز أهداف مشتركة، وفق محددات الوقت والكلفة والجودة، حيث يقوم بتقدير الوقت المطلوب لكل نشاط من أنشطة المشروع.

## 5.1.2. مراحل إدارة المشاريع:

يمكننا الإشارة إلى مراحل إدارة المشاريع على أنها تجميع منطقي لعمليات إدارة المشاريع، لتحقيق أهداف المشروع المحددة، وتكون مجموعات العمليات مستقلة عن مراحل المشروع، حيث تجمع عمليات إدارة المشاريع في خمس مجموعات لعمليات إدارة المشاريع، وهي (ناصر، وياغي، 2019):

### 1. عمليات البدء **Initiation**:

تتم هذه العمليات لتحديد مشروع جديد، أو مرحلة جديدة في مشروع موجود بالفعل عن طريق الحصول على تصريح البدء في ذلك المشروع أو تلك المرحلة.

### 2. عمليات التخطيط **Planning**:

هي العمليات اللازمة لإنشاء نطاق المشروع، وتحسين أهدافه، وتحديد مسار العمل المطلوب، لتحقيق الأهداف التي يُنفذ المشروع من أجلها.

### 3. عمليات التنفيذ Execution:

هي العمليات التي تؤدي لإتمام العمل المحدد في خطة إدارة المشروع؛ لتحقيق متطلبات المشروع.

### 4. عمليات التحكم Controlling:

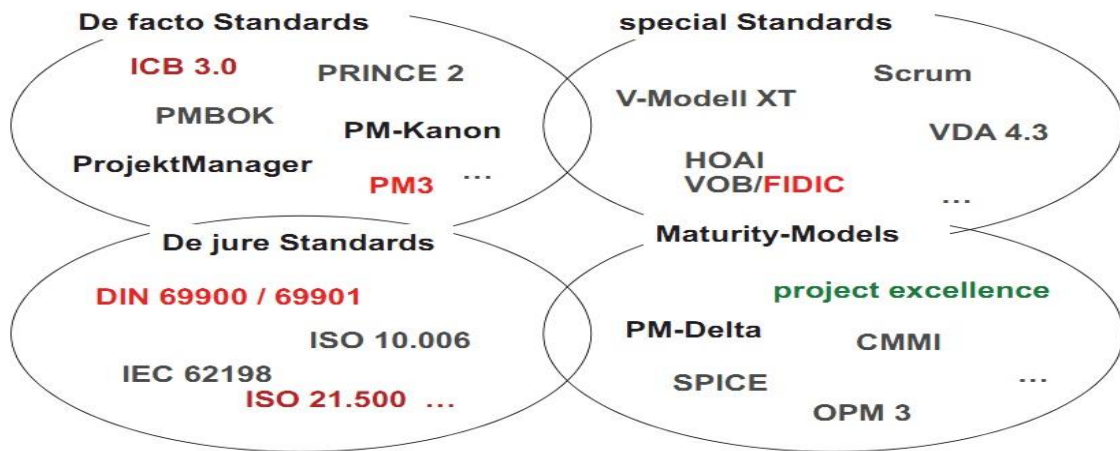
هي العمليات المطلوبة من أجل تتبع ومراجعة وضبط ما أحرز من تقدم وأداء في المشروع، وتحديد المجالات التي تتطلب إحداث تغييرات بالخطة وبدء التغييرات المترتبة.

### 5. عمليات الإغلاق Closing:

هي العمليات التي تؤدي رسمياً لاستكمال أو إغلاق المشروع أو المرحلة أو العقد.

### 6.1.2. المعايير الدولية لإدارة المشاريع:

من خلال تطبيق معايير عالمية على أنواع مختلفة من المشاريع والمنظمات، فإنه يجب أن تكون مصممة خصيصاً لتلبية الاحتياجات المحددة، وينتج عن ذلك مجموعة متنوعة من المعايير وأنظمة إدارة المشاريع إلى جانب المعايير العالمية، والتي تنطبق على مشاريع محددة في جميع أنحاء العالم، لذلك توفر المعايير إجراءات محددة يجب اتباعها، ويتم تفصيلها في مواقف معينة في مشاريع محددة، ونظراً لحجم التفاصيل الكبيرة، تختلف المعايير الدولية عن بعضها البعض، مثل: المصطلحات، ونماذج الإجراءات، ونماذج النضج وما إلى ذلك (Kossler, 2013).



شكل 1.2: أنواع المعايير الدولية.

المصدر: (Grau, 2013)، "Standards and Excellence in Project Management - In Who Do We Trust".

حيث يشير الشكل التالي إلى مجموعة متنوعة من المعايير الدولية لإدارة المشاريع، والتي يتم تصنيفها في أربع مجموعات رئيسية، وهي المعايير الواقعية، والمعايير القانونية، والمعايير الخاصة، ومعايير نضج المشروع.

حيث توجد مجموعة من المعايير فيما تعرف باسم (De facto Standards) المعايير الواقعية أو التي تتفق على تطبيقها المنظمات بشكل طوعي وغير الزامي بالإطار القانوني، ومن أهم هذه المعايير هي الدليل المعرفي لإدارة المشاريع PMBOK، PM3، PM-Kanon، PRINCE2، ICB 3.0.

أما المجموعة الأخرى فهي (De jure Standards) المعايير القانونية، وهي على عكس المجموعة السابقة من المعايير (De facto Standards)، فهي تشير إلى المعايير المعترف بها بالإطار القانوني بغض النظر عن مستوى تطبيقها بالمنظمة، ومن أهم هذه المعايير هي ما يصدر عن المنظمة الدولية للمعايير ومنها ISO 21500، ISO 10006، IEC 62198، وDIN 69900/69901.

كما تتضمن المعايير الدولية بعض المعايير الخاصة (Special Standard) والتي تستهدف مجالاً معيناً في تكنولوجيا المعلومات أو في صناعات خاصة، مثل Scrum والذي يمثل أحد إطارات العمل وفقاً لمقاييس منهجية تطوير البرمجيات، إضافة لمجموعة أخرى من المعايير الخاصة V-Model، HOAI، VDA 4.3، XT.

إضافة إلى المجموعة الأخيرة وهي (Maturity Standards) والتي تُعد معايير لنضج المشروع، وتتضمن مجموعة معايير أهمها PM-Delta، CMMI، SPICE، OPM3، Project Excellence.

إن من أهم المعايير الدولية لإدارة المشاريع هو الدليل المعرفي لإدارة المشاريع Project Management Body Of Knowledge (PMBOK) هو مجموعة من الأخلاقيات والمعايير التي طورها معهد إدارة المشاريع PMI لمهنة إدارة المشروع، إذ يُعد (PMBOK) مصطلحاً شاملاً يصف مجموع المعرفة في مهنة إدارة المشاريع، حيث تُعد منهجية إدارة المشاريع الأكثر استخداماً على نطاق واسع، وقد اكتسبت قبولاً عالمياً منذ إصدارها عام 1996 (الكبيسي، وكمال، 2020).

حيث يُعد الدليل المعرفي لإدارة المشاريع (PMBOK) المعيار الضروري لإدارة معظم المشاريع، وبشكل محترف في العديد من المجالات، والمجال المعرفي هو مجال محدد من إدارة المشاريع يحدد عن طريق مُتطلباته المعرفية، ويعبر عنه من خلال مكوناته من العمليات والممارسات والمُدخلات والمُخرجات والأدوات والأساليب.

وتُعد المجالات المعرفية لإدارة المشروع هي مجموعة من المعارف داخل إدارة المشروع، وتشمل مجموعة كاملة من الممارسات التقليدية والمبتكرة لإدارة المشروع، والتي يتم تطبيقها بمجالات مختلفة وعلى نطاق واسع (Varajaoa, 2016).

ورغم أن المجالات المعرفية مُترابطة إلا أنها تُعرف بصفة منفصلة من وجهة نظر إدارة المشاريع، وتستخدم المجالات المعرفية العشرة في معظم المشاريع غالباً، ووفقاً للدليل المعرفي لإدارة المشاريع، فإن هذه المعايير تنحصر في عشرة معايير متكاملة تشمل (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة الجدول الزمني للمشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع، إدارة مخاطر المشروع، إدارة موارد المشروع، إدارة اتصالات المشروع، إدارة مشتريات المشروع، إدارة المعنيين بالمشروع. (PMBOK, 2017)، ويمكن إيضاح تلك المعايير كما يلي:

### 1.6.1.2. إدارة تكامل المشروع:

تشمل العمليات والأنشطة اللازمة لتحديد وتعريف وجمع وتوحيد وتنسيق العمليات المختلفة، وأنشطة إدارة المشاريع في مجموعات عمليات إدارة المشاريع، وفي سياق إدارة المشاريع، نجد أن التكامل يشمل خصائص التوحيد والتجميع والتواصل والعلاقات المُتبادلة، ويتعين تطبيق هذه الإجراءات منذ بداية المشروع وحتى اكتماله، وتشمل إدارة تكامل المشروع ما يلي (PMBOK, 2017):

1. وضع ميثاق المشروع: عملية وضع الوثيقة التي تمنح الصلاحيات بصورة رسمية بوجود المشروع، وتمُد إدارته بصلاحيات استغلال موارد المنظمة في أنشطة المشروع.
2. وضع خطة إدارة المشروع: عملية تحديد وإعداد وتنسيق جميع مكونات الخطة، وتجميعها في خطة متكاملة لإدارة المشروع.
3. توجيه وإدارة أعمال المشروع: عملية قيادة وإنجاز العمل المحدد في خطة إدارة المشروع، وتطبيق التغييرات المعتمدة لتحقيق أهداف المشروع.
4. إدارة معرفة المشروع: عملية استخدام المعرفة الحالية، وتكوين معرفة جديدة لتحقيق أهداف المشروع، والمساهمة في التعلم المؤسسي.
5. المتابعة والتحكم في عمل المشروع: عملية متابعة ومراجعة وإعداد تقرير ما يُحرز من تقدم كلي نحو تحقيق أهداف الأداء المُحددة في خطة إدارة المشروع.
6. إجراء التحكم المتكامل في التغيير: عملية مراجعة جميع طلبات التغيير، واعتماد التغييرات وإدارة التغييرات التي تطرأ على التسليم، وأصول عمليات المنظمة، ووثائق المشروع، وخطة إدارة المشروع، وإبلاغ القرارات.
7. إغلاق المرحلة: عملية الانتهاء من كل الأنشطة للمشروع أو المرحلة.



## 2.6.1.2. إدارة نطاق المشروع:

يشير مفهوم إدارة نطاق المشروع الى كافة الأعمال والعمليات المتعلقة بإنجاز المشروع، وتحديد أي المهام تتعلق بالمشروع، وأيها لا دخل لها بالمشروع المنفذ، وعليه يعرف معهد التحديد القطاعي والمؤسستي الأوروبي إدارة نطاق المشروع بأنه التأكد من اشتمال المشروع على العمليات التي تساعد على نجاح المشروع وضمن جودته (دهليز وعنبر، 2017)، هذا ويشير (الحديدي، 2020) الى أن إدارة نطاق المشروع تعد الخطوة الأولى لإدارة المشروع، حيث يقوم مدير المشروع بالتأكد من تجهيز مقترح للمشروع وهناك عدة أدوات لتجهيز هذا المقترح وأشهرها استخدام تحليل الاطار المنطقي LFA وهو يجمع العناصر الاساسي لقيام المشروع وتتضمن الاجابة على الاسئلة التالية:

- لماذا يجب إنشاء المشروع؟

- ما هي احتمالية وقوع الخطأ؟

- ما هي آليات قياس مستوي التقدم؟

تشمل العمليات اللازمة للتأكد من أن المشروع يشتمل على جميع الأعمال المطلوبة لإكماله، حيث تهتم إدارة نطاق المشروع في المقام الأول بتحديد ما يُدرج، وما لا يُدرج في المشروع وضبطه، وتشمل إدارة نطاق المشروع ما يلي: (الجبوري، 2019)

1. وضع خطة إدارة النطاق: عملية وضع خطة لإدارة النطاق، والتي توثق كيفية تحديد نطاق المشروع، والمُنتج، والتحقق منه وضبطه.
2. تجميع المتطلبات: عملية تحديد احتياجات المعنيين ومتطلباتهم وتوثيقها وإدارتها، لتحقيق أهداف المشروع.
3. تحديد النطاق: عملية وضع وصف تفصيلي للمشروع والمُنتج.
4. إعداد هيكل تجزئة العمل: عملية تقسيم التسليمات الرئيسية للمشروع، وأعمال المشروع إلى مكونات أصغر وأكثر قابلية للإدارة.
5. التحقق من النطاق: عملية إضفاء صفة رسمية على قبول تسليمات المشروع المُكتملة.
6. ضبط النطاق: عملية مراقبة حالة تطابق المشروع والمُنتج وإدارة التغييرات التي تطرأ على الخط المرجعي للنطاق.



شكل 3.2: إدارة نطاق المشروع.

المصدر: (PMBOK, 2017).

### 3.6.1.2. إدارة الجدول الزمني للمشروع:

يشمل العمليات اللازمة لإدارة استكمال المشروع في الوقت المناسب، ويشمل ذلك عمليات إدارة الجدول الزمني للمشروع، وتشمل إدارة الجدول الزمني للمشروع ما يلي (الجبوري، 2019):

1. وضع خطة إدارة الجدول الزمني: عملية تحديد السياسات والإجراءات والوثائق اللازمة لتخطيط الجدول الزمني للمشروع، وتطويره وإدارته وتنفيذه ومراقبته.
2. تحديد الأنشطة: عملية تحديد وتوثيق إجراءات معينة يتعين إنجازها، للوصول إلى تسليمات المشروع.
3. تسلسل الأنشطة: عملية تحديد وتوثيق العلاقات بين أنشطة المشروع.
4. تقدير مدة الأنشطة: عملية تقدير عدد فترات العمل اللازمة لإكمال الأنشطة المنفردة، باستخدام الموارد المقدرة.
5. وضع الجدول الزمني: عملية تحليل تسلسل الأنشطة وفتراتها الزمنية، ومتطلبات الموارد، والقيود على الجدول الزمني لإنشاء نموذج الجدول الزمني لتنفيذ المشروع ومراقبته والتحكم فيه.
6. التحكم بالجدول الزمني: عملية مراقبة حالة المشروع لتحديث الجدول الزمني للمشروع، وإدارة التغييرات التي تطرأ على الخط المرجعي للجدول الزمني.



شكل 4.2: إدارة الجدول الزمني للمشروع.

المصدر: (PMBOK, 2017).

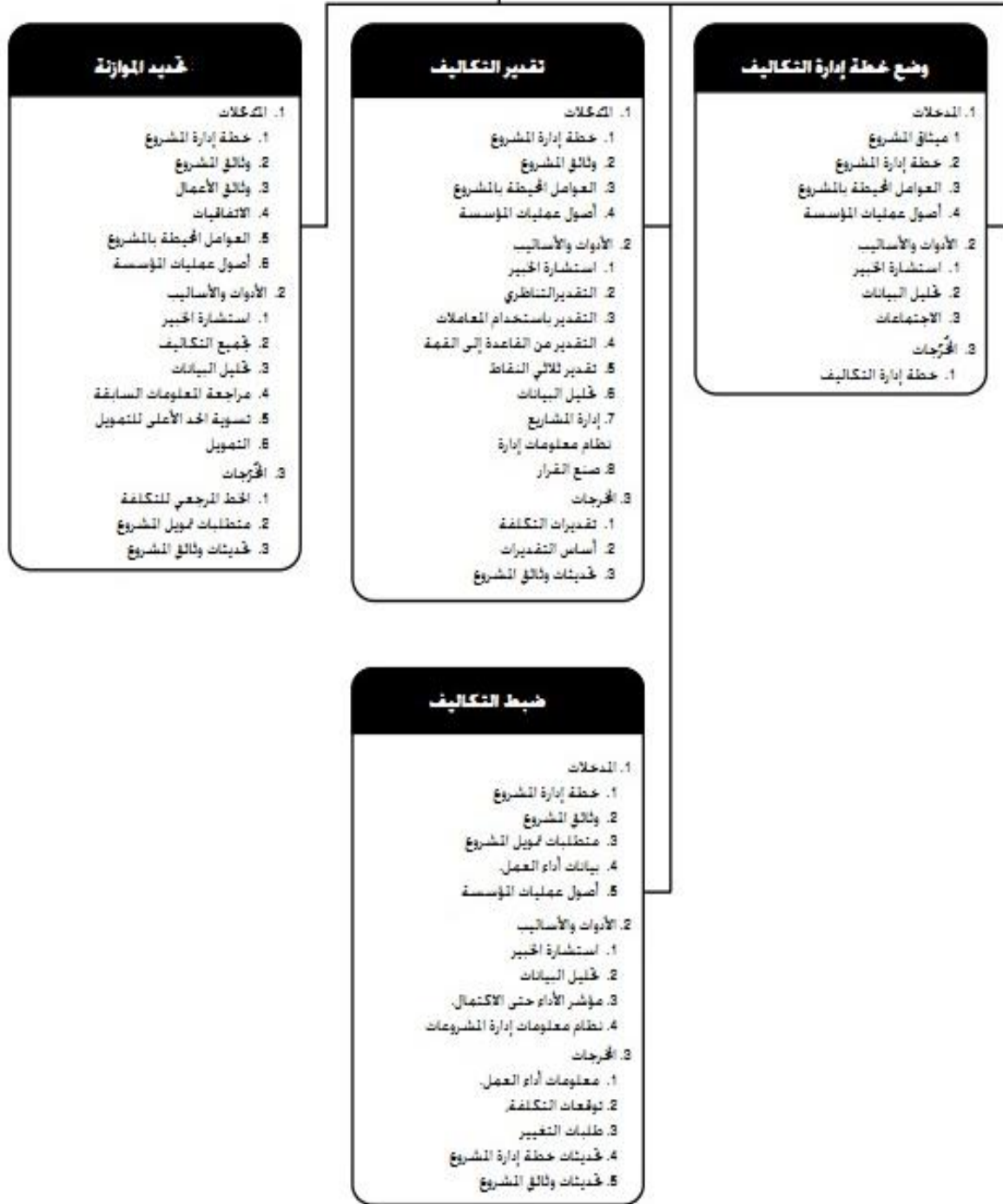
#### 4.6.1.2. إدارة تكلفة المشروع:

تتضمن تكلفة الموارد اللازمة لاستكمال أنشطة المشروع، وتشمل هذه التكاليف جميع العمليات التي ينطوي عليها التخطيط، والتقدير، والميزانية، والتمويل، والإدارة، والتحكم في التكاليف حتى يمكن استكمال المشروع في حدود الميزانية المعتمدة (النجار، 2020).

تشمل العمليات المشاركة في تخطيط التكاليف وتقديرها، ووضع الموازنة وتمويلها وإدارتها، وضبطها بحيث يستكمل المشروع في حدود الموازنة المعتمدة، وتشمل إدارة تكلفة المشروع ما يلي (جبر، 2005) و(PMBOK, 2017):

1. **وضع خطة إدارة التكاليف:** عملية تحديد كيفية تقدير تكاليف المشروع، ووضع موازنتها وإدارتها ومراقبتها والتحكم بها.
2. **تقدير التكاليف:** عملية وضع تقدير للموارد المالية اللازمة لاستكمال أعمال المشروع.
3. **تحديد الموازنة:** عملية حساب إجمالي التكاليف التقديرية لكل نشاط على حده، أو حزم العمل لإنشاء خط مرجعي معتمد للتكاليف.
4. **ضبط التكاليف:** عملية مراقبة حالة المشروع من أجل تحديث تكاليف المشروع، وإدارة التغييرات التي تطرأ على الخط المرجعي للتكلفة.

## نظرة عامة حول إدارة تكلفة المشروع



شكل 5.2: إدارة تكلفة المشروع.

المصدر: (PMBOK, 2017).

## 5.6.1.2. إدارة جودة المشروع:

يعتبر الاهتمام بجودة المشروع وما ينتج عنه من مخرجات من الأولويات التي يجب أن تحظى على اهتمام مدير المشروع وأعضاء الفريق فكلما زادت جودة المشروعات التي تنفذها المنظمات المجتمعية على المستوى المحلي ازدادت استفادة المجتمع من تقديم الخدمات، إذ أن المنظمات المجتمعية هي الأقرب إلي المجتمع والأكثر دراية باحتياجاته؛ ولذلك يجب على المنظمات المجتمعية أن تكون علي قدر عال من المهنية في تنفيذ المهام بما يضمن تحقيق أعلى جودة من المخرجات (الحديدي، 2020)، وتشمل العمليات اللازمة لإدارة جودة المشروع كافة الأطر المرتبطة بالعمليات اللازمة لدمج سياسة الجودة الخاصة بالمنظمة فيما يتعلق بتخطيط وإدارة وضبط المشروع ومُتطلبات جودة المنتج، أو الخدمة من أجل تلبية توقعات المعنيين بالمشروع، كما تدعم إدارة جودة المشروع أنشطة تحسين العمليات المُستمرة وفقاً لما جرى التعهد به نيابة عن المنظمة المنقذة، وتشمل إدارة جودة المشروع ما يلي (الافندي، 2019) و(PMBOK, 2017) و(الحديدي، 2020):

1. **وضع خطة إدارة الجودة:** عملية تحديد متطلبات ومعايير الجودة الخاصة بالمشروع وتسليماته، وتوثيق كيفية إظهار التزام المشروع بمتطلبات ومعايير الجودة.
2. **إدارة الجودة:** عملية ترجمة خطة إدارة الجودة إلى أنشطة الجودة القابلة للتنفيذ، والتي تدمج سياسات الجودة الخاصة بالمنظمة في المشروع.
3. **ضبط الجودة:** عملية مراقبة وتسجيل نتائج تنفيذ أنشطة إدارة الجودة؛ لتقييم الأداء، وضمان أن تكون مخرجات المشروع كاملة وصحيحة، وتُلبي توقعات المُستفيدين.



شكل 6.2: إدارة جودة المشروع.

المصدر: (PMBOK, 2017).

### 6.6.1.2. إدارة موارد المشروع:

تشمل عمليات تحديد الموارد اللازمة للاستكمال الناجح للمشروع، والحصول عليها وإدارتها، حيث تساعد هذه العمليات على ضمان أن تكون الموارد المناسبة متاحة لمدير المشروع، وفريق المشروع في الوقت والمكان المناسبين، وتشمل إدارة موارد المشروع ما يلي (PMBOK, 2017):

1. **وضع خطة إدارة الموارد:** عملية تحديد كيفية تقدير الموارد المادية، وموارد فريق العمل والحصول عليها وإدارتها واستعمالها.

2. تقدير موارد الأنشطة: عملية تقدير موارد فريق العمل، وأنواع وكميات المواد، والمعدات والمستلزمات اللازمة لتنفيذ عمل المشروع.
3. حيازة الموارد: عملية الحصول على أعضاء الفريق والمرافق والمعدات والمواد والمستلزمات اللازمة لاستكمال عمل المشروع.
4. تطوير الفريق: عملية تحسين الكفاءات، والتفاعل بين أعضاء فريق العمل والمحيط العام الذي يعمل فيه أعضاء الفريق لتحسين أداء المشروع.
5. إدارة الفريق: عملية متابعة أداء أعضاء الفريق، وتقديم التعليقات، وحل المشكلات، وإدارة التغييرات في الفريق من أجل تحسين أداء المشروع.
6. التحكم في الموارد: عملية ضمان أن الموارد المادية المخصصة للمشروع متوفرة كما هو مخطط لها، إضافة إلى مراقبة الاستغلال المخطط له مقابل الاستغلال الفعلي للموارد، والقيام بالإجراء التصحيحي عند الحاجة.

## نظرة عامة حول إدارة موارد المشروع



شكل 7.2: إدارة موارد المشروع.

المصدر: (PMBOK, 2017).

## 7.6.1.2. إدارة التواصل بالمشروع:

تشمل العمليات اللازمة لضمان تخطيط معلومات المشروع وجمعها وتوزيعها وتخزينها واسترجاعها والتصرف النهائي بها في الوقت الملائم وبصورة مناسبة، حيث تتضمن إدارة التواصل بالمشروع العمليات اللازمة لضمان تلبية احتياجات المشروع والمعنيين به من خلال تطوير المنتجات، وتنفيذ الأنشطة المُصممة لتحقيق التبادل الفعال للمعلومات، وتتكون إدارة التواصل من قسمين، القسم الأول: هو وضع استراتيجية لضمان فاعلية التواصل للمعنيين، والقسم الثاني: هو تنفيذ الأنشطة اللازمة لتنفيذ استراتيجية التواصل، وتشمل إدارة التواصل بالمشروع ما يلي (PMBOK, 2017) :

1. **وضع خطط إدارة التواصل:** عملية وضع أسلوب وخطة مناسبين لأنشطة التواصل بالمشروع، بناءً على الاحتياجات للمعلومات لكل فرد أو مجموعة من المعنيين بالمشروع، وأصول المنظمة المتاحة، واحتياجات المشروع.
2. **إدارة التواصل:** عملية ضمان القيام بجمع معلومات المشروع، وتكوينها وتوزيعها وتخزينها واسترجاعها وإدارتها ومراقبتها، والتصرف النهائي فيها بطريقة ملائمة.
3. **متابعة التواصل:** عملية ضمان تلبية احتياجات المشروع، والمعنيين بالمشروع فيما يتعلق بالمعلومات.



شكل 8.2: إدارة التواصل بالمشروع.

المصدر: (PMBOK, 2017).

### 8.6.1.2. إدارة مخاطر المشروع:

تعتبر المخاطر التي قد يتعرض لها المشروع أمراً طبيعياً بحكم التغير المستمر في بيئات العمل، وما قد يرافقها من تغيرات محتملة غير متوقعة قد تؤثر سلباً على عمل المشروع، فالمخاطر قد تتعرض لها كافة المشروعات باختلاف شكلها أو نوعها، فهي مرتبطة بالعوامل التي قد تؤدي إلى فشل المشروع وبمجرد أن تحدد المخاطر وتقييمها، فلا بد من إدارتها كي لا تتسبب في الأضرار الجوهري بأعمال المشروع، فإدارة المخاطر بشكل مهني تتطلب الإجابة على مجموعة واسعة من الأسئلة التي تشكل الإجابة عليها أساساً لتحجيم تلك المخاطر، ومن أهم تلك الأسئلة ما يلي (الحديدي، 2020):

1. ما الذي سيساعدك علي تحقيق الهدف بعيد المدى؟

2. ما الذي قد يعيق تحقيق الاهداف بعيدة المدى ؟

3. ما هي العوامل التي ستساهم في نجاح المشروع؟

4. ما العوامل التي ستمنع تحقيق هذا النجاح؟

5. ما الذي سيساعدك علي تحقيق النتائج؟

6. ما الذي سيمنعك ويمنع فريقك من تحقيق النتائج؟

7. ما الامور ذات الصلة الوثيقة بالانشطة، ولماذا؟

وعليه فعملية إدارة مخاطر المشروع تشمل على إجراءات تخطيط إدارة المخاطر، والتعرف عليها وتحليلها، وتخطيط الاستجابة لها، وتطبيق الاستجابة، ومراقبة المخاطر في المشروع، وتشمل أهداف إدارة مخاطر المشروع زيادة الاحتمالات للمخاطر الإيجابية، وتقليل الاحتمالات للمخاطر السلبية، من أجل تحسين فرص نجاح المشروع، وتشمل إدارة مخاطر المشروع ما يلي: (الافندي، 2019)

1. **وضع خطة إدارة المخاطر:** عملية تحديد الطريقة التي يتم من خلالها تطبيق أنشطة إدارة المخاطر في المشروع.
2. **تحديد المخاطر:** عملية تحديد المخاطر الفردية بالمشروع، إضافة إلى مصادر الخطر الكلي للمشروع، وتوثيق خصائصها.
3. **إجراء التحليل النوعي للمخاطر:** عملية إخضاع المخاطر الفردية للمشروع حسب أولوياتها لمزيد من التحليل أو الإجراءات عن طريق تقييم احتمالات حدوثها وتأثيرها، إضافة إلى الخصائص الأخرى.
4. **إجراء التحليل الكمي للمخاطر:** عملية تحليل عددي للتأثير المشترك المخاطر الفردية المحددة للمشروع، ومصادر الشك الأخرى على أهداف المشروع ككل.
5. **وضع خطة الاستجابة للمخاطر:** عملية وضع الخيارات، واختيار الاستراتيجيات، والموافقة على الإجراءات لمعالجة التعرض للخطر الكلي للمشروع، إضافة إلى معالجة المخاطر الفردية للمشروع.

6. تطبيق الاستجابات للمخاطر: عملية تطبيق خطط الاستجابة للمخاطر المتفق عليها.
7. متابعة المخاطر: عملية متابعة تنفيذ خطط الاستجابة للمخاطر المتفق عليها، وتعبق المخاطر المحددة، وتحديد المخاطر الجديدة وتحليلها، وتقييم مدى فاعلية عملية التعامل مع المخاطر خلال المشروع كله.



شكل 9.2: إدارة مخاطر المشروع.

المصدر: (PMBOK, 2017).

## 9.6.1.2. إدارة مشتريات المشروع:

هي العمليات اللازمة للحصول على السلع والخدمات من خارج فريق المشروع لتنفيذه، وتشمل إدارة العقود، وعمليات التحكم في التغيير، ويحتوي على السيطرة على قضايا العقود من قبل جهات خارجية"، وتشمل إدارة مشتريات المشروع عمليات إدارة العقود، ومراقبة التغيير اللازمة لتطوير وإدارة العقود أو أوامر الشراء الصادرة عن أعضاء فريق المشروع المعتمدين، تتضمن أيضاً التحكم في أي عقد صادر عن منظمة خارجية (المشتري) يحصل على نتائج من المشروع من المنظمة المنفذة (البائع) ، وإدارة الالتزامات التعاقدية التي وضعها العقد على فريق المشروع (النجار، 2020).

تشمل العمليات اللازمة لشراء أو جلب المنتجات والخدمات أو النتائج اللازمة من خارج فريق العمل، حيث تشمل إدارة مشتريات المشروع عمليات الإدارة والتحكم المطلوبة لوضع وإدارة الاتفاقيات مثل العقود، أو أوامر الشراء، أو مذكرات الاتفاقيات، أو اتفاقيات مستوى الخدمة الداخلية، وقد يكون العاملون المصرح لهم بشراء البضائع أو الخدمات المطلوبة للمشروع أعضاء بفريق المشروع، أو الإدارة، أو جزء من إدارة مشتريات المنظمة، وتتضمن عمليات إدارة مشتريات المشروع ما يلي (PMBOK, 2017):

1. وضع خطة إدارة المشتريات: عملية توثيق قرارات الشراء في المشروع، وتحديد الأسلوب، وتحديد البائعين المحتملين.
2. إجراء المشتريات: عملية الحصول على عروض البائعين، واختيار أحد البائعين، وإبرام العقد.
3. التحكم في المشتريات: عملية إدارة علاقات المشتريات، ومتابعة تنفيذ العقد، وإدخال التغييرات والتصحيحات حسب الحاجة، وإغلاق العقود.



شكل 10.2: إدارة مشتريات المشروع.

المصدر: (PMBOK, 2017).

### 10.6.1.2 إدارة المعنيين بالمشروع:

تشمل العمليات اللازمة لتحديد الأفراد أو المجموعات أو المنظمات التي قد تؤثر أو تتأثر بالمشروع، وتحليل توقعاتهم، وأثرهم على المشروع، بالإضافة إلى وضع استراتيجية إدارة مناسبة لإشراك المعنيين بفاعلية في قرارات المشروع، ومتابعة التنفيذ، وتشمل عمليات إدارة المعنيين بالمشروع ما يلي: (الأفندي، 2019)

1. **تحديد المعنيين:** عملية تحديد المعنيين بالمشروع بانتظام، وتحليل وتوثيق المعلومات ذات الصلة المتعلقة باهتماماتهم، ومشاركتهم وارتباطاتهم وفاعليتهم وتأثيرها المحتمل على نجاح المشروع.
2. **وضع خطة مشاركة المعنيين:** عملية وضع طرق مشاركة المعنيين بالمشروع، بناءً على احتياجاتهم وتوقعاتهم واهتماماتهم وتأثيرهم المحتمل على المشروع.
3. **إدارة مشاركة المعنيين:** عملية التواصل مع المعنيين بالمشروع، والتعاون معهم، لتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم، ورصد الإشكاليات، وتعزيز مشاركة المعنيين بالمشروع.

4. متابعة مشاركة المعنيين: عملية متابعة علاقات المعنيين بالمشروع، وتخصيص الاستراتيجيات لإشراك المعنيين من خلال تعديل استراتيجيات وخطط المشاركة.



شكل 11.2: إدارة المعنيين بالمشروع.

المصدر: (PMBOK, 2017).

كما يمكننا الإشارة إلى مجموعة من الطرق والأدوات للتعرف على المعايير الدولية لإدارة المشاريع كما يذكرها (عنبر، 2016) في الجدول التالي.

جدول 1.2: الأدوات والطرق للتعرف على المعايير الدولية لإدارة المشاريع.

الأدوات والطرق	المعايير الدولية لإدارة المشاريع
طرق اختيار المشروع، ومناهج إدارة المشاريع، وتحليل أصحاب المصلحة، وطلبات العمل، وميثاق المشروع، خطط إدارة المشروع، وبرامج إدارة المشروع، وطلبات التغيير، واجتماعات مجالس المشروع، وتقارير بالتغذية الراجعة والدروس المستفادة.	إدارة التكامل: تصف العمليات اللازمة لضمان أن تكون عناصر المشروع المختلفة موجهة بشكل ملائم، ويكون التركيز الأولي لإدارة التكامل هو خلق خطة مشروع متماسكة وشاملة ومصممة بشكل جيد، وتنفيذ هذه الخطة، وضبط التغيير الحاصل خلال دورة حياة المشروع.

المعايير الدولية لإدارة المشاريع	الأدوات والطرق
إدارة النطاق: إن إدارة نطاق المشروع تحدد كيفية إدارة العمل المطلوب إنجازه، وتحديد الاحتياجات اللازمة لإنجاز المشروع بشكل دقيق، وتشمل إدارة نطاق المشروع تفويض الوظيفة وتطوير بيانات النطاق، لتعريف الحدود، وتقسيم العمل إلى مكونات صغيرة قابلة للإدارة، متحققة من أن كمية العمل المخططة قد أنجزت.	بيانات النطاق، وهيكل تجزئة العمل، وبيانات العمل لتحليل المتطلبات، وخطط إدارة النطاق، وطرق تحقيق النطاق، وضبط النطاق.
إدارة الوقت: تهتم إدارة وقت المشروع بتقدير مدة أنشطة المشروع، وخلق جدول لتلك الأنشطة، ومراقبة أي تغيير على الجدول الزمني، أي تهتم بإنجاز المشروع في وقته المحدد.	مخططات جانت، ومخطط شبكة المشروع، وتحليل المسار الحرج، ومخطط PERT.
إدارة التكاليف: إن المجال المعرفي لإدارة تكاليف المشروع يشمل تكاليف المشروع وموازنته، حيث يتم وضع التكاليف الخاصة بالتكاليف، وكذلك مصادر التمويل لضمان إنجاز المشروع، وتدفق الأموال وفق الموازنة الموافق عليها.	خطط إدارة التكاليف، وتقدير التكاليف، وعمل الموازنة الخاصة بالمشروع، وضبط التكاليف.
إدارة الجودة: هي العملية التي يتم فيها ضمان الجودة ومراقبتها، وضمان الجودة، من خلال تقييم جودة المشروع بشكل مستمر ودوري.	الارتباط، والكفاءة، والفاعلية، والأثر، والاستدامة.
إدارة الموارد البشرية: يشمل هذا المجال العمليات والأنشطة المطلوبة لتنظيم وإدارة فريق المشروع، وتشمل تخطيط الموارد البشرية، وإدارة فريق المشروع بالشكل الجيد.	طرق التحفيز، والإصغاء للفريق، والمخطط التنظيمي للمشروع، والبيان التخطيطي، وتمارين تكوين الفريق واختياره
إدارة الاتصالات: يشمل هذا المجال العمليات والأنشطة اللازمة لضمان انتقال معلومات المشروع بالشكل المناسب، وفي الوقت المناسب، وكذلك تخطيط الاتصال، وتوزيع المعلومات وتقدير الأداء، وإدارة أصحاب المصالح.	خطط إدارة الاتصال، والاجتماعات، وإدارة الصراع، واختيار وسائل جيدة للتواصل كالإيميل، وتقارير حالة المشروع وسير أنشطته.
إدارة المخاطر: إن إدارة المخاطر هي ممارسة نظامية لتحديد وتقليل التهديدات الموجودة في المشروع، وفي بيئة المشروع، وبيدأ التخطيط للمخاطر خلال مرحلة تطوير العمل، ويستمر خلال التعريف والتخطيط.	خطط إدارة المخاطر، وتصنيف المخاطر، وسجلات المخاطر، واستراتيجيات الوقاية منها.
إدارة المشتريات: تصف العملية والطرق اللازمة لجلب وإدارة البضائع والموارد، وإدارة المشتريات تشمل أموراً كالتخطيط للشراء، والتعاقدات، واختيار الموارد وفقاً للمواصفات المطلوبة.	العقود، وعروض الأسعار والمناقصات، واختيار المصدر، ومصفوفات تقييم الموارد.

المصدر: دراسة (عنبر، 2016)، "دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة".

وترى الباحثة أن إدارة المشروع بالأساليب التقليدية لم تعد ناجحة في تلبية متطلبات المستفيدين من المشروع، في ظل التقدم التكنولوجي، وتطور نظام الاتصال والتواصل بين فريق المشروع وبين المستفيدين من خدماته، إضافة إلى أن الثورة الفكرية في الأدب الإداري أنتجت أساليب وطرقاً وأدوات لإدارة المشاريع بنمط جديد وتفاعلي، فيما يعرف بمجموعة من المعايير الدولية لإدارة المشاريع، والتي وضعت لتحقيق للمشروع أهدافه بكفاءة وفاعلية، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة في ظل الأنظمة الإدارية الحديثة، فهذه أي منظمة هو إشباع حاجات مختلف أصحاب المصلحة من مجلس إدارة، أو موظفين، أو مستفيدين، أو الموردين، أو الجهات ذات العلاقة بالمنظمة.

حيث إن المعايير الدولية لإدارة المشاريع ترسم صورة واضحة، وخطة شاملة لتحقيق نجاح مشاريع المنظمات، حيث إن المشاريع وعلى اختلاف طبيعة عملها أو حجمها أو عمرها، فإنها تشترك في تحقيق ثلاثة أهداف، وهي: الوقت، والكلفة، والمواصفات، حيث إن أي مشروع في أي منظمة، يجب أن يكون له وقت لبدائته ونهايته فيما يعرف بالعمر الزمني للمشروع، بحيث يجب أن يبدأ في الوقت المحدد له وأن يتم إنجازه في الوقت المحدد له أيضاً، وفي السياق نفسه فإن الكلفة تُعد مؤشراً للحكم على نجاح المشروع أو فشله، وبالتالي فإن الإدارة الناجحة للمشروع تسعى إلى الحد من الهدر في التكاليف على اختلاف أنواعها، كما أن مواصفات الخدمات التي تقدمها المنظمة تُعد من أهم المعايير التي يمكن من خلالها تقييم نجاح المشروع، فجودة الخدمة لا تقل أهمية عن وقت تقديمها أو تكلفتها.

وبالتالي نستنتج أن الوقت والكلفة والمواصفات تتبلور في بوتقة واحدة، تنبثق منها المعايير الدولية لإدارة المشاريع، وبالتالي فإن طبيعة معايير إدارة المشاريع سواء بتطويرها واستحداث معايير جديدة أو دمج معيار مع معيار آخر، تخضع لعدة مؤشرات ترتبط بتقييم بيئة إدارة الأعمال، ومستوى الخطورة التي يعمل بها المشروع، وحالة عدم التأكد، إضافة إلى أحدث ما وصل إليه الأدب الإداري، وتوصيات اللجان الفنية، ومجموعات الخبراء والمختصين.

## 7.1.2. الخلاصة:

تعتبر إدارة المشاريع أحد أهم الإدارات المرتبطة بعمليات المنظمة التي يقع على عاتقها القيام بالعمليات المنظمة لضمان تحقيق النتائج المخططة، فإدارة المشاريع هي بمثابة مجموعة من الإجراءات والأنشطة التي تتفاعل فيما بينها اعتماداً على الوظائف الإدارية المتمثلة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق أهداف المشروع، إذ تنبع أهمية هذه الإدارة في كونها المسؤولة عن تحقيق الأهداف الخططة والاستجابة السريع للمخاطر والأزمات وتطوير استخدام موارد المنظمة، وتتوزع الأطراف المرتبطة بإدارة المشاريع، إذ تشمل هذه الأطراف كل من الإدارة العليا، مدير المشروع، فريق المشروع، فهذه الأطراف تعمل في إطار مجموعة واسعة من المراحل لإدارة تلك المشاريع والتي تشمل عمليات البدء بالمشروع وعمليات التخطيط والتنفيذ والتحكم وأخيراً عمليات الإغلاق لتلك المشاريع، وفي هذا السياق فإن إدارة المشاريع تعمل في إطار مجموعة واسعة من المعايير الدولية المقررة لإدارتها بكفاءة، إذ تشمل تلك المعايير على عشرة معايير دولية معتمدة على نطاق واسع لضمان كفاءة إدارة مشاريع المنظمة، وتشمل هذه المعايير (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة الجدول الزمني للمشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع، إدارة مخاطر المشروع، إدارة موارد المشروع، إدارة اتصالات المشروع، إدارة مشتريات المشروع، إدارة المعنيين بالمشروع).

## 2.2 المبحث الثاني: الميزة التنافسية المُستدامة

### 1.2.2. تمهيد:

تسعى المنظمات على اختلاف حجمها أو مجالها إلى تحقيق مكانة مرموقة في بيئة عملها، فهي تُسخر كل إمكانياتها البشرية والإدارية والمادية والتكنولوجية، لتحقيق هذه الغاية، وعلى الرغم من ذلك فإن المنظمات المعاصرة بدأت تتجه إلى ما بعد تحقيق المكانة المرموقة والمميزة، ألا وهي الحفاظ على هذه المكانة إلى أطول فترة مُمكنة، فيما يعرف بالاستدامة، حيث تتطرق البأجثة إلى مفهوم الميزة التنافسية المُستدامة وأهميتها وأهدافها وخصائصها، إضافة إلى أبعادها.

### 2.2.2. مفهوم الميزة التنافسية المُستدامة:

إن الميزة التنافسية المُستدامة وردت بصيغ مختلفة، مثل: الميزة التنافسية المستمرة، أو الميزة التنافسية المتواصلة، كما أن مفهوم الميزة التنافسية المُستدامة ينطلق أساساً من مفهوم الميزة التنافسية مع إضافة عنصر الزمن المستقبلي (المولى، 2019)

وينظر الأدب الإداري للميزة التنافسية بأنها لم تُعد تقتصر على ما تحققه المنظمات في فترة زمنية مُعينة، بل أصبح يركز على عنصر أساسي في الميزة التنافسية، والمتمثل بالاستدامة، بحيث يجب الاهتمام بالاستدامة عند تقييم مدى فاعلية الميزة التنافسية على المدى الطويل، وبذلك تهدف الاستراتيجيات المختلفة لتقديم ميزة تنافسية مستدامة (Gomes & Romao, 2018).

وبالتالي تتوجه المنظمات نحو مُراجعة وتقويم التفكير الاستراتيجي القائم على الربط بين استراتيجية المنظمة، ومتطلبات الاستدامة (Deng, et.al., 2018)، لذلك أصبحت الاستدامة القوة الدافعة لقياس وإدارة الأداء في الوقت الحالي، بحيث تمثل الاستدامة عنصراً أساسياً لاستراتيجية المنظمات (Singh & Arora, 2018)، حيث يشير مفهوم الميزة التنافسية المُستدامة إلى تحقيق أداء مُتفوق باستخدام موارد وقدرات المنظمة، وبالتالي القدرة على إنشاء مركز تنافسي فائق، وقيمة فائقة للمستفيدين (Kang, et. al., 2019).

إضافة لذلك فهي قدرة المنظمة في الحفاظ على الميزة التنافسية الحالية من خلال تطوير استراتيجيات جديدة، لا يستطيع المنافسون محاكاتها أو تقليدها بسهولة على المدى الطويل، والذي هو أصل أداء المنظمة المتفوق المستمر (محسن، والدعمي، 2012)، لذلك فهي القدرة على الأداء المتفوق بأسلوب واحد، أو عدة أساليب، والتي لا تتوفر عند المنافسين (Kotler, 2016).

وتُعد الميزة التنافسيّة المُستدامة هدفاً رئيساً تسعى لبلوغه جميع المُنظمات، حيث إن المشكلة الأساسية التي تواجهها هي مشكلة الاستمرارية والبقاء في المجال، أو السوق الذي تختاره، مما يتطلب امتلاكها الأسس الاستراتيجية الداعمة لذلك، والمتكونة من مجموعة من الأهداف، والموارد، والأفراد القادرين والمُتحمّزين، والمُتاحة لهم فرص الأداء المناسبة (العنزي، 2015)، لذلك فهي هدف للاستراتيجية وأنها تتبع من داخل المُنظمات، وتحقق قيمة لها، إضافة إلى أنها تتجدد، ويمكن تطويرها، وتتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة، حيث إنها عبارة عن استثمار لمجموعة الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية، بهدف إنتاج قيمة للمستفيدين تلبي احتياجاتهم، وتحقق التميز عن المنافسين.

والميزة التنافسيّة المُستدامة هي مجموعة العمليات التي تقوم بها المُنظمة لأجل إنشاء القيمة المستمرة التي لا يمكن استنساخها أو تقليدها من قبل منظمات أخرى، مما يقود إلى تحقيق ربح أعلى من المنافسين (بن خليفة، وزلاسي، 2018)، وهي المظاهر التي تعكس قدرة المُنظمة في مجالها وتميزها عن منافسيها، والمتمثلة في الجودة أو التكلفة أو الخدمة أو التخطيط، من خلال الاستثمار الأمثل، والتميز لعلاقاتها، وقدراتها التي يصعب مُحاكاتها أو تقليدها (عساف، 2018).

كما أنها قدرة المُنظمة على التفوق على المنافسين في السوق باستمرار، من خلال تقديم مُنتجات وخدمات مُتميزة، تلبي رغبات الزبون بطرق فريدة ودائمة يصعب تقليدها أو مُحاكاتها من قبل مُنافسيها (عزون، 2015)، وبالتالي فهي القدرات والمهارات الموجودة داخل المُنظمة والتي تُعنى باستثمار الموارد المختلفة بهدف تحقيق قيمة مضافة للمستفيدين، تلبي احتياجاتهم المُتنوعة، وتُفوق توقعاتهم، وتميزها عن المُنافسين (أبو شريعة، وآخرون، 2021).

لذلك فهي المكانة والموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المُنظمة لنفسها من خلال أداء أنشطتها بشكل فعّال، واستثمار قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع ذات قيمة فائقة لعملائها لا يستطيع منافسوها تقديمها، والتي تُنفذ استراتيجية خالقة للقيمة، غير مُقلدة في الماضي، والتي ليس بالإمكان تقليدها مستقبلاً من قبل المنافسين الحاليين أو المحتملين، وعندما تكون المُنظمات الأخرى غير قادرة على تكرار فوائد هذه الاستراتيجية؛ أي أنها الموقف الفريد الذي تطوره المُنظمة تجاه مُنافسيها (Castro & Giraldi, 2018).

وعليه فإن الميزة التنافسيّة المُستدامة هي أي خدمة، أو مُنتج، يميز المُنظمة عن منافسيها من وجهة نظر المستفيدين منها، وذلك مرتبط بتحقيقه لفترة طويلة من الوقت، وفي الوقت نفسه تمتاز بعدم مقدرة المنافسين الحاليين أو المُحتملين استنساخ استراتيجيتها (علون، 2021).

وترى الباحثة بأن الميزة التنافسية المُستدامة هي حالة مستمرة من التطوير والتحديث لعمليات المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة في إطار الكفاءة والمرونة نحو الحفاظ على مكانة مرموقة، مقارنة بالمنظمات المنافسة من خلال الاستجابة السريعة لمتطلبات المستفيدين بتقديم خدمات بأقل تكلفة وأعلى جودة.

### 3.2.2. استراتيجيات الميزة التنافسية المُستدامة:

يتفق مجموعة من الباحثين على ثلاث استراتيجيات للوصول إلى الميزة التنافسية ذات طابع مستدام، ومنهم (أبو شريعة، وآخرون، 2021)، و(العوادي، 2020)، و(عثمان، 2019)، و(بركات، 2018)، و(محمود، 2017)، وذلك على النحو التالي:

#### الاستراتيجية الأولى: القيادة في التكلفة

تشير القيادة في التكلفة إلى أنه على المنظمة أن تنجز وتحقق أنشطتها المختلفة بمستوى كلفة أقل من المنظمات المنافسة، وذلك من خلال التحديد، والسيطرة على التكاليف الثابتة، وتقليل تكلفة البيع والتسويق، ولتحقيق نجاح هذه الاستراتيجية يتطلب من المنظمة أن يكون لديها مكانة سوقية كبيرة.

#### الاستراتيجية الثانية: التمايز

تشير استراتيجية التمايز إلى أنه على المنظمة أن تقدم خدمات، ومنتجات تتسم بالإبداع والابتكار والجودة العالية، وترتبط بسعر الخدمة أو المنتج بشكل كبير، مع توضيح التمييز لخدمات ومنتجات المنظمة من خلال توضيح المنفعة التي ستعود على المُستفيدين، مما يرفع مستوى صعوبة التقليد من قبل المنظمات المنافسة، وتأخذ استراتيجية التمايز أشكالاً متعددة، مثل: الجودة العالية، سهولة الاستخدام، وسرعة الاستجابة والتسليم، والضمانة على المنتج، وخدمات ما بعد البيع.

#### الاستراتيجية الثالثة: التركيز

تشير استراتيجية التركيز إلى أنه على المنظمة أن تركز على فئات أو اتجاهات مُحددة، مثل: (مجموعة مُعينة من المُستفيدين، أو نمط معين من التكنولوجيا، أو خط معين من الإنتاج)، حيث تسعى المنظمة لتلبية احتياجاتهم بهدف تحقيق التميز سواء بالسعر، أو بالجودة، أو بالسعر والجودة.

وتلاحظ الباحثة وجود ثلاث استراتيجيات، وهي القيادة في التكلفة، والتمايز، والتركيز للوصول إلى

الميزة التنافسيّة المُستدامة، يتم تحقيقها من خلال موارد وقدرات مُتميزة، يتم استغلالها من خلال توجه استراتيجي ذي بُعد ديناميكي.

#### 4.2.2. خصائص الميزة التنافسيّة المُستدامة:

إن المُنظمة التي تحقق الميزة التنافسيّة المُستدامة لا تعمل لأجل البقاء والنمو فحسب، بل من أجل النرد والتفوق، وذلك من خلال سعيها نحو تطوير وتحسين هذه الميزة بصورة مستمرة مما يُتيح للمُنظمة أن تكون دائماً في موقف أفضل، ويكون لها السبق في تطوير الخدمات ونظم الأداء بما يكفل لها التفوق في الوصول الأسرع، ويصعب على المنافسين مُحاكاتها أو تحييدها (الكميم، 2017).

لذلك يجب أن تتحدد خصائص الميزة التنافسيّة المُستدامة في إطار صحيح وشمولي ومستمر، وذلك من خلال التالي (علوان، 2021) (ميمون، 2019) (المولى، 2019)، و(عساف، 2018)، و(محمد، 2017)، و(عزون، 2015):

1. أن تكون مُستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المُنظمة السبق على المدى الطويل، وليس على المدى القصير فقط.
2. أن تتصف بالنسبية وليست مُطلقة، أي تتحقق مقارنة بالمنافسين أو بمقارنتها في فترات زمنية مختلفة.
3. أن تكون مُتجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة، وقدرات المُنظمة الداخلية من جهة أخرى.
4. أن تكون مرنة بمعنى أنه يمكن إحلال ميزة تنافسية أخرى بسهولة ويسر وفق التغيرات البيئية.
5. أن يتناسب استخدام هذه الميزة مع الأهداف والنتائج التي ترى المُنظمة تحقيقها.
6. أن تتبع من داخل المُنظمة، وتحقق قيمة لها.

وتستنتج الباحثة بأن خصائص الميزة التنافسيّة المُستدامة هي خصائص مرتبطة مع بعضها البعض، ومن الخصائص المهمة للميزة التنافسيّة المُستدامة في المُنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة أنها تتبع من داخلها، وتحقق قيمة لهذه المُنظمات، إضافة للاستمرارية فهي غير مقتصرة على ظرف معين، أو وضع معين للمُنظمة، وإنما هي مستمرة باستمرار وجود المُنظمة ونشاطها.

## 5.2.2. أهمية الميزة التنافسيّة المُستدامة:

لقد أصبحت الميزة التنافسيّة المُستدامة من الاستراتيجيات المهمة في حياة المُنظمات الساعية نحو تحقيق الريادة، باعتبارها السبيل إلى التطور والتميز من خلال الاستخدام الناجح لموارد المُنظمة بناءً مزايا تنافسية وتحسينها باستمرار لضمان الاستدامة (العكدي، 2019)

تتمثل أهمية الميزة التنافسيّة في كونها مقياساً للمنظمات الناجحة، وذلك لتمييزها بإيجاد النماذج الفريدة والجديدة التي يصعب تقليدها أو استنساخ فوائدها، وتُعد الميزة التنافسيّة المُستدامة بمثابة السلاح الرئيس لمواجهة تحديات السوق والمُنظمات المُناظرة، كما يشير إليها (العوادي، 2020)، و(فاروق اكبر، 2017)، و(محمود، 2017)، و(العنزي، 2015) على النحو التالي:

1. قيام المُنظمة بتنمية معرفتها التنافسيّة، وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق مقدرتها الجوهرية التي تمكنها من التكيف للفرص السريعة التغير.
2. تعد معياراً مهماً للمنظمات التي تريد البقاء والنمو، وكلما كانت نماذجها صعبة التقليد وعالية المعايير، حافظت المُنظمة على استدامتها.
3. تُشكل الميزة التنافسيّة المُستدامة عاملاً جوهرياً لعمل المُنظمات، وغاية الاستراتيجية التي تُصاغ حولها الخُطط الاستراتيجية.
4. يتم تحديد أهميتها بوصفها تحدد حاجات ورغبات الزبائن.
5. تقدم دعماً مهماً يُسهم في نجاح المُنظمات.
6. توفر الانسجام الفريد بين موارد المُنظمة والفرص البيئية.
7. تقدم الأساس للتحسين المستقبلي؛ لأنها تتصف بالديمومة والقوة وصعوبة التقليد والمحاكاة.
8. خاصية لتحقيق القيمة العليا عن طريق إضافة القيمة للزبائن.
9. مقياس مهم للمُنظمة التي تسعى البقاء والنمو في ضوء ما موجود من اختراعات واستكشافات.
10. سلاح استراتيجي لمواجهة تحديات السوق والمُنظمات المماثلة عبر تطوير معرفة المُنظمة المعنية بالتنافسيّة.

وعليه تتوصل الباحثة إلى أن أهمية الميزة التنافسيّة المُستدامة للمنظمات غير الحكوميّة العاملة في مجال المرأة تنبع من كونها تحقق للمرأة الفلسطينيّة ما لا تحقّقه المُنظمات الأخرى، ومن خلال عمل الباحثة في مجال المُنظمات غير الحكوميّة لاحظت اهتمام المُنظمات غير الحكوميّة العاملة في مجال المرأة بمجالات عديدة تخص المرأة، إضافة إلى الفئات المختلفة، وخاصة الفئات المهمشة، مما يفسر لنا أهمية ما تحقّقه الميزة التنافسيّة المُستدامة لهذه المُنظمات في سبيل المحافظة على مكانتها، والارتقاء بعملها ونشاطها، وتنفيذها لمشاريع تتسم بالاستدامة.

## 6.2.2. مصادر الميزة التنافسية المُستدامة:

إن أهم خصائص الميزة التنافسية هو أن تمتلك المنظمة القابلية على استغلال إمكانيات مواردها على نحو كَفُوّ وفاعل؛ لتطوير وإدامة أيّ مزايا تنافسية ممكنة، لذلك فإن مصادر الميزة التنافسية المُستدامة ستكون داخلية وخارجية كما يشير إليها (المولى، 2019)، و(محمود، 2017)، و(العنزي، 2015) على النحو التالي:

1. **المصادر الداخلية:** تتكون من الموارد الجوهرية والمهارات والمقدّرات الداعمة لها، ومن أمثلتها الموارد المادية المتكونة من الموارد الرأسمالية التي تنعكس إيجاباً بفائدة اكتساب الميزة التنافسية المُستدامة، من حيث موقعها وعمرها وقدرتها؛ وكذلك بالنسبة إلى المواد البشرية التي تُعد من أهم مصادر الميزة التنافسية، والتي تتمثل بمورد العمالة التي تقيم بعدد وأنواع مهاراتها المختلفة، وقابليتها على التكيف والتعلم وتطوير خبراتها، وبنفس الوتيرة تأتي أهمية مصدر الموارد البشرية المتمثل باستخدامات الأموال، وكيفية إدارتها بما يخدم توجه المنظمة التنافسي، وأخيراً يأتي دور الموارد غير الملموسة المتمثلة برأس المال الاجتماعي، الذي يتحقق منه الثقة، والالتزام، والتعاون، والمعرفة الضمنية التي تعد مقدر نادرة للعاملين لخلق الإبداع والابتكار، ولاحقاً أضيفت سمعة المنظمة؛ لتمثل قيمة جوهرية للموارد غير الملموسة لتعزيز ثقة الزبائن بها.

2. **البيئة الخارجية:** يمكن تعريف البيئة الخارجية على أنها "مجموعة من العوامل السياسية والاقتصادية والديموغرافية والتكنولوجية، والتي تؤثر في المنظمات بالاتجاه الإيجابي أو السلبي، ولعل من نافلة القول أنه على الرغم من أن كلاً من المصادر الداخلية والخارجية له أثر في خلق وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة، إلا أنه يعول على المصادر الداخلية أكثر، فإذا كانت عوامل البيئة الخارجية تمثل فرصاً للمنظمة، وظروفاً مناسبة لها، فإن الميزة لا تتحقق إلا من خلال موارد وقدرات المنظمة، ومن خلال قدرتها على التعامل مع الظروف، واستثمار تلك الفرص.

ومن جهة أخرى تم تقسيم الموارد التي تعتمد في تحقيق الميزة التنافسية، وبشكل هرمي، إلى أربعة أنواع وهي:

1. **الموارد الأساسية:** وتمثل بطاقة الدخول، وأدنى المتطلبات الأساسية للمشاركة ببدء المشروع.
2. **الموارد السطحية:** وهي تلك الموارد الضرورية التي يمكن استئجارها أو شراؤها.
3. **الموارد التنافسية:** وتشمل الموارد التنافسية تلك التي تستمد المنظمة منها قيمتها المضافة.
4. **الموارد الاستراتيجية:** هي تلك الموارد الفريدة لأحدى المنظمات، التي يمثل إهمالها خلق فجوة لا يمكن ردمها من قبل المنظمة؛ لتعزيز تنافسها، وتكون غير مُتجانسة، ويمكن نقلها.

## 7.2.2. أبعاد الميزة التنافسية المُستدامة:

جدول 2.2: أبعاد الميزة التنافسية المُستدامة.

الأبعاد												الدراسة
تكنولوجيا المعلومات	صعوبة الاستبدال	صعوبة المحاكاة	القيمة	الندرة	الفاصلية	المرونة	الكفاءة	التكلفة	الاستجابة	الإبداع	الجودة	
							/		/	/	/	(علوان، 2021)
					/	/	/	/	/	/	/	(أبو شريعة، وآخرون، 2021)
								/	/	/	/	Sair, et, al., ) (2020)
							/	/	/	/	/	Butt, et. al., ) (2020)
											/	Rashid, et.al., ) (2021)
					/	/	/	/			/	(العوادي، 2020)
							/		/	/	/	(المولى، 2019)
	/	/	/	/								(عثمان، 2019)
	/	/	/	/								(ميمون، 2019)
					/	/	/	/	/	/	/	Kang, et.al., ) (2019)
/												Jermsittiparsert, ) (et.al., 2019)
	/	/	/	/								(عساف، 2018)
						/		/	/	/	/	(محمد، 2017)
										/	/	(محمود، 2017)
								/	/	/	/	(عزون، 2015)
1	3	3	3	3	3	4	6	7	8	9	11	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى الدراسات السابقة.

ومن خلال الجدول السابق يتبين أن أكثر الأبعاد استخداماً من قبل الباحثين هي الأبعاد التالية:

1. **الجودة:** إن تحقيق المنظمة لمستوى عال من الجودة في المنتج أو الخدمة يزيد من قيمتها بالنسبة للمستفيدين، ويمكن المنظمة من بقائها واستمرارها بما يحقق ميزة تنافسية للمنظمة (المولى، 2019)، وبالتالي فإن الجودة تعني قدرة المنظمة على الوفاء بمتطلبات المستفيد وتوقعاته؛ بل تتجاوز تلك المتطلبات والتوقعات (العوادي، 2020).
2. **الإبداع:** هو مجموع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة لإنتاج خدمة جديدة، فهي نتاج الأفكار المفيدة، والقدرة على تبني تلك الأفكار، ووضعها موضوع التطبيق (محمد، 2017)، حيث إن العصر الزاهن يتسم بتزايد سرعة إيقاع الابتكارات والاختراعات، وظهور خدمات جديدة، لذلك فالمُنظمة التي تحقق ميزة تنافسية مستدامة هي المنظمة التي تدعم الإبداع والتميز لتقديم خدمات فريدة، وقادرة على تلبية احتياجات المستفيدين باستمرار (أبو شريعة، وآخرون، 2021).
3. **الاستجابة:** إن التنافس الكبير بين المنظمات لا يشمل فقط المنافسة على الجودة والتكلفة، إنما ينسحب ذلك على الوقت، فالوقت مقدر بثمن ومكانة تنافسية خاصة في ظل التقدم التكنولوجي، لذلك أصبحت الاستجابة إحدى القواعد الأساسية للمنافسة بين المنظمات من خلال التركيز على خفض الفترات الزمنية، والسرعة في تصميم وتقديم الخدمات، حيث تشمل سرعة الاستجابة، والاستجابة بالوقت المحدد، وسرعة التطوير (محمد، 2017)، باعتبار أن المستفيدين هم جوهر عمل المنظمة، حيث يتطلب منها تحقيق مستوى عال من الاستجابة بما يزيد من مستوى القيمة المدركة لدى المستفيدين، والتي بدورها تحقق استدامة للميزة التنافسية (علوان، 2021).
4. **التكلفة:** تختص بالانشاطات المتعلقة بالنفقات والتكاليف، وجمع المعلومات، وتقييمها، وتحليلها، للوصول إلى أقل قيمة ممكنة من تخفيض التكلفة مقارنة بالمنافسين (أبو شريعة، وآخرون، 2021)، حيث تُعد التكلفة المنخفضة من أهم أبعاد التنافس التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال تخفيض التكلفة الثابتة، وممارسة الرقابة المستمرة، وتحقيق مستويات إنتاجية عالية (العوادي، 2020).
5. **الكفاءة:** يمكن تفسير عمليات المنظمة من خلال نظام لتحويل المدخلات إلى مخرجات، وبالتالي فإن الكفاءة تعني مقدار المدخلات المطلوبة؛ لإنتاج مخرجات معينة (المولى، 2019)، لذلك فإن الكفاءة هي الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة، والتي من خلالها تحقق أهدافها الاستراتيجية (أبو شريعة، وآخرون، 2021).
6. **المرونة:** تسهم المرونة بشكل فعال في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال قدرة المنظمة على تغيير العمليات بما يتلاءم مع احتياجات المستفيدين، والتكيف مع متطلباتهم وتوقعاتهم، وبالتالي ضمان تغيير طريقة ووقت وأداء العمليات (محمد، 2017)

وبناء على ذلك، فإن أبعاد الميزة التنافسية المُستدامة تتمثل بالأبعاد التالية: (الجودة، الإبداع، الاستجابة، التكلفة، الكفاءة، المرونة)، حيث تتناسب هذه الأبعاد مع طبيعة عمل المنظمات النسوية غير الحكومية بالمُحافظة الجَنوبية الفِلسطينية، وتتلاءم مع بيئة المَشاريع التي تنفذها.

## 8.2.2. اعتبارات استدامة الميزة التنافسية للمنظمات:

تعمل المنظمات على مواكبة التطور العلمي من خلال تطوير خدماتها ومنتجاتها، والحرص على استحداث طرق جديدة تعمل على ربط أهدافها الاستراتيجية بمؤشرات واقعية كافية، تشمل جوانب الاستدامة الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية، بالشكل الذي يُوجه ويدعم الميزة التنافسية المُستدامة (عثمان، 2019)، حيث توجد مجموعة من الاعتبارات (المولى، 2019)، و(عساف، 2018)، و(أبو هريبد، 2017) على النحو التالي:

1. أسس التنافس: حيث إن بناء الميزة التنافسية واستدامتها يتطلب توافر مجموعة من الأصول والموارد والقدرات التنافسية، مثل: توفر مهارات خاصة في الإنتاج وذات قيمة للمستخدمين، أو توفر قدرات بشرية عالية الكفاءة قادرة على التنافس.
2. ميدان التنافس: بحيث تحدد المنظمة اختياراتها من الخدمات والمنتجات التي يتم التنافس بها.
3. طرق التنافس: أي بناء ميزة تنافسية، واتباع استراتيجية لاستدامتها.
4. المنافسون: تعرف المنظمة على منافسيها، وتحديد مواقعهم وأهميتهم النسبية من أجل ضمان استمرار ميزتها التنافسية.

ويمكن تحديد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية بثلاثة معايير كما أشار إليها (ميمون، 2019)، و(عزون، 2015) وهي:

### 1. مصدر الميزة:

يمكن ترتيب مصدر الميزة التنافسية وفق درجتين هما:

أ. مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة، مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل، والمواد الخام، وتُعد سهلة التقليد والمحاكاة نسبياً.

ب. مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة، مثل تكنولوجيا العملية، تميز الخدمة أو المنتج (تميز الخدمة أو المنتج

من نوعية معينة)، السمعة التنظيمية الممتازة، وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها أنها تتطلب ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع، كما تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر، والتراكمي في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص والبحوث والتطوير، والتسويق.

ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة، وفي شكل سمعة طيبة، وعلاقات وثيقة مع المُستفيدين والمعرفة المتخصصة، وتكون المزايا المترتبة عن التكلفة الأقل هي أقل قابلية للاستمرار عن تلك المترتبة عن التمايز.

## 2. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة:

إن تعدد مصادر الميزة التنافسية الخاصة بالمنظمة سيخلق صعوبة كبيرة للمنافسين في تقليدها، وهذا على عكس الاعتماد على ميزة واحدة فقط كميزة التكلفة المنخفضة.

## 3. درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:

إنه من الضروري على المنظمات في ظل اشتداد وشراسة المنافسة السعي إلى خلق مزايا جديدة من مرتبة مرتفعة وتغيير المزايا القديمة قبل أن يقوم منافسوها بتقليدها ومحاكاتها.

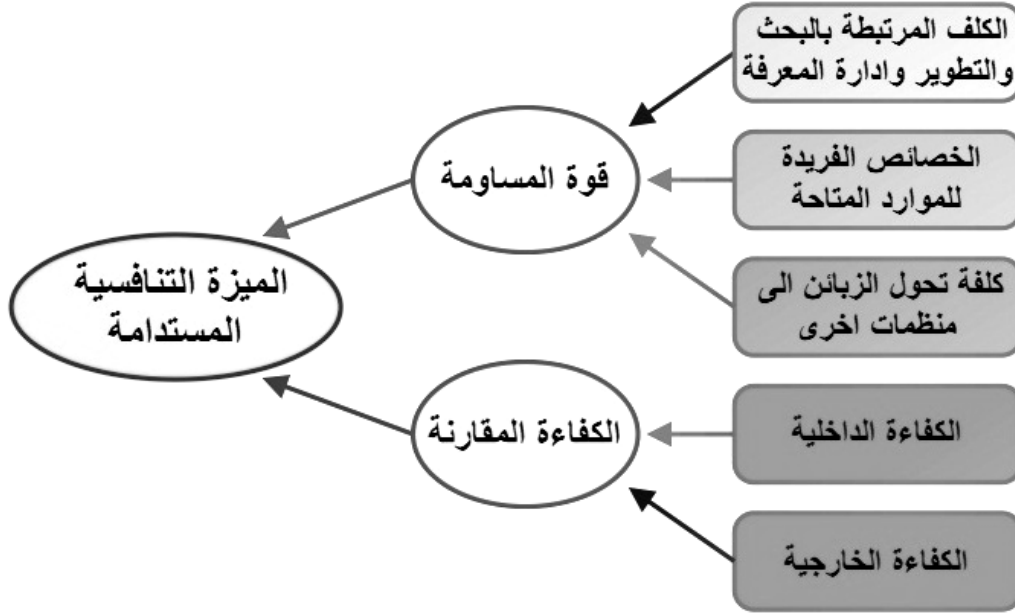
### 9.2.2. تحديات الميزة التنافسية المستدامة:

التوجه الكبير نحو دمج العوامل الاجتماعية والبيئية والاقتصادية في استراتيجية المنظمة، وذلك بهدف مواجهة الناجحة للتحديات في بيئة تتسم بالتنافسية بمستوى معقد، لذلك على المنظمات النظر في أدواتها واستراتيجيتها بالاستدامة (Bento, et, al., 2017).

وفي السياق نفسه يشير (محمود، 2017)، و(العنزي، 2015)، لعوامل تنشأ منها الميزة التنافسية المستدامة، وإن ضعف الاهتمام بتلك العوامل قد يجعلها تحديات يمكن أن تسهم في إعاقة تحديدها على النحو التالي:

1. الكفاءة المقارنة: قدرة المنظمة هي إنتاج سلعة أو خدمة بكلفة أدنى من كلف المنافسين لها التي تتأثر بالكفاءة الداخلية التي تشير إلى مستوى الكلف التي تتحملها المنظمة في داخلها، والكفاءة الخارجية تشير إلى الكلف التي تتحملها المنظمة في تعاملاتها مع المنظمات الأخرى التي تقع في خارجها.
2. قوة المساومة: يمكن تعريف قوة المساومة على أنها القدرة التي تتيح للمنظمة تحقيق حالات

المساومة مع زبائنها ومجهزتها لصالحها، وبما يتعلق بها، وتتأثر هذه القوة بمتغيرات أساسية منها الكلفة المرتبطة بالبحث والتطوير، وإدارة المعرفة، والخصائص الفريدة للموارد، وكلفة التحول التي يتحملها الزبائن أو المجهزون، إذا ما امتنعوا عن التعامل مع المنظمة.



شكل 12.2: تحديات الميزة التنافسية المستدامة.

المصدر: (العززي، 2015).

وتلاحظ الباحثة أن المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية تعاني من تحديات إضافية تتمثل بطبيعة التمويل واشتراطاته، والتي تقلل من فرص تحقيق استدامة المشاريع التي تنفذها، حيث ينعكس ذلك على تحقيق هذه المنظمات للميزة التنافسية المستدامة، فعلى سبيل المثال، وخلال السنوات الأخيرة توقفت مجموعة من المشاريع في المنظمات النسوية نتيجة ضعف التمويل، وتوقفه أحياناً، متأثراً بالأحداث السياسية.

### 10.2.2. آليات تطوير الميزة التنافسية المستدامة:

في ضوء التغيرات البيئية المتسارعة ينبغي على المنظمات أن تكون ذات طابع ديناميكي بحسب ما يتطلبه المحيط البيئي من خلال مجموعة المستلزمات والتصرفات التي تقوم بها المنظمة، والتي من شأنها تضيق الطريق أمام المنافسين لتقليد نقاط القوة، والقدرة المؤسسية المتفردة للمنظمة (عساف، 2018).

ونتيجة التصاعد التنافسي، فإن المنظمات تسعى إلى التغيير والتجديد لتقديم الجديد والأجود والمُتميز، وذلك من خلال ميزة تنافسية مستدامة كما يشير إليها (محسن، والدعمي، 2012) عن طريق الآليات التالية:

1. مواصلة بحوث التنمية والتطوير للوصول إلى منتجات جديدة ومتفوقة، وتطوير المنتجات الحالية بتكلفة أقل، وبتقنية أحدث، وبشكل دائم.
2. مواصلة البحث والتطوير لتحسين أساليب وطرق الإنتاج، وترشيد استخدام الموارد بما يحقق الكفاءة قبل الإبداع، وذلك بالاستغلال الأمثل للإمكانات في مجال تكنولوجيا المعلومات، ومن بينها التسويق الإلكتروني للوثائق التي تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية دائمة ومستمرة.
3. بناء قاعدة معلومات لتعظيم الكم المعلوماتي لدى الشركة عن الأسواق والمنافسين.
4. احتضان المستفيدين والاستجابة السريعة لحاجاتهم وإشراكهم في القرارات بشكل دائم.
5. البحث الدائم عن مصادر جديدة للتميز، وتطوير أساليب التعامل مع الأسواق والمستفيدين.
6. أداء الخدمة أو العلامة التجارية.
7. فهم المستفيدين قبل المنافسين، والتخطيط لكسب زبائن أكثر مستقبلاً.
8. الاستثمار في النشاط التسويقي.
9. المحافظة على المظهر العام للشركة.
10. تكنولوجيا إنتاج الخدمة.
11. المراجعة المستمرة للتحديات التي تواجه تسويق خدمات الشركة.

وعليه، فإن آليات تطوير الميزة التنافسية المستدامة ترتبط بتطوير المرأة الفلسطينية كعنصر فعال بالمجتمع، وعلى اعتبارها أحد أركان النهضة الاقتصادية، إضافة إلى ذلك، بدأ العنصر النسائي من زيادة حصته في ميزان القوى العاملة الفلسطينية بمجالات واختصاصات مختلفة، كانت المرأة مغيبة فيها سابقاً، لذلك لا يمكننا الحديث عن تطوير المنظمات النسوية لميزتها التنافسية المستدامة دون الاهتمام بالموارد البشري لهذه المنظمات.

## 11.2.2. الخلاصة:

تعد الميزة التنافسية المستدامة هدفاً تسعى اليه المنظمات بكافة أشكالها، فهي إطار يمكن المنظمة من امتلاك خصائص فريدة يصعب استنساخها أو تقليدها من قبل المنافسين، وترتكز هذه المزايا على مجموعة من الاستراتيجيات المتنوعة التي ساقتها الأدبيات، إذ تشمل هذه الاستراتيجيات على استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التمايز واستراتيجية التركيز، وتتمثل أهم الأبعاد لتلك المزايا في الجودة والكلفة والاستجابة والابداع والكفاءة والمرونة في تغيير العمليات بما يتلائم مع التغيرات الحاصلة في بيئة الاعمال، وتواجه المنظمات مجموعة من التحديات التي قد تحد من قدرتها على الوصول الى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، إذ تشمل أهم تلك التحديات محدودية قدرة المنظمات على انتاج سلعة أو تقديم خدمة بكلفة أدنى من كلف المنافسين، وقوة المساومة مع زبائنهم ومجهزيها، لذا تلجأ المنظمات الى مجموعة من الآليات التي تمكنها من تطوير مزاياها التنافسية بغية الوصول إلى استدامة هذه المزايا، ومن أهم تلك الآليات التركيز على عمليات البحث والتطوير واتباع سياسة التحسين المستمر في كافة أطر العمليات المرتبطة بأعمالها، إضافة الى بناء قاعدة معلومات لتعظيم الكم المعلوماتي لدى هذه المنظمات حول الأسواق والمنافسين، وأخيراً تطوير تكنولوجيا انتاج السلع وتقديم الخدمات من قبل المنظمة.

## 3.2 المبحث الثالث: العلاقة بين المعايير الدولية لإدارة المشاريع وتحقيق الميزة التنافسيّة المُستدامة

### 1.3.2. تمهيد:

لقد ارتبط نجاح المُنظمة بنجاح مشاريعها، ونجاحها في تحقيق رضا المستفيدين من خدماتها، إضافة إلى تحقيق أهدافها وتطلعاتها المستقبلية، لذلك فإن هذا النجاح يتبلور في صورة المكانة التنافسيّة التي تحقّقها المُنظمة مقارنة بالمُنظمات الأخرى، وقدرتها على المحافظة على هذه المكانة بالمنظور الاستراتيجي بما يحقق الاستدامة للمُنظمة، ولمكانتها التنافسيّة.

إن النجاح الاستراتيجي له متطلبات يجب على المُنظمة أن تحقّقها، وأن تسعى جاهدة إلى أن تغطي كل جوانبها، ومن هذه المتطلبات، متطلبات عالمية يجب أن تسير المُنظمة على خطاها فيما يعرف بالمعايير الدولية، والتي تم إعدادها من قبل مجموعة من الخبراء والمتخصصين، وعبر عدة لجان متخصصة، وبناء على مجموعة من التجارب والأبحاث العلمية، حيث تستعرض البأحيثة مجموعة من هذه المعايير التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسيّة المُستدامة.

### 2.3.2. إدارة الجودة والميزة التنافسيّة المُستدامة:

في ظل المنافسة القوية الحاصلة في المشاريع، أصبحت المُنظمات تتوجه إلى تطبيق نظام الجودة، حيث تعد إدارة الجودة من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المُنظمات على الارتقاء بأدائها وتحقيق التميز في مستويات جودة خدماتها، كما أن تطبيق معايير الأيزو، والحصول على شهادة الجودة العالمية تُعد بمثابة دليل وضمن للمتعاملين مع هذه المُنظمات، كما تعد إدارة الجودة أهم عوامل التنافس المطلوبة من أجل دخولها للأسواق العالمية (سوداني، وخطاطبة، 2015).

حيث يشير (المولى، 2019) إلى أن التوجه بإدارة الجودة الشاملة يحقق للمُنظمة ميزة تنافسية مستدامة، وفي السياق نفسه يشير (يوسف، وهيمة، 2018) إلى أهمية تطبيق المُنظمات للجودة في مشاريعها باعتبارها مصدراً فعالاً لامتلاك المُنظمات للميزة التنافسيّة في ظل تحديات بيئة العمل المتجددة، حيث إن التزام المُنظمات بالجودة في مشاريعها والتزامها بالتحسين المستمر، ومشاركة العاملين وزيادة التركيز والاهتمام بالموارد والكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتطوير، وفتح مجال المشاركة الكاملة لهم، وتعاونهم الجماعي في تحسين الأنشطة والعمليات بالمشاريع، سيؤدي وبصورة مستمرة إلى تطوير الميزة التنافسيّة، وهذا ما أدركته المُنظمات والشركات النشطة في الأسواق المحلية والعالمية من خلال سعيها إلى اعتماد استراتيجية التميز في الجودة أو استراتيجية التوافق مع المواصفات القياسية العالمية.

إن توجه المُنظمة نحو التحسين المُستمر في عملياتها ومشاريعها المختلفة يحقق لها ميزة تنافسية على الأمد البعيد، حيث تعد الميزة هدفاً محورياً للمنظمات المعاصرة الساعية إلى تبني استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التمييز واستراتيجية التركيز (صالح، 2017).

### 3.3.2. إدارة تكامل المشروع والميزة التنافسيّة المُستدامة:

وفي جانب آخر فإن الميزة التنافسيّة للمُنظمة تتحقق بمدى تحقيق المشروع للأداء العالي مقارنة بالمشاريع الأخرى، حيث يشير (فتح الدين، 2019) إلى وجود علاقة بين فعالية أداء المشروع وبين الوصول إلى ميزة تنافسية، حيث ارتفاع فعالية الأداء يدفع بمشاريع المُنظمة إلى الوصول إلى ميزة تنافسية، وذلك من خلال الإدارة الإلكترونية لموارد المشروع، حيث إن امتلاك المُنظمة للبعد التكنولوجي في إدارة المشروع يحقق الميزة التنافسيّة المُستدامة للمُنظمة (بن خليفة، وزلاسي، 2018).

إضافة إلى ذلك، فإن أداء إدارة المشاريع الناجحة والمتمثلة بالعناصر التالية (دورة حياة المشروع، الإجراءات، والسياسات في إدارة المشاريع، وشركات الموارد في إدارة المشاريع، والقيادة في إدارة المشاريع، وطاقت العاملين في إدارة المشاريع) تحقق النجاح لمشاريع المُنظمة، وبالتالي تعزيز لمكانتها في المجال الذي تعمل به (القدرة، 2018).

### 4.3.2. إدارة تكلفة المشروع والميزة التنافسيّة المُستدامة:

إن الضعف في أداء بعض المُنظمات، وعدم قدرتها على تحقيق مكانة تنافسية، يعود إلى جملة من الأسباب، منها: عدم الاهتمام بحجم الضياع في التكلفة، ففي حين اتجهت ومنذ سنوات، العديد من الشركات الدولية، وخاصة اليابانية والأمريكية إلى تبني أحدث وأحسن أدوات الإدارة رغبة منها في الكشف عن الأنشطة غير المضيئة للقيمة، وقياسها من ناحية التكلفة، بهدف إلغائها أو على الأقل تقليصها، حيث لا تزال بعض المُنظمات غير مهتمة بهذه الأنشطة، مما جعلها غير مدركة لحجم الخسارة التي يسببها هذا النوع من الأنشطة، وفي هذا السياق، فإن أدوات إدارة التكلفة تُعد كنقطة انطلاق من أجل تحسين الأداء، ورفع القدرة التنافسيّة للمُنظمة في بيئة عملها، حيث لا يمكن أن يستمر في هذه البيئة إلا من يدرك أهمية التكلفة، ويجيد إدارتها (جاب الله، 2017).

كما يوضح (العمور، حماد، 2015) إلى أن إدارة تكلفة المشروع تُعد عنصراً من عناصر تحقيق الميزة التنافسيّة، حيث إن استخدام التكلفة المستهدفة في إدارة تكاليف المشروع تحقق للمُنظمة ميزة تنافسية.

إن التكلفة بمنظورها الاستراتيجي تسهم في أن تضع المُنظمة في مكانة مرموقة على سلم التميز المنظمي، وبالتالي فإن التكلفة الاستراتيجية تحقق الميزة التنافسيّة للمنظمات (الزبير، 2013).

### 5.3.2. إدارة المعنيين بالمشروع والميزة التنافسيّة المُستدامة:

كما أن التواصل الفعال مع المعنيين بالمشروع يضيف قيمة للمشروع، وللمُنظمة ككل، حيث من استراتيجيات التواصل الفعال مع المعنيين بالمشروع ما يسمى استراتيجية التسويق الأخضر، حيث تعمل هذه الاستراتيجية على زيادة الحصة السوقية للمُنظمة، وتعزز من مستوى أرباحها، وتحسين صورتها، وزيادة التحالفات الخضراء، وبالتالي فإن استراتيجية التسويق الأخضر لها دور كبير في تحقيق الميزة التنافسيّة المُستدامة للمنظمات (فهيم، 2020).

### 6.3.2. إدارة وقت المشروع والميزة التنافسيّة المُستدامة:

تُعد إدارة الوقت من الاتجاهات المعاصرة في الإدارة لتحقيق الميزة التنافسيّة للمشاريع، حيث إن المتغيرات والتحوّلات السريعة في السنوات الماضية أنتجت واقعاً إدارياً جديداً جعل المديرين مطالبين بتبني مفاهيم وأساليب إدارية معاصرة تعزز الميزة التنافسيّة (حركات، وبادري، 2013).

في هذا السياق يشير (سلامة، 2019) إلى أن إدارة الوقت لها دور كبير وفعال في تحقيق التميز للمنظمات، حيث إن الإدارة السليمة لوقت المشروع يسهم في تعزيز الثقة بخدمات المُنظمة، وبمدى تلبيتها لاحتياجات المستفيدين في الوقت المتوقع لتحقيق هذه الخدمة.

ويوضح (سويسي، وبالْحاج، 2020) إلى إدارة الوقت لها دور في تحقيق الميزة التنافسيّة للمشروع، وذلك من خلال عناصر إدارة الوقت المتمثلة بتخطيط الوقت، وتنظيم الوقت، وتوجيه الوقت، والرقابة على الوقت، حيث إن هذه العناصر تحقق للمُنظمة ومشاريعها ميزة تنافسية على الأمد البعيد.

وتستنتج الباحثة أن توجه المُنظمات نحو اعتماد المعايير الدولية في مشاريعها سينعكس على مستوى أدائها، وجودة خدماتها، إضافة إلى التزام المُنظمة بالجدّول الزمنية لإنجاز المهام الموكلة إليها، خاصة في ظل أن بعض مشاريع المُنظمات غير الحكوميّة التي تستهدف النساء في مشاريعها، هي مشاريع مشتركة من حيث التمويل والتنفيذ، لذلك يجب على المُنظمات أن تصل إلى قاعدة مشتركة بالعمل تعتمد على أسس واضحة وإجراءات متفق عليها، وبالتالي نجد أن المعايير الدولية ستحقق ذلك، بحيث تستطيع المُنظمات أن تبني شراكاتها وتحالفاتها وفق المعايير الدولية لإدارة المشاريع

كأساس قوي وناجح للعمل، وعليه فالمُنظمة التي لا تضع أسساً واضحة لإدارة مشاريعها، ولا تواكب التحديات العالمية في العلوم الإدارية ستصبح خارج المنظمات التي تتميز بالصدارة، والتميز في مجال عملها، وبالتالي فقدما لمكانتها التنافسيّة.

إن النظم التقليدية في إدارة المشاريع ليست مجدية في عصرنا الحالي، لذلك نجد أن العمر الزمني للمنظمة قد لا يكون في صالحها، إنما ما تقدمه من خدمات ذات جودة تلبى متطلبات المستفيدين، فإن المستفيد من خدمات المنظمة يتوقع أن يحصل على خدمة ذات مستوى جودة مرتفع بغض النظر عن تاريخ المنظمة، وهذه نتيجة طبيعية نلامسها في المنظمات غير الحكومية، حيث نجد أن بعض المنظمات الحديثة نسبياً من حيث النشأة تفوق في خدماتها ومشاريعها كثيراً من المنظمات، ويكمن السر في ذلك في طبيعة ونوعية الخدمات التي تقدمها للمستفيدين، خاصة المنظمات غير الحكومية التي تستهدف النساء المهمشات في مشاريعها.

### 7.3.2. الخلاصة:

ترتبط المعايير الدولية لإدارة المشاريع ارتباطاً وثيقاً بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات، وهذا الارتباط يظهر من طبيعة العلاقة بين كل معيار وطبيعة ما يسهمه في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، فمعيار إدارة الجودة يسهم في تحقيق المستوى المطلوب من طبيعة الخدمات المقدمة التي يتوقعها المستفيدون، كما أن إدارة تكامل المشروع فارتفاع فعالية الأداء لتلك المشاريع استناداً إلى هذا المعيار يدفع بمشاريع المنظمات إلى الوصول إلى ميزة تنافسية مستدامة استناداً إلى نتائج هذا الأداء، كما أن الإدارة الجيدة لتكلفة المشروع تمكن المنظمة من القضاء على كافة أشكال الهدر بما يمكنها من امتلاك المرونة في تخفيض التكاليف وبالتالي تحديد الأسعار المنافسة مقارنة مع غيرها من المنظمات العاملة في ذات المجال، وفي ذات السياق فإن إدارة المعنيين بالمشروع أو أطراف العلاقة يمكن المنظمة من تحقيق الرضا حول مخرجاتها سواء من قبل المستفيدين أو الموردين أو الملاك أو غيرها من الأطراف ذات الصلة بأعمال المنظمة، وأخيراً فإن الإدارة الجيدة للوقت تمكن المنظمة من تعزيز الثقة بخدماتها وبمدى تلبيتها لاحتياجات المستفيدين في الوقت المتوقع لتلقي الخدمة، فجميع هذه العوامل تظهر الترابط العضوي بين تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.

## 4.2 المبحث الرابع: المنظمات غير الحكومية

### 1.4.2. تمهيد:

تؤدي المنظمات غير الحكومية دوراً ايجابياً ومتنوعاً في أهدافها ووسائل عملها، ومصادر تمويلها، مكنها من تحقيق نتائج وإنجازات كبيرة في سبيل الاهتمام بالمرأة ومكانتها، ومساهمتها في جميع الميادين المختلفة، حيث تقوم هذه المنظمات بدور أساسي وفعال في دعم المرأة، وتوعيتها بحقوقها، ومساندتها وتوفير الخدمات التعليمية والصحية والثقافية للمرأة الفلسطينية، لذلك سيركز هذا المبحث على مفهوم المنظمات غير الحكومية.

### 2.4.2. مفهوم المنظمات غير الحكومية:

إن المنظمات غير الحكومية هي عبارة عن منظمات ذات مصلحة عامة وهيئة مستقلة، غير هادفة للربح، تقوم بتقديم خدماتها إلى جميع فئات المجتمع، ولا تتبع لإدارة الحكومة (حجازي، 2016).

تعرف المنظمة غير الحكومية على أنها منظمة مستقلة مهمتها الأساسية غير ربحية، وترتكز على القضايا الاجتماعية أو الثقافية أو البيئية أو التعليمية ومثل ذلك من القضايا (Coppola, 2015)

تعد المنظمة غير الحكومية شخصية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص لتحقيق أهداف مشروعة، تهم الصالح العام دون استهداف جني الربح المالي، بهدف اقتسامه بين الأعضاء أو لتحقيق منفعة شخصية (هيئة شؤون المنظمات الفلسطينية، 2012).

كما أنها المنظمات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تعمل في ميادينها المختلفة في استقلال عن سلطة الدولة لتحقيق أغراض متعددة (بركة، 2018).

والمنظمات غير الحكومية هي منظمات تسعى لتحقيق أهداف غير شخصية، وتعتمد غالباً على المنح والهبات في تمويلها، وعلى المتطوعين في تنفيذ نشاطاتها في مجالات متعددة، بما يخدم المصالح العامة للمجتمع (أبو عوض، 2019).

كما أنها منظمة مستقلة غير ربحية تهدف للعمل التطوعي، وتقديم الخدمات لأفراد المجتمع المحلي دون انتظار أي مردود مالي سواء على الصعيد الاجتماعي أو الاقتصادي أو التنموية وتتكون من عدد أعضاء يتناسب مع حجمها ومهامها، ولكن ليس دون 7 أعضاء (نصر، 2019).

### 3.4.2. خصائص المنظمات غير الحكومية:

إن خصائص المنظمات غير الحكومية تعكس طبيعة أنشطتها، وبرامجها كما أشار إليها (محمود، 2020) كما يلي:

1. المنظمات غير الحكومية عبارة عن مجتمعات مستقلة إلى حد كبير عن إشراف الدولة المباشر، وبالتالي، فإن أهم خصائصها الاستقلالي، والتنظيم التلقائي، وروح المبادرة الفردية والجماعية، والعمل التطوعي، والحماسة من أجل خدمة الآخرين، والدفاع عن الفئات المهمشة.
2. تتجسد منظمات المجتمع المدني في منظمات تطوعية اجتماعية واقتصادية وثقافية وحقوقية متعددة، وتشكل في مجموعها القاعدة الأساسية التي تركز عليها مشروعات الدولة، ووسيلة المحاسبة من جهة أخرى، بمعنى أن تتبع أنظمة محاسبة.
3. منظمات المجتمع المدني لا تهدف للربح، وهي عامل مساعد في تحقيق التقارب المطلوب بين طبقات المجتمع، وتدافع عن حقوق الأقليات، وتسعى لحماية العمال والموظفين.
4. احترام النظام والقانون القائم في حال قيام مجتمع مدني حقيقي يقابله وجود دولة قادرة على حماية الحقوق التي يقرها الدستور بالنسبة للجماعات والأفراد.
5. التغيير والتنافس بالوسائل السلمية يجب أن يظل المجتمع ملتزماً بالوسائل والقنوات السلمية في ممارسة نشاطه، كالتعبير عن الرأي، والمطالبة بالتغيير، والاشتراك الفعلي في عملية التغيير.
6. الشعور بالانتماء والمواطنة تُعد من أهم العناصر لتحقيق الترابط والتماسك، ليشعر الأفراد بأنهم قادرين على الدفاع عن هويتهم المشتركة، وحمايتها مقابل التزامهم بأداء واجباتهم.

### 4.4.2. الخدمات التي تقدمها المنظمات غير الحكومية:

إن المنظمات غير الحكومية وجدت لكي تغطي خدمات يحتاجها المواطنون، والتي وجدت المنظمة لأجلها، ويمكن ذكر أهم الخدمات التي تقدمها كما يشير إليها (الحسني، 2016)، (نصر، 2019) على النحو التالي:

1. إقامة منظمات لرعاية ذوي الاحتياجات الخاصة وتأهيلهم.
2. إنشاء المنظمات التعليمية والتربوية.
3. تقديم الخدمات للمجالات التخصصية من صحة وزراعة ومراة.
4. توفير الكفالات والرعاية للأطفال الأيتام.
5. مساعدة الأسر المحتاجة في توفير الاحتياجات الأساسية.

6. توفير دعم لمشاريع صغيرة تدعم الشباب والعائلات.
7. ترميم المنازل للأسر المتعففة، وتوفير أماكن للسكن.
8. الاهتمام بالجوانب الفنية والمواهب.

#### 5.4.2. مقومات نجاح المنظمات غير الحكومية:

عناصر نجاح المنظمات غير الحكومية هي ذات العناصر لنجاح أي مؤسسة أخرى، إضافة إلى بعض العناصر الخاصة بها، ومن هذه العناصر كما يذكرها (أبو عوض، 2019) على النحو التالي:

1. القيادة: كفاءة القائد ومهارته عنصر أساسي في نجاح أي مؤسسة.
2. المجتمع: مدى تقبل المجتمع للمنظمة وتعاونها معها.
3. الحكومة: طبيعة العلاقة بينها وبين الحكومة ودرجة المساندة والحرية التي تمنحها لها الحكومة.
4. فريق العمل: اختيار فريق العمل من أصحاب الكفاءات، وتنمية قدراتهم، والعمل بروح الفريق.
5. التمويل: تؤدي دوراً أساسياً في تنفيذ ونجاح المشاريع والأنشطة التي تنفذها المنظمات.

#### 6.4.2. التحديات التي تواجه المنظمات غير الحكومية:

إن المنظمات غير الحكومية في فلسطين تواجه كثيراً من التحديات والعقبات التي فرضت عليها بواقع وجود الاحتلال الإسرائيلي، وبعض الإجراءات المالية المفروضة على المنظمات غير الحكومية ويمكن الإشارة إلى بعض التحديات كما تتأولها (العشي، 2013)، (القدرة، 2018)، (نصر، 2019) على النحو التالي:

1. جلب التمويل للمنظمة يُعد أكبر عائق تمر به المنظمات، حيث إن العجز في جلب التمويل تحد المنظمة من تحقيق أهدافها، والمهام المطلوبة منها.
2. القيود المفروضة سواء المالية أو السفر أو الترخيص والاعتماد أو توفير المستلزمات من المعابر.
3. قلة الاهتمام بالتنسيق بين المنظمات غير الحكومية والمنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة، والذي يقلل من خدمة الجودة المقدمة والازدواجية في العمل.
4. عدم إدراك أصحاب القرار لدورها بالشكل المطلوب.
5. ضعف ثقافة المجتمع بأهميتها وأهمية دورها في المجتمع.
6. عدم وضوح أهدافها لكثير من الجمهور الذي تتعامل معه.

7. ربط الممولين الخارجيين في بعض الأحيان تمويلهم للمنظمة بأهداف لا تتفق مع حاجات المجتمع، ولا أهداف المنظمة.

8. عدم توفر الكادر المتخصص بالقدر الكافي في بعض المجالات التي تحتاجها المنظمات، وقلة كفاءة بعض المديرين في المنظمات غير الحكومية سواء على الصعيد الإداري، أو التغيرات التي تطرأ على الساحة، والقرارات المطلوب اتخاذها.

#### 7.4.2. المنظمات غير الحكومية والمعايير الدولية:

بما أن المنظمات غير الحكومية تشكل وسيطاً ما بين الفرد والدولة، ولكي تقوم بدورها بكفاءة، وتنظم جهود الأفراد وطاقتهم، عليها أن تقدم شكلاً جديداً من التنظيم الذاتي لعملها، يقوم على تعزيز الحكم الرشيد القائم على أساس المساءلة والشفافية بداخلها، والتزامها بالمعايير والمبادئ الدولية في مجال العمل الإنساني، إضافة إلى سعيها الدائم اتجاه تعزيز المساواة والعدالة من منظور النوع الاجتماعي، كجزء رئيس من متطلبات عمل المنظمات غير الحكومية في الوقت الحالي، حيث إن التزاماتها بتلك الأسس والمعايير يجعلها قادرة على مساءلة ومحاسبة القطاع الحكومي بمختلف مكوناته.

إن مستوى خدمات المنظمات غير الحكومية في طبيعة الحال تعبر عن استقرار المجتمع، إلا أن المجتمع المدني الفلسطيني تشكل استجابة للأزمات التي تعرضت لها فلسطين، وبالتالي ارتبط بالصراع والمقاومة من أجل البقاء والصمود والثبات على الأرض، تمهيداً لإقامة دولة فلسطينية.

إن وجود تلك الخاصية للمنظمات غير الحكومية، وعملها الدائم في ظل الأزمات والطوارئ نتيجة وجود الاحتلال الإسرائيلي يجعلها جزءاً أساسياً من المنظومة العالمية التي تسعى جاهدة إلى العمل المشترك مع المنظمات الأممية والدولية لتواكب كل المتطلبات الخاصة بالعمل الإنساني في ظل الطوارئ والأزمات، حيث تسعى إلى تطوير عملها وفق المعايير الدولية بهدف تحسين الأداء، وضمان جودة الخدمة المقدمة للفئات الهشة وخاصة المرأة (النباهين، 2015).

#### 8.4.2. المنظمات غير الحكومية والميزة التنافسية المستدامة:

تسعى المنظمات بشكل عام والمنظمات غير الحكومية لتحقيق ميزة تنافسية تتسم بالطابع المستدام، ومن خلال عمل الباحثة في عدة منظمات غير حكومية تعمل في مجال المرأة، لاحظت توجه المنظمات وبشكل حثيث نحو توفير التمويل اللازم لمشاريعها، والتواصل مع الجهات المانحة والمؤسسات الدولية العاملة بمجال المرأة بما يحقق أطول فترة تمويل، إضافة إلى الاهتمام بالكوادر

البشرية العاملة بالمُنظمة من حيث كفاءتها وخبرتها، والاستعانة بالاستشاريين سواء بالحقل الأكاديمي أو المهني، وفي السياق نفسه توجه المُنظمات غير الحُكومية العاملة في مجال المرأة نحو فهم متطلبات المستفيدين من المشروع بصورة أعمق، من خلال ورشات العمل، والزيارات الميدانية للاطلاع على حاجات المستفيدين الحقيقية.

هذه الصورة بمجملها تعطينا مؤشراً نحو توجه المُنظمات غير الحُكومية العاملة في مجال المرأة نحو تحقيق ميزة تنافسية على الأمد البعيد مقارنة بالمُنظمات الأخرى.

#### 9.4.2. المُنظمات غير الحُكومية بالمُحافظة الجَنوبية:

تستعرض البَاحثة مجموعة من الإحصائيات المتعلقة بالمُنظمات غير الحُكومية من حيث توزيعها على المحافظات الجَنوبية، كما يوضحها الجدول التالي.

جدول 3.2: توزيع المُنظمات غير الحُكومية على المحافظات الجَنوبية.

م	المحافظة	عدد المُنظمات
1	شمال غزة	137
2	غزة	534
3	الوسطى	95
4	خانيونس	114
5	رفح	85
	المجموع	969

المصدر: (الإدارة العامة للشؤون العامة والمُنظمات غير الحُكومية بوزارة الداخلية، 2021).

وفي نفس السياق تستعرض البَاحثة مجموعة من الإحصائيات المتعلقة بالمُنظمات غير الحُكومية من حيث طبيعة مجال عملها، كما يوضحها الجدول التالي.

جدول 4.2: توزيع المنظمات غير الحكومية حسب مجال العمل.

م	المجال	عدد المنظمات
1	الاجتماعي	481
2	الصحي	70
3	الثقافي	66
4	المرأة	56
5	الزراعي	45
6	الشباب والرياضة	44
7	التعليمي	40
8	ذبي الاحتياجات الخاصة	38
9	الطفل	27
10	النقابي	16
11	الأجنبية	11
12	حقوق الإنسان	11
13	الدينية	10
14	البيئية	9
15	النقل	6
16	الاقتصادية	5
17	السياحة	5
18	الأسرى والمحروون	5
19	الإعلامي	5
20	العلاقات الخارجية	4
21	شؤون العشائر	4
22	اللاجئين	3
23	العمالي	3
24	البنية التحتية	2
25	القدس	1
26	كبار السن	1
27	الإسكان	1
	المجموع	969

المصدر: (الإدارة العامة للشؤون العامة والمنظمات غير الحكومية بوزارة الداخلية، 2021).

ومن النتائج السابقة نرى أن المنظمات غير الحكومية التي تعمل في مجال المرأة احتلت مواقع متقدمة من عدد المنظمات العاملة بالمحافظات الجنوبية، مما يدل على أهمية هذا المجال، وضرورة الاهتمام به كعنصر فعال في تحقيق التنمية.

## 10.4.2. الخلاصة:

تعتبر المنظمات غير الحكومية أحد أهم الأشكال التي نشأت في إطار غير ربحي لتقديم خدمات تكاملية بجانب الحكومات، فهي شريك أساسي في عمليات التنمية المستدامة في المجتمعات المتنوعة، إذ تعمل هذه المنظمات بشكل مستقل عن إدارة الدول فهي شكل طوعي يعمل على الدفاع عن حقوق الفئات المهمشة بشكل رئيس، وتقدم هذه المنظمات خدمات متنوعة حسب اختصاص المنظمة وفقاً لنظامها الأساسي والأهداف التي أنشئت من أجلها، فمنها منظمات اجتماعية وأخرى ثقافية أو اقتصادي أو غيرها من الأشكال، ويعمل في قطاع غزة 969 منظمة غير حكومية متنوعة الاختصاصات والمجالات، وتواجه هذه المنظمات مجموعة مركبة من التحديات التي تعيق أعمالها في ظل حالة التعقد الشديد في البيئة الفلسطينية بقطاع غزة، إذ تتمثل أهم تلك التحديات في شح التمويل وشدّة المنافسة على تجنيده، هذا بالإضافة إلى عدم وضوح أهداف تلك المنظمات لدى العديد من المستفيدين من خدماتها، إضافة إلى انخفاض مستويات التنسيق بين تلك المنظمات والمنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة، الأمر الذي يخفض من الجودة المقدمة ويعزز ازدواجية الأعمال أو تقديم الخدمات.

## 5.2 الدراسات السابقة

### 1.5.2. تمهيد:

تُعد الدراسات السابقة نقطة ارتكاز، ومنطلقاً حقيقياً للبناء عليها، ومعرفة آخر ما توصل إليه الآخرون من نتائج حول موضوع الدراسة، ومن المعلوم أن الدراسات السابقة تسهم في إثراء الدراسة بمراجع عملية ذات صلة بموضوع الدراسة، كما تساعد الباحثة على تجنب الوقوع بالأخطاء التي قد وقع بها الباحثون السابقون، لأنها تجعلهم يطلعون على تلك الأخطاء، كما وتلفت الدراسات السابقة نظر الباحثين لمجموعة من الأفكار التي قد تكون غائبة عن أذهانهم.

ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بالرجوع إلى الدراسات، والبحوث المتعلقة بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع والميزة التنافسية المُستدامة، حيث هدفت هذه الدراسة لمعرفة بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع والميزة التنافسية المُستدامة في المنظمات غير الحكومية العاملة بمجال المرأة، وسنعرض هذه الدراسات ضمن تصنيف المتغير والتسلسل الزمني.

### 2.5.2. الدراسات المتعلقة بمتغير المعايير الدولية لإدارة المشاريع:

#### 1.2.5.2. الدراسات المحلية:

1. دراسة (نصر، 2019) بعنوان: دور كفاءة أداء مديري المنظمات غير الحكومية في إدارة الأزمات المالية ونقص التمويل.

هدفت الدراسة إلى توضيح أهم المهارات والصفات اللازمة لمديري المنظمات غير الحكومية لإدارة الأزمات، بالإضافة إلى التعرف على تقدير مديري المنظمات غير الحكومية لمهارات إدارة الأزمات المالية ونقص التمويل، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة، والبالغ عددهم (195)، حيث تم توزيع (165) استبانة أعدت خصيصاً لهذا الغرض، وتم استرداد عدد (158) بنسبة استرداد (95.7%) من إجمالي عدد الاستبانات الموزعة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها: تقدر مستوى كفاءة أداء مديري المنظمات غير الحكومية في إدارة المنظمات بنسبة جيدة (75.3%)، وإدارة مديري المال داخل المنظمة بالشكل المطلوب لتقادي أي خلل بالجودة بنسبة جيدة (74.6%)، إضافة إلى اهتمام المديرين داخل المنظمة

بإدارة الأزمة المالية؛ لحفظ استقرار المؤسسة بنسبة متوسطة (68.9%)، وسعي المديرين لمعالجة نقص التمويل داخل المؤسسة بإدارة نقص التمويل بنسبة متوسطة (67.3%)، واهتمام المديرين بجلب التمويل للمؤسسة لاستمرار المؤسسة في تقديم خدماتها بنسبة متوسطة (68.9%).

## 2. دراسة (القدرة، 2018) بعنوان: أثر أداء إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أداء إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وتمثل مجتمع الدراسة في مديري ومنسقي المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، والبالغ عددهم (570) موظفاً، وقد قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية، وقد تم توزيع (229) استبانة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (200) استبانة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تصورات المبحوثين حول أداء إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة كان مرتفعاً، وبوزن نسبي (76.5%)، وأن مستوى تصورات المبحوثين حول نجاح المشاريع كان مرتفعاً وبوزن نسبي (79.3%)، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين أداء إدارة المشاريع ومحاوره ونجاح المشاريع ومحاوره في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. كما بينت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمحاور أداء إدارة المشاريع التالية (دورة حياة المشروع، الإجراءات والسياسات في إدارة المشاريع، شركات الموارد في إدارة المشاريع، القيادة في إدارة المشاريع، طاقم العاملين في إدارة المشاريع) على نجاح المشاريع حيث فسرت هذه المحاور 67% من التباين الكلي في نجاح المشاريع، وبينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول أداء إدارة المشاريع، ونجاح المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى للمتغيرات التالية (العمر، المسمى الوظيفي، طبيعة عمل المؤسسة)، كما تبين وجود فروق في نجاح المشاريع تعزى لمتغير الجنس.

## 3. دراسة (عنبر، 2016) بعنوان: دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (191) مدير ومنسق مشروع.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر المعايير الدولية لإدارة المشاريع (PMBOK) وزيادة جودة المشروع، إضافة لوجود أثر ذي دلالة إحصائية للمعايير الدولية لإدارة المشاريع (PMBOK) في زيادة جودة المشروع، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية.

## 2.2.5.2. الدراسات العربية:

1. دراسة (عبد النبي، والعتيبي، 2021) بعنوان: علاقة الابتكار والإبداع في نجاح إدارة المشاريع: تطبيق على وكالة التوظيف بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الابتكار والإبداع في نجاح إدارة المشاريع، حيث تمثل مشكلة الدراسة في التعرف على علاقة الابتكار والإبداع بنجاح إدارة المشاريع، وذلك بالتطبيق على وكالة التوظيف بقطاع العمل بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين بوكالة التوظيف بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية وعددهم (128)، وتم توزيع الاستبانة عليهم، وتم استرداد (128) استبانة، بنسبة استجابة (100%)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن الابتكار والإبداع الإداري له علاقة بتطوير إطار مفاهيم القدرة الابتكارية لوكالة التوظيف في تقديم منتجات جديدة، وعلاقتها بالأداء السوقي من خلال استقطاب الموارد البشرية ذات المؤهلات والخبرات، كما أنّ وكالة التوظيف تقوم بالابتكار والإبداع في المشاريع، وتقبل التغيير والتجديد في أداء الأعمال، وأن تبني الأفكار الجديدة في عمليات تخطيط المشاريع، وتنفيذها ومراقبتها، والهيكل التنظيمية والتنظيم والتوزيع؛ يتم من خلال التطوير المستمر للمنتجات والابتكار فيها، وأنّ هناك علاقة بين الإبداع والابتكار، وبين تحسين إدارة الموارد البشرية، وإدارة جودة المشاريع. وأنّ معظم المشاريع ذات الصيغة الابتكارية، تتميز بالسمة الفريدة، مما يزيد من فرص النجاح.

2. دراسة (فاطمة، 2021) بعنوان: عوامل النجاح الرئيسية في إدارة المشاريع دراسة ميدانية لعينة من المشاريع في مؤسسات الغرب الجزائري.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور عوامل نجاح المشاريع، والمتمثلة في (مهمة المشروع، دعم الإدارة العليا، التخطيط والجدولة، احتياجات العملاء، الأداء التقني، إدارة الموارد البشرية، الاتصالات،

الرقابة والتغذية العكسية، تحديد المشكلات) في نجاح مشاريع المنظمات الجزائرية، كما تم خلال هذه الدراسة التطرق إلى واقع إدارة المشاريع في هذه المؤسسات. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل الظاهرة، حيث تكون مجتمع الدراسة من المشاريع الناشطة في الغرب الجزائري. تم استخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة، فتكونت العينة من 50 مشروعاً، لأجل جمع البيانات، تم تطوير استبانة وتوزيعها على مديري وأعضاء فرق المشاريع العاملين في هذه المؤسسات، وقد تم استرداد 29 استبانة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج مفادها أن هذه العوامل لها تأثير إيجابي ومهم على نجاح المشاريع في المؤسسات الجزائرية، وهذا التأثير كان بدرجات متفاوتة حيث كانت العوامل الأكثر تأثيراً هي عامل الاتصالات، وعامل الرقابة، والتغذية العكسية بنفس الدرجة، يليها العامل تحديد المشكلات، واحتياجات العملاء، وإدارة الموارد البشرية، أما العوامل تخطيط المشروع، ودعم الإدارة العليا، ومهمة المشروع فتعد العوامل الأقل تأثيراً مقارنة بالعوامل الأخرى، كما خلصت الدراسة أيضاً إلى أن علاقة هذه العوامل بنجاح المشروع تختلف حسب الهيكل التنظيمي، ودورة حياة وقطاع نشاط المشروع.

### 3. دراسة (جواد، وكاظم، 2020) بعنوان: استخدام نموذج نضج إدارة المشاريع لتقويم منظمات قطاع التشييد دراسة حالة في قسم الأبنية.

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى نضج كل إدارة من إدارات المشاريع في قسم الأبنية في مديرية الكرخ العراقية، كونها المسؤولة عن المشاريع التربوية وتنفيذها وللتعرف على ذلك فقد اعتمدت المجالات العشرة للدليل المعرفي لإدارة المشاريع (PMBOK) وفق نموذج (PM3) (أحد نماذج نضج إدارة المشاريع)، ذلك لأهمية المشاريع التي يقدمها قسم الأبنية المدرسية خاصة في مجال التعليم، ومعرفة أكثر الأسباب تأثيراً وإيجاد الحلول اللازمة لمعالجة الانخفاض في مستوى نضج إدارة المشاريع، واعتمد في هذا البحث منهج دراسة الحالة، كونها الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة فضلاً عما يتسم به هذا المنهج من مزايا تجمع أكثر من منهج في آن واحد، فتم استخدام قائمة الفحص لتحديد مستوى نضج الإدارة، ومن ثم تحديد مسببات ذلك، وفق مخطط السبب والأثر، ومعالجة الأسباب من خلال مخطط تأثير الحل.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات، كان من أهمها: وجود ضعف في الإدارات للتخطيط المسبق، مثل: عدم وضع القسم أي برامج خاصة في إدارة الإنفاق للمشروع، وإهمال عالٍ جداً من القسم لإدارة الموارد البشرية، إذ لا يتم تحديد المهارات المطلوب للمشروع، وعدم تبني أي مهارات فردية تعزز من الأداء، وضرورة استخدام أدوات الجودة الشاملة في تشخيص مسببات انخفاض نضج

إدارة المشاريع ومعالجتها في المؤسسات التعليمية والتربوية لاختصارها الوقت والتكلفة، ولسهولة تطبيقها، والتدريب في المنظمة على استخدام الأفراد لهذه الأدوات وممارستها.

#### 4. دراسة (ياغي، والردادي، 2020) بعنوان: التعرف على العلاقة بين إدارة المشاريع واستراتيجية المنظمة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة المشاريع واستراتيجية المنظمة، وذلك لتحديد الدوافع المؤدية للارتباط بينهما، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوثائقي في سرد الأدبيات السابقة في المجالات ذات الاهتمام بالدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن الارتباط بين إدارة المشاريع واستراتيجية المنظمة يتحقق من خلال أربعة عوامل، وهي: السمة التنافسية، الدور الإداري للمنظمة، وإدارة المشروع، ورؤية المنظمة والمشروع، وإدارة محفظة المشروع، وإدارة البرنامج. في الجزء الأخير، قدمت الدراسة عدداً من التوصيات بناءً على ما تمت مناقشته.

#### 5. دراسة (الحارثي، والفايدي، 2020) بعنوان: دور إدارة المعرفة في إدارة المشروع.

إن إدارة المعرفة، وما تتضمنه من رأس مال فكري، والتي تعد أحد أركان تنمية وتطور المجتمعات، وهذا يمثل أحد التحديات التي تواجه مديري المشاريع، في تبني استراتيجيات إدارة المعرفة وممارستها.

توصلت الدراسة الحالية إلى أن إدارة المشاريع هي الركيزة الأساسية لنجاح المنظمة، وأن هناك تفاعلاً جيداً بين تدفقات المشاريع، وتدفقات المعرفة داخل المنظمات، وأن لدى المنظمات أهمية في تطوير الموارد البشرية، وخاصة مديري المشاريع؛ لتعزيز مفهوم مشاركة المعرفة.

كما أكدت النتائج على وجود علاقة قوية بين إدارة المعرفة، وإدارة المشاريع وتكاملهما في العديد من الجوانب، الأمر الذي يعزز من ضرورة تنفيذ المشاريع على اختلاف أنواعها في ظل إدارة المعرفة بمختلف عملياتها، وإعطاء صلاحيات أكثر لمديري المشروع للاستفادة من ممارسات إدارة المعرفة، والحاجة إلى زيادة توعية العاملين في المشاريع بأهمية إدارة المعرفة، والعمل على دمج استراتيجيات إدارة المعرفة مع ممارسات إدارة المشاريع.

6. دراسة (حمدي، والبصري، 2020) بعنوان: تطبيق المواصفة الدولية إدارة المشاريع (ISO10006:2003): دراسة حالة في مشروع الأعمال المدنية لوحة إنتاج الهيدروجين في مصفى الدورة.

هدفت الدراسة إلى تطبيق المواصفة القياسية إدارة المشاريع (ISO10006:2003) وتشخيص الفجوة القائمة في شركة سعد العامة للمقاولات الانشائية التابعة لوزارة الإعمار والإسكان/ مشروع الأعمال المدنية لوحة إنتاج الهيدروجين التابعة لمصفى الدورة في بغداد بوصفها دراسة حالة، واستخدم الباحث قوائم الفحص أعدها وفقاً لمتطلبات المواصفة القياسية (ISO10006:2003)، ولغرض الحصول على مستوى أعلى من الدقة تم اعتماد مقياس ليكرت السباعي (242) سؤالاً غطت فقرات المواصفة، وذلك للتعرف على مدى مطابقة التطبيق الفعلي لمتطلبات نظام إدارة المشاريع لمشروع الأعمال المدنية لوحة إنتاج الهيدروجين ومقارنتها بمتطلبات المواصفة القياسية (ISO10006:2003)، وبعد تحليل المعلومات باستخدام النماذج والأدوات الإحصائية المناسبة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن مشروع الأعمال المدنية لوحة إنتاج الهيدروجين مقارنة بالمتطلبات القياسية للمواصفة بكافة فقراتها قد حققت معدل تطبيق (5.4)، وهو يقترب من حالة (مطبق كلياً) وحالة (موثق كلياً) والنسبة المئوية للمعدل قد بلغت (90%) مما يؤشر إلى وجود فجوة مقدارها (10%) في تحقيق المتطلبات القياسية لجودة المشروع، كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان من أبرزها حاجة إدارة المشروع إلى توفير متطلبات تحقيق المنتج، وبشكل خاص إدارة المخاطر، وتوفير الأدوات والمعدات والتقنيات المستخدمة، حيث بلغت فجوتها (24%).

7. دراسة (الدليمي، 2019) بعنوان: إدارة المشاريع وتطبيقها للمعايير الدولية لتحسين جودة المشاريع الصناعية دراسة تحليلية لإقليم الشمال في الأردن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المشاريع وتطبيقها للمعايير الدولية لتحسين جودة المشاريع الصناعية في إقليم الشمال في الأردن، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (315) موظفاً.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لإدارة المشاريع وتطبيقها للمعايير الدولية وتحسين جودة المشاريع الصناعية للمشاريع في إقليم الشمال في الأردن، إضافة لوجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المشاريع وتطبيقها للمعايير الدولية في تحسين جودة المشاريع الصناعية في إقليم الشمال في الأردن.

## 8. دراسة (ناصر، وياغي، 2019) بعنوان: إدارة المشاريع بين المنهجية التقليدية والمنهجية الحديثة دراسة مقارنة.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على إدارة المشاريع من حيث المفهوم، والأهداف، والخصائص، والمراحل والعمليات والمجالات المعرفية التي تغطيها، ومن ثم التحدث عن منهجيات إدارة المشاريع التقليدية والحديثة، من حيث المفهوم والنشأة والأهداف والمميزات والعيوب، وأخيراً المقارنة بين المنهجين من خلال تحديد الفوارق بينهما، وتوضيح أسباب الاختيار.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن الميزة الرئيسة للمنهجية التقليدية لإدارة المشاريع في أنها توفر هيكلًا لتنظيم المشروع والتحكم فيه، وأن المنهجية الحديثة لإدارة المشاريع الرشيقة تعتمد في بنائها للمشروع على مراعاة مصالح ومتطلبات أصحاب المصلحة بالدرجة الأولى.

## 9. دراسة (نعمة، وعلي، 2017) بعنوان: تحليل مخاطر المشروعات وفق نظام إدارة المشاريع الاحترافية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على المخاطر التي تواجه المشروعات، والعمل على إدارة تلك المخاطر باستخدام نظام إدارة المشاريع الاحترافية (Project Management Professional) عن طريق تحديد تلك المخاطر، وبيان آثارها في أهداف المشروع في حالة حدوثها، وتقديم الاستجابات المناسبة لها. وتم تطبيق الدراسة على مشروع كلية القانون المنفذ من قبل شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية، وتم استعمال أسلوب المقابلة الشخصية مع رؤساء الأقسام ومديري المشروعات في شركة المنصور وأدوات التحليل الوصفي والكمي إذ تم استعمال (تحليل احتمالية وتأثير المخاطر، مخطط ايشكاو والسبب-الأثر، تحليل الاحتمالية والأثر، مصفوفة المخاطر (الاحتمالية والأثر)، تحليل شجرة القرارات) وتم جمع المعلومات الخاصة بالجانب النظري من الكتب والبحوث والرسائل والأطاريح فضلاً عن المنشورات، وباللغتين العربية والانجليزية وإصدارات (PMBOK) الصادرة من المعهد الأمريكي PMI.

وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع حجم المخاطر في المشروعات التي تنفذها الشركة، ويعود السبب في ذلك إلى عدم وجود جهة متخصصة لإدارة المخاطر، أو خطط لإدارة المخاطر نتيجة قلة الوعي من قبل الإدارة والعاملين بأهمية وتأثير المخاطر ودوره في نجاح المشروعات، كما خلصت الدراسة إلى أنه لو تم تطبيق إدارة المشروعات الاحترافية ومتطلباتها من حيث توفر الموارد البشرية المؤهلة والتقنيات المطلوبة لتطبيقها فيما يتعلق بإدارة المخاطر، فإنه سيعمل على تخفيض نسبة كبيرة من المخاطر وتوفير الاستجابة الملائمة للمخاطر المتبقية وبما يؤدي إلى إنجاز المشروعات بالوقت والكلفة المحددين وبما يحقق أهداف الشركة.

### 3.2.5.2. الدراسات الأجنبية:

#### 1. دراسة (Romero, 2018) بعنوان: إدارة المشاريع الاستراتيجية: منهجية لميزة تنافسية مستدامة **Strategic project management: a methodology for sustainable competitive advantage**

هدفت الدراسة إلى مناقشة العلاقة بين نظام إدارة المشروعات والتخطيط الاستراتيجي من خلال تطبيق منهجية الإدارة الاستراتيجية، وقد ركزت هذه الدراسة على المشاريع الاستراتيجية في جمهورية كولومبيا حيث تحتاج منظمات الأعمال في الوقت الحالي إلى تحويل إدارة المشروع إلى ميزة تنافسية والتي يتم الوصول إليها بشكل عام عند موافقتها مع الاستراتيجية التنظيمية.

وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تماشي مراحل التخطيط الاستراتيجي للمشروع مع منهجية إدارة المشروع، وتطرت إلى نموذج إدارة المشاريع الاستراتيجية المتكاملة كمساهمة في سد الفجوة بين نهج إدارة المشروع وتنفيذ الاستراتيجية، وقد أوصت الدراسة بالبحث الكمي لإيجاد الارتباطات بين موارد المنظمات، ونوع المشاريع مع نجاح تنفيذ نموذج إدارة المشاريع الاستراتيجية المتكاملة سيكون ذا قيمة عالية.

#### 2. دراسة (Carvalho, 2015) بعنوان: إدارة المشروع وتأثيره على نجاح المشروع مقارنات عبر الدول وعبر القطاعات الصناعية.

#### **Project Management and Its Effects on Project Success: Cross Country and Cross-Industry Comparisons.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإدارة الجيدة للمشروع، وأثرها في نجاح المشروع في المؤسسات الصناعية. حيث تم استخدام الاستبانة كأداة للبحث لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (1387) مشروعاً ضمن ثلاث دول، وهي (الأرجنتين والبرازيل وتشيلي).

وتوصلت الدراسة إلى أن عوامل نجاح المشاريع وفقاً للمعايير الدولية لإدارة المشاريع (التكلفة والجودة والوقت) والمعروفة باسم المثلث الحديدي ستعمل على تحقيق الجودة في المشاريع، وأظهرت الدراسة وجود عوامل إضافية على نجاح المشاريع وهي (الكفاءة وأثر العملاء والتخطيط للمستقبل والاستدامة) وضرورة عمل جدولة لوقت المشروع، وكذلك دراسة التكاليف جيداً لتحقيق الهدف المرجو من المشروع وتحقيق الجودة في ذلك المشروع.

### 3. دراسة (Grau, 2013) بعنوان: المعايير والتميز في إدارة المشاريع - بمن نثق؟

#### Standards and Excellence in Project Management - In Who Do We Trust?

تزداد أهمية إدارة المشروع كشكل تنظيمي خاص للمساعي المؤقتة، وخاصة للتعاون الدولي بشكل مطرد. هل يمكن أن يضمن استخدام المعايير الأداء الممتاز للمشروع أم أن النتيجة هي مجرد جودة مشروع جيدة ومقبولة؟ سيتم الرد على هذه الأسئلة فيما يتعلق بالمبادئ التوجيهية ISO 21.500 لإدارة المشروع، وفن معايير إدارة المشاريع الوطنية والدولية، ونموذج التميز في المشروع. سيظهر كيف تساعد المعايير المختلفة في بناء الثقة من أجل التعاون في المشاريع. في هذه الورقة المعيار العالمي الجديد والمعايير الوطنية والدولية والمشروع

أهمية إدارة المشروع كشكل تنظيمي خاص للمساعي المؤقتة، خاصة للتعاون الدولي يزداد باطراد. من المهم بناء الثقة بين جميع الأطراف المشاركة في المشروع. يمكن القيام بذلك على مستويات مختلفة. يجب أن يكون المستوى الأساسي الأدنى هو المعيار العام الشامل الذي يحظى بقبول عالمي. الجديد يبدو أن المعيار (ISO 21500) يتمتع بجميع الخصائص ليصبح معيارًا أساسيًا معترفًا به عالميًا. نظرًا لأن (ISO 21500) هو معيار عام ، في كثير من الحالات ، وسيقرر مدير المشروع وفريقه الاستخدام بالإضافة إلى معايير أخرى أكثر تحديدًا أيضًا. لذلك من المهم أن تكون على دراية بمعايير إدارة المشاريع الوطنية والدولية من أجل دمجها واستخدامها على النحو الأمثل، إضافة إلى بعض نماذج التميز أو المستويات العليا لنموذج النضج مثل (PEM نموذج مشروع التميز PMA) تطبيق النموذج وعملية المشروع يساعد التميز فريق المشروع على تحسين مشاريعهم، وجعلها ممتازة على الأقل على المدى الطويل ولكن لا يمكن الوصول إلى هذا التميز دون مراعاة المعايير المطبقة على الأساسيات، وبالتالي فإن إدارة المشروع المفيدة ستطبق معايير إدارة المشاريع الأساسية كأساس لعملهم اكتساب الحرية في تحقيق التميز في عمل مشروعهم من خلال مناهج مبتكرة وخلاقة.

### 4. دراسة (Kossler, 2013) بعنوان: معايير ونهج إدارة المشروع مقارنة منهجية

#### Project Management Standards and Approaches A systematic Comparison

نظرًا للنمو الحاد في الاقتصاد الكلي للمشروع، فإن التوحيد القياسي في إدارة المشروع يكتسب أهمية. ويرجع ذلك أساسًا إلى الدرجة العالية من الترابط بين المنظمات المختلفة، ولكن أيضًا بسبب التركيز القوي من الشركات إلى اختصاصاتها الأساسية. تدعم معايير إدارة المشروع الأنشطة المتعلقة بإدارة المشروع بنماذج إجراءات موحدة.

تدعم المعايير الشائعة الاستخدام مثل (PRINCE2) أو دليل (PMBoK) أو (IPMA) (Competence Baseline) أو (DIN 69901) التنفيذ الفعال للمشروع. دورات تطوير أقصر، وزيادة تعقيد المشاريع ودرجة عالية من الترابط داخل المنظمات تجعل من الأفضل استخدام نموذج إجراء موحد. تختلف نماذج التقييم التي تقدمها المنظمات المختلفة اختلافاً كبيراً من بعضهما البعض، لذلك تم إجراء مقارنة مفصلة. الهدف من أطروحة الماجستير هو إظهار هذه الاختلافات من خلال مقارنة كل معيار بمصفوفة معايير مطورة مسبقاً. تتضمن مصفوفة المعايير جوانب المشروع، توحيد معايير الإدارة وجوانب متطلبات المشروع اللازمة للحصول على درجة أعلى من أداء المشروع. وُرثت هذه الأطروحة أيضاً قاعدة معرفية لإدارة المشاريع وتغطي الاحتمالات والأساليب والأدوات للتعامل المنهجي مع المشاريع.

النتائج: يعرض معهد إدارة المشاريع " (PMI) مجموعة أدوات أفضل الممارسات الشاملة، ويسرد العديد من الأساليب والأدوات الخاصة في PM، ويظهر (PMBoK) شكلاً مستديراً جيداً، لأنه يغطي جميع جوانب (PMBoK) تقريباً. نظراً لموقع PMI الرائد في السوق، يظهر (PMBoK) درجة عالية من التوافق.

### 3.5.2. الدراسات المتعلقة بمتغير الميزة التنافسيّة المُستدامة:

#### 1.3.5.2. الدراسات المحلية:

1. دراسة (أبو شريعة، وآخرون، 2021) بعنوان: وظيفة الاختيار كإحدى ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسيّة المُستدامة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على وظيفة الاختيار كإحدى ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسيّة المُستدامة في الشركات المزودة لخدمة الإنترنت بالمُحافظات الجنوبية، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (140) شخصاً من العاملين بهذه الشركات.

وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: أن وجود درجة موافقة كبيرة على مجال الميزة التنافسيّة المُستدامة في الشركات المزودة لخدمة الإنترنت بالمُحافظات الجنوبية وذلك بوزن نسبي بلغ (67.6%)، إضافة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظيفة الاختيار كإحدى ممارسات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسيّة المُستدامة في الشركات المزودة لخدمة الإنترنت، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لوظيفة الاختيار كإحدى ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسيّة المُستدامة، إضافة لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الميزة التنافسيّة تبعاً للمتغيرات الشخصية والتنظيمية باستثناء متغير مكان العمل.

## 2. دراسة (عساف، 2018) بعنوان: متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الأهلية التنموية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجات تقدير العاملين في الأهلية التنموية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية لمتطلبات استدامة الميزة التنافسية، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (91) عاملاً من المؤسسات الأهلية التنموية.

وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: أن درجة التقدير الكلية كانت كبيرة، وذلك بوزن نسبي بلغ (83.64%)، حيث جاء مجال التفكير الاستراتيجي في المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة جداً، وذلك بوزن نسبي بلغ (86.6%)، وجاء مجال التكيف في المرتبة الأخيرة بدرجة كبيرة وذلك بوزن نسبي (80.1%)، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية والتنظيمية.

## 3. دراسة (الحوارني، 2017) بعنوان: مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق لدى الشركات الصناعية الغذائية بالمحافظات الجنوبية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق لدى الشركات الصناعية الغذائية بالمحافظات الجنوبية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (101) موظف في (40) شركة تعمل في الصناعات الغذائية بالمحافظات الجنوبية.

وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: أن الشركات الصناعية الغذائية حققت درجة كبيرة من مستوى الميزة التنافسية المستدامة، وذلك بوزن نسبي بلغ (77.55%)، إضافة وجود علاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة في الشركات الصناعية الغذائية، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها (جودة المنتج، الاستجابة للزبائن، فاعلية المنظمة، كفاءة المنظمة، المرونة، الكلفة، الإبداع) في الشركات الصناعية الغذائية بالمحافظات الجنوبية.

## 2.3.5.2. الدراسات العربية:

### 1. دراسة (فهيم، 2020) بعنوان: دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمات الأعمال للميزة التنافسيّة المُستدامة دراسة حالة شركة تويوتا اليابانية.

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على دور المزيج التسويقي الأخضر في تحقيق منظمات الأعمال للميزة التنافسيّة المُستدامة بأبعادها (الجودة، رضا المستهلك، تقليل التكاليف، التحسين المستمر، الحصة السوقية، تعزيز الربحية، صورة المنظمة، التحالفات الخضراء)، وذلك من خلال دراسة حالة شركة تويوتا اليابانية، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستعانة بالبيانات والوثائق والتقارير المتعلقة بشركة تويوتا، إضافة إلى الدراسات والتقارير الصادرة عن الجهات الخارجية المتمثلة في المنظمات الخاصة والباحثين.

وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: أن استراتيجية التسويق الأخضر تساهم في تقليل التكاليف، وتعزيز الجودة، وتعزيز رضا المستهلكين، إضافة إلى تعزيز عملية التحسين المستمر، كما تعمل استراتيجية التسويق الأخضر على زيادة الحصة السوقية للشركة، وتعزز من مستوى أرباحها، وتحسين صورتها، وزيادة التحالفات الخضراء، وبالتالي فإن استراتيجية التسويق الأخضر لها دور كبير في تحقيق الميزة التنافسيّة المُستدامة للشركات.

### 2. دراسة (المولى، 2019) بعنوان: أثر التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي في الميزة التنافسيّة المُستدامة في الكليات الأهلية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه بإدارة الجودة الشاملة، والتميز التنظيمي كمتغير وسيط في الميزة التنافسيّة المُستدامة في الكليات الأهلية، ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (135) موظفاً في خمس كليات أهلية عراقية.

وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: وجود علاقة إيجابية بين التميز التنظيمي والميزة التنافسيّة المُستدامة، ووجود علاقة إيجابية بين التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي، كما أظهرت النتائج أن التميز التنظيمي يتوسط العلاقة بين التوجه بإدارة الجودة الشاملة، والميزة التنافسيّة المُستدامة، إضافة لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية والتنظيمية.

### 3. دراسة (عثمان، 2019) بعنوان: تحليل العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية المُستدامة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية المُستدامة في شركات الإسمنت العاملة في جمهورية مصر العربية، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (352) موظفاً.

وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: وجود علاقة بين بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها (البعد المالي، بعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، البعد الاجتماعي والبيئي) والميزة التنافسية المُستدامة، وبالتالي إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الميزة التنافسية المُستدامة.

### 4. دراسة (محمد، 2017) بعنوان: خصائص نظم المعلومات الإدارية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر خصائص نظم المعلومات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة من وجهة نظر العاملين بولاية الخرطوم بالسودان، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (70) من العاملين في قطاع البنوك السودانية.

وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص نظم المعلومات الإدارية وتحقيق الميزة التنافسية في البنوك السودانية، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لخصائص نظم المعلومات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة بالبنوك السودانية.

### 5. دراسة (محمود، 2017) بعنوان: نظم المعلومات التسويقية وأثرها في استدامة الميزة التنافسية دراسة استطلاعية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة علاقة نظم المعلومات التسويقية وأثرها في الميزة التنافسية المُستدامة، وذلك بالتطبيق على مصرف الرشيد العراقي، ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (52) موظفاً بمصرف الرشيد.

وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: أن الميزة التنافسية المُستدامة حققت درجة موافقة كبيرة بمصرف الرشيد، حيث بلغت (88%)، إضافة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات التسويقية واستدامة الميزة التنافسية بمصرف الرشيد، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنظم المعلومات التسويقية في استدامة الميزة التنافسية بمصرف الرشيد.

#### 6. دراسة (بن خليفة، وزلاسي، 2018) بعنوان: فعالية اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأفضلية التنافسية المُستدامة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسة اليقظة الاستراتيجية وفعاليتها كأحد الأبعاد المهمة للذكاء الاستراتيجي وعلاقتها في تحقيق التنافسية المُستدامة، حيث أجريت الدراسة على شركة نجمة للاتصالات في الجزائر، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (66) موظفاً.

وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بعد اليقظة الاستراتيجية (البعد التكنولوجي) بتحقيق الميزة التنافسية المُستدامة لشركة نجمة للاتصالات، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للأبعاد (التجاري، والتنافسي) وتحقيق الميزة التنافسية المُستدامة، كما أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية بمجموعها الكلي وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة.

#### 7. دراسة (صالح، 2017) بعنوان: عناصر التحسين المستمر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة دراسة تحليلية في شركة كيرفور.

هدفت الدراسة إلى التعرف على عناصر التحسين المستمر، ودورها في تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة على استدامتها، حيث تعد الميزة هدفاً محورياً للمنظمات المعاصرة الساعية إلى تبني استراتيجيات قيادة التكلفة والتميز والتركيز، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من مسؤولي المبيعات في شركة كيرفور.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن شركة كيرفور تهتم بتحقيق الميزة التنافسية المُستدامة من خلال استراتيجيات قيادة التكلفة والتميز والتركيز، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر التحسين المستمر، وتحقيق الميزة التنافسية المُستدامة في شركة كيرفور، إضافة لوجود أثر ذي دلالة إحصائية لعناصر التحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة في شركة كيرفور.

### 3.3.5.2. الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Mishra, et.al., 2020) بعنوان: الميزة التنافسية المُستدامة من خلال ابتكار نموذج الأعمال: المنظور الهندي.

#### **Sustainable Competitive Advantage through Business Model Innovation: The Indian Perspective.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة للشركات، من خلال ابتكار نموذج للأعمال ينطلق من بيئة المنظمة التي تسمح بالتكيف السريع مع بيئة الأعمال الديناميكية والعمل بسرعة وفق مؤشرات التغيير، حيث أجريت الدراسة من خلال مسح تنفيذي شمل (1035) من المديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة في الصناعات والتخصصات الوظيفية.

وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: أنه يجب على الشركات أن تعمل بشكل سريع على المنتجات والخدمات وأيضاً أن تشمل العمليات والاستراتيجيات، ونماذج الأعمال؛ لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، بحيث تبتكر المنظمة تقنيات جديدة منافسة لتقدم لبيئة الأعمال نموذجاً ذا كفاءة عالية، ويحقق أرباحاً بمستوى أعلى، ويتميز بأكبر فترة ممكنة، والأهم أنه يصعب تقليده.

2. دراسة (Suk-Hyun Oh, et.al, 2019) بعنوان: آثار مشروع إدارة المحافظ على ميزة تنافسية من خلال القدرة الديناميكية.

#### **The Effects of Project Portfolio Management on Competitive Advantage through Dynamic Capability**

هدفت الدراسة إلى التحقيق في آثار إدارة محفظة المشاريع في سياق نظرية القدرة الديناميكية على خلق المزايا التنافسية لشركات الأعمال، استخدمت هذه الدراسة إطار عمل الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وهو إطار تحليل تمثيلي في نظرية القدرة الديناميكية، حيث تم جمع البيانات من الشركات في كوريا، وتحليلها للاختبارات التجريبية باستخدام الأساليب الإحصائية، مثل: تحليل المسار.

توصلت الدراسة إلى أن إدارة محفظة المشاريع توفر حالات جوهرية ومهمة لشركات الأعمال في خلق مزايا تنافسية، حيث تشجع النتائج الشركات المترددة على تبني إدارة محفظة المشاريع من أجل تطوير وتنفيذ استراتيجية فعالة من قبل شركات الأعمال بثقة أكبر.

3. دراسة (Suriani, 2018) بعنوان: تحقيق الميزة التنافسيّة المُستدامة من خلال ابتكار المنتجات وقيادة السوق.

### **Achieving sustainable competitive advantage through product innovation and market driving.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة الميزة التنافسيّة المُستدامة بين ابتكار المنتجات وقيادة السوق، ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (110) من مديري الشركات السياحية في مدينة ناقلبك الأندونيسية.

وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: وجود علاقة طردية إيجابية بين قيادة السوق وتحقيق الميزة التنافسيّة المُستدامة في الشركات السياحية الأندونيسية، إضافة إلى وجود علاقة طردية إيجابية بين ابتكار المنتجات وتحقيق الميزة التنافسيّة المُستدامة في الشركات السياحية الأندونيسية.

4. دراسة (Torres, et.al, 2018) بعنوان: تأثير عوامل إدارة المعرفة في الميزة التنافسيّة المُستدامة التنظيمية.

### **The Impact of Knowledge Management Factors in Organizational Sustainable Competitive Advantage.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير عوامل إدارة المعرفة في الميزة التنافسيّة المُستدامة التنظيمية، ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (77) مُنظمة برتغالية.

وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: أن العمليات التنظيمية الأكثر مرونة، والاتصالات المتدفقة والإدارة التشاركية تعمل على تسهيل نقل المعرفة بين الموظفين، والتي بدورها ستزيد من أداء المُنظمة ككل، بما يحقق عوائد إيجابية وزيادة الأرباح والحصة السوقية، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسيّة المُستدامة.

5. دراسة (Wambugo, 2012) بعنوان: الاستراتيجيات التنافسية وأداء المنظمات الدولية غير الحكومية في نيروبي

### **Competitive Strategies and Performance of International nonGovernmental Organization in Nairobi.**

هدفت الدراسة إلى تحديد الاستراتيجيات التنافسية التي تتبناها المنظمات الدولية غير الحكومية، لتحقيق الميزة التنافسية، وما إذا كانت تلك الاستراتيجيات تؤثر على أدائها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج spss.

وتوصلت الدراسة إلى أن التحالف الاستراتيجي تم تطبيقه إلى حد كبير كاستراتيجية تنافسية من قبل المنظمات الدولية غير الحكومية، والاستراتيجيات الأخرى المطبقة هي الابتكار والجودة في البرمجة، كما توصلت الدراسة إلى أن المنافسة العالمية الشديدة تتطلب أن تقوم المؤسسات باستمرار بتحسين قدراتها لتقديم قيمة للعملاء والمساهمين، وتكشف بطاقات الأداء عادةً عن فجوات كبيرة بين القدرات الحالية للأفراد والأنظمة والإجراءات وما هو مطلوب لتحقيق أداء مذهل.

#### **4.5.2. التعقيب على الدراسات السابقة:**

لقد تناولت الدراسات السابقة الأطر النظرية الخاصة بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع والميزة التنافسية المستدامة، من حيث المفاهيم والخصائص والمكونات التي تُشكل هذه الأطر، ومن خلال ما سبق يتضح لنا ما يلي:

- 1- هدفت بعض الدراسات السابقة إلى توضيح أهمية الاعتماد على المعايير الدولية لإدارة المشاريع للارتقاء بالميزة التنافسية وتحقيق استدامتها.
- 2- استخدمت الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات.
- 3- اعتمدت الدراسات السابقة على أداة الاستبانة لجمع البيانات الأولية باستثناء دراسة (جواد، وكاظم، 2020) والتي اعتمدت على قوائم الفحص، ودراسة (فهيم، 2020) ودراسة (ياغي، والردادي، 2020) والتي اعتمدت على الوثائق والتقارير.
- 4- تباينت عينة الدراسة في الدراسات السابقة وفقاً للبيئة التي تمت بها الدراسة، واختلفت أحجام العينات حسب الفئة المستهدفة من الدراسة.

## 5.5.2. أوجه اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

- 1- اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي بأدواته المتنوعة لجمع وتحليل البيانات.
- 2- اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام أداة الاستبانة، كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة.
- 3- اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها للمعايير الدولية لإدارة المشاريع كمتغير مستقل، كما اتفقت الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في تناولها للميزة التنافسية المُستدامة كمتغير تابع.
- 4- اتفقت معظم الدراسات السابقة على عينة الدراسة التي تستهدف العاملين بالمستويات المختلفة داخل المنظمات المستهدفة.

## 6.5.2. أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية:

- 1- اختلفت الدراسة الراهنة عن الدراسات السابقة في طبيعة الربط بين المتغيرات المبحوثة، إذ أن الدراسة الراهنة قد ربطت بين المعايير الدولية لإدارة المشاريع والميزة التنافسية المستدامة، وهو ما لم تتطرق إليه تلك الدراسات على حد علم الباحثة.
- 2- عملت الدراسة الراهنة على استخدام أداة المقابلة الى جانب الاستبانة لجمع البيانات من مصادرها الأولية، وبالتالي فقد شكل إضافة المقابلات المهلكة اختلافاً نوعياً في الأدوات المنهجية للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة التي اقتصر على أداة الاستبانة لجمع البيانات من مصادرها الأولية.
- 3- لقد شكل الاختلاف في الموضوع البحثي الذي ربط بين متغيرات لم تقم الدراسات السابقة بربطها أساساً لاختلاف المشكلة البحثية والأهداف والفرضيات التي بنيت عليها الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.
- 4- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في بيئة الدراسة التي تبحث في تحليلها، حيث اختارت الباحثة بيئة المنظمات غير الحكومية التي تستهدف المرأة في مشاريعها بالمحافظات الجنوبية.

## 7.5.2. جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

مما لا شك فيه أن الدراسة الحالية استفادت كثيراً مما سبقها من دراسات، حيث حاولت أن توظف كثيراً من الجهود السابقة للوصول إلى تشخيص دقيق للمشكلة، ومعالجتها بشكل شمولي، ومن جوانب الاستفادة العلمية للدراسات السابقة ما يلي:

- 1- تمكين الباحثة من استنباط المتغيرات البحثية بأبعادها المختلفة لتشكل الإطار النموذجي للدراسة الراهنة وفقاً لما ساقته تلك الأدبيات.
- 2- المساهمة في تكوين الإطار الفكري الخاص بالمتغيرات المبحوثة، إذ اعتمدت الباحثة على ما أوردته تلك الأدبيات من نظريات واتجاهات لتكوين الإطار النظري الخاص بالدراسة الراهنة.
- 3- ساهمت الدراسات السابقة في توجيه الباحثة نحو اختيار المنهج الأنسب للدراسة الحالية، إذ اعتمدت الباحثة على المراجعة المكتبية لتلك الأدبيات وما أوردته حول المناهج المختلفة المستخدمة لدراسة الظواهر التي تناولتها، تمكنت من اعتماد المنهج الأكثر شيوعاً بين تلك الدراسات في الاستخدام والمتمثل بالمنهج الوصفي التحليلي.
- 4- أسهمت الدراسات السابقة في مساعدة الباحثة على التكوين العلمي للأداة البحثية المستخدمة من خلال الاعتماد على ما أوردته تلك الأدبيات من أفكار خاصة بالموضوع البحثي وقيام الباحثة باستقاء تلك الأفكار وإعادة تشكيلها لتناسب البيئة المبحوثة وبلورتها على شكل إدارة بحثية تمثلت في الاستبانة المستخدمة لأغراض جمع البيانات من مصادرها الأولية.
- 5- تمكنت الباحثة من تحديد أنسب الأساليب الإحصائية التي يمكن الاعتماد عليها لتحليل البيانات المستقاه من واقع العمل الميداني، هذا بالإضافة إلى تحديد الإختبارات الإحصائية الملائمة لاستخراج العلاقات بين المعايير الدولية والميزة التنافسية المستدامة.
- 6- تمكنت الباحثة من تحديد اتجاهاتها بشأن طبيعة المجتمع البحثي المستهدف من الدراسة الراهنة، إذ شكلت هذه الدراسات إطاراً توجيهياً للباحثة قادها لتحديد معالم المجتمع المستهدف في دراستها الحالية استرشاداً بما أوردته تلك الأدبيات.

## 8.5.2. الفجوة البحثية:

من خلال استعراض أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة نشير إلى أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيس وهدفها العام؛ إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب تمثل الفجوة العلمية التي تعالجها هذه الدراسة، كما يوضحها الجدول التالي.

جدول 5.2: الفجوة البحثية.

نوع الفجوة البحثية	الدراسات السابقة	بيان الفجوة البحثية	ما تتميز به الدراسة الحالية
أولاً: الفجوة المعرفية	<p>■ عملت الدراسات السابقة على دراسة أثر أبعاد المعايير الدولية لإدارة المشاريع على مجموعة من المتغيرات مثل عوامل النجاح، والإبداع والابتكار، وتقويم الأداء، واستراتيجية المنظمة، وإدارة المعرفة، وإدارة الأزمات، وتحليل المخاطر، وزيادة جودة المشروع، ومعايير التميز في إدارة المشاريع.</p> <p>كما عملت بعض الدراسات السابقة على التعرف على تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع مثل دراسة (حمدي، والبصري، 2020)، كما قدمت دراسة (ناصر، وياغي، 2019) على مقارنة المنهجية القديمة والمنهجية الحديثة لإدارة المشاريع.</p> <p>■ ركزت الدراسات السابقة على ربط الميزة التنافسية بمجموعة واسعة من المتغيرات مثل ممارسات الموارد البشرية، والتسويق الأخضر، إدارة الجودة الشاملة، تقييم الأداء، اليقظة الاستراتيجية، ومتطلبات الاستدامة، ابتكار المنتجات، إدارة المعرفة، استراتيجية المحيط الأزرق، نظم المعلومات الإدارية، نظم المعلومات التسويقية.</p>	<p>■ التباين الواسع بين طبيعة المتغيرات التي ركزت عليها الدراسات السابقة والدراسة الراهنة، إذ أن الدراسات السابقة قد عملت على ربط معايير إدارة المشاريع الدولية بمجموعة من المتغيرات المتباينة، إلا أن هذه المتغيرات لم تتطرق إلى قضايا الميزة التنافسية المستدامة في المنظمات.</p>	<p>■ عملت الدراسة الحالية على تغطية الفجوة في إطار الربط العملي بين معايير إدارة المشاريع الدولية والميزة التنافسية المستدامة في المنظمات والتي افتقرت إليها الدراسات السابقة على حد علم الباحثة.</p>
ثانياً: الفجوة المكانية	<p>■ ركزت بيئة تطبيق الدراسات السابقة على منظمات متنوعة تكثرت بشكل أساسي على منظمات القطاع الخاص والعام كالجامعات، والوزارات، شركات القطاع الخاص، وزارة التربية والتعليم، البنوك، منظمات الأعمال الصغيرة، وبعض المنظمات الأهلية غير العاملة في مجال المرأة، شركات الصناعات</p>	<p>■ تركيز التطبيق في دراسة معايير إدارة المشاريع الدولية على شركات القطاع الخاص العام بشكل واسع مع محدودية التركيز على بيئة عمل المنظمات غير الحكومية، وافتقار تلك الدراسات لتناول المنظمات</p>	<p>■ طبقت الدراسة الحالية على المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.</p>

نوع الفجوة البحثية	الدراسات السابقة	بيان الفجوة البحثية	ما تتميز به الدراسة الحالية
	الغذائية، الشركات السياحية،	العاملة في مجال المرأة على وجه التحديد.	
ثالثاً: الفجوة المنهجية مجتمع الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت بشكل رئيسي على أداة الاستبانة في تطبيقها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>اقتصار الدراسات السابقة على الاعتماد على أداة واحدة من أدوات المنهج الوصفي التحليلي ممثلة بالاستبانة لجمع البيانات من مصادرها الأولية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توسعت الدراسة الراهنة في استخدام الأدوات التي يتيحها المنهج الوصفي التحليلي لتشمل إضافة الى أداة الاستبانة الاعتماد على المقابلات المهيكلة مع ذوي العلاقة بالمنظمات العاملة في مجال المرأة حول الموضوع البحثي.</li> </ul>
رابعاً: الفجوة التحليلية	<ul style="list-style-type: none"> <li>استخدمت بعض الدراسات أساليب التحليل الوصفي المعتمدة على البيانات الثانوية لإظهار الآثار المتبادلة بين المتغيرات المدروسة المرتبطة بالموضوع البحثي كدراسة (وفهيم، 2020) و(نعمة، وعلي، 2017) و(ناصر، وياغي، 2019) و(Romero, 2018) و( Grau, 2013) و(Kossler, 2013).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>اعتماد بعض الدراسات على الاقتصار على استخدام أسلوب المسح المكتبي في استخراج العلاقات والآثار المتبادلة بين المتغيرات محل البحث.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>اعتمدت الدراسة الراهنة على الجمع بين أسلوب التحليل المعتمد على المصادر الثانوية والأولية في إظهار العلاقات والآثار بين المتغيرات المستهدفة.</li> </ul>

ومن العرض السابق يتضح أن هذه الدراسة عالجت فجوة علمية متعددة الجوانب بتطرقها لموضوع المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تحسين الميزة التنافسية المستدامة، وشمول عينتها للمديرين ومنسقي المشاريع بالمنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، واستخدمت الدراسة الاستبانة، والمقابلة كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي القائم على تحليل الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

## الفصل الثالث

---

### الإجراءات المنهجية للدراسة

#### مقدمة:

يعتمد البحث العلمي على النظرة الفاحصة للظاهرة المدروسة، وذلك من خلال التعمق في متغيرات الدراسة وتحديد العلاقات بينها، لذلك على الباحث عدم الاكتفاء بالجانب النظري الذي يهدف إلى توضيح مجموعة من الافتراضات النظرية حول الظاهرة المدروسة؛ بل عليها تدعيم ذلك بجانب تطبيقي باستخدام أداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة، والمقابلة. ويأتي هذا الفصل من الدراسة، والتي تستعرض منهج الدراسة وتحديد مجتمع وعنية الدراسة الفعلية، والمحك المعتمد في الدراسة ووصف أداء الدراسة من خلال الاستبانة الرئيسية، ومعايير الصدق والثبات للاستبانة، والأساليب والاختبارات الإحصائية المستخدمة في تحليل الاستبانة واختبار فرضيتها، حيث إن تأصيل الصفة في الدراسات تتطلب عرض الإجراءات المنهجية التي اتبعتها في دراسته وما تضمن ذلك من ضوابط منهجية.

### 1.3 منهج الدراسة

اعتمدت الباحثة في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ويستخدم هذا المنهج لدراسة ووصف الظاهرة من خلال أدوات جمع البيانات الرئيسية والمتمثلة في الدراسة بالاستبانة والمقابلات (نصار، 2021) وقد استخدمت الباحثة هذا المنهج لدراسة " المعايير الدولية لإدارة المشاريع وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المنظمات غير الحكومية بالمحافظات الجنوبية".

### 2.3 أدوات الدراسة

استخدمت الباحثة أدوات الاستبانة والمقابلة المهيكلية لجمع البيانات من مصادرها الأولية، حيث تم تصميم استبانة مخصصة لهذا الغرض اعتماداً على الأدبيات السابقة وتحكيمها من الخبراء في الحقل الإداري، وتم توزيعها على (204) من العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالمنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة في المحافظات الجنوبية، كما استخدمت الباحثة أداة المقابلة المهيكلية للتحقق من طبيعة الإشكالات المتعلقة بالمتغيرات محل البحث، حيث تم تنفيذ (9) مقابلات مهيكلية مع العاملين في الإدارة العليا بتلك المنظمات بغية تغطية كافة الجوانب التي تحتاج إلى مزيد من التعمق حول المتغيرات البحثية.

### 3.3 مجتمع الدراسة

يتمثل الإطار العام لمجتمع الدراسة المنظمات غير الحكومية بالمحافظات الجنوبية، وذلك لمعرفة المعايير الدولية لإدارة المشاريع ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، حيث بلغ عدد المنظمات غير الحكومية حسب إحصائيات الإدارة العامة للشؤون العامة والمنظمات غير الحكومية بوزارة الداخلية (969) منظمة، صدرت بتاريخ 1 يونيو 2021، وقامت الباحثة باختيار مجموعة من المعايير لاستهداف المنظمات الفاعلة في المجتمع، والتي تتوافق مع موضوع الدراسة، وتمثلت هذه المعايير (1). المنظمات غير الحكومية التي تخدم المرأة في مشاريعها، والمنظمات التي تستهدف النساء في مجال عملها، "مشاريع دعم بكل أشكالها" صحي، نفسي، اجتماعي، قانوني، تمكين اقتصادي، تعليم، خدمات بنية تحتية (سكن، مياه)، "2. عمر المنظمة لا يقل عن 5 سنوات، 3. عدد الموظفين العاملين يزيد عن 30 موظفاً، 4. المنظمة فاعلة ونشطة"، حيث اعتمدت الباحثة على إفادة من الإدارة العامة للشؤون العامة والمنظمات غير الحكومية بوزارة الداخلية وفقاً للمعايير السابقة، وتم تحديد مجتمع الدراسة (72) منظمة، الذي يمثل الإطار الفعلي لمجتمع الدراسة، وبذلك يصبح حجم مجتمع الدراسة (72) منظمة بواقع (432) موظفاً ضمن الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى.

## عينة الدراسة الفعلية:

قامت الباحثة باتباع أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار عينة مكونة من الإدارة العليا والوسطى متمثلة ب (المديرون بالمنظمات ومديري البرامج ومنسقي المشاريع) بالمنظمات غير الحكومية بالمحافظات الجنوبية، وذلك باستخدام معادلة (ستفين تامبسون) (بشمانى، 2014) لتحديد حجم العينة المناسب الذي يمثل مجتمع الدراسة أفضل تمثيل، وذلك وفق الصيغة الموضحة أدناه.

$$n = \frac{N * P(1 - P)}{\{(N - 1) * (d^2 \div z^2)\} + P(1 - P)}$$

حيث إن:

n : حجم العينة المطلوب.

N : حجم مجتمع البحث.

P : مؤشر السكان أو نسبة المجتمع تساوي 0.5.

d : نسبة الخطأ الذي يمكن التجاوز عنه وأكبر قيمة له 0.05.

z : الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96.

بعد التعويض في المعادلة السابقة تم التوصل لأن حجم عينة الدراسة المناسب (204) من الموظفين، من أصل المجتمع المتاح (432) موظفاً، وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة البالغ عددهم (204) استبانة خلال الفترة ما بين 16 يونيو حتى 30 يونيو 2021، حيث تم استرداد (188) استبانة من أصل من (204) استبانة، بنسبة استرداد (92.2%)، وتعد نسبة الاسترداد التي تزيد عن 40% و50% مقبولة يمكن الاعتماد على نتائج الدراسة وتعميمها على مجتمع الدراسة.

حساب نتيجة حجم عينة الدراسة:

$$n = \frac{432 * 0.5 (1 - 0.5)}{\{(432 - 1) * (0.05^2 \div 1.96^2)\} + 0.5 (1 - 0.5)} = 204$$

### 4.3 محتوى أداة الدراسة

تكونت أداة الدراسة (الاستبانة) من قسمين رئيسين، حيث يتكون القسم الأول من البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة المتمثلة ب (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، المسمى الوظيفي، المحافظة)، بينما يمثل القسم الثاني بمحاور الدراسة الرئيسية بأبعادها، حيث تكونت من متغيرين متمثلين بالمتغير المستقل (المعايير الدولية لإدارة المشاريع مكونة من 50 فقرة) بينما يمثل المتغير التابع من (الميزة التنافسية المُستدامة مكونة من 15 فقرة)، وبذلك تصبح الاستبانة مكونة من (65) فقرة، والشكل البياني (1.3) يوضح محتويات متغيرات ومحاور الدراسة.



شكل 1.3: محتويات متغيرات الدراسة.

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى (PMBOK,2017)، و(الحراني، 2017)، و(عنبر، 2016).

#### المحك المعتمد في أداة الدراسة (الاستبانة):

اعتمدت الباحثة في الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي، حيث توصلت الباحثة في تحديد مستويات الموافقة من خلال مقياس الوسط الحسابي والوزن النسبي، والجدول (1.3) يوضح ذلك.

جدول 1.3: مستويات الموافقة على فقرات وأبعاد ومحاور الدراسة.

مقياس ليكرت	1	2	3	4	5
مستوى الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوسط الحسابي	أقل من 1.80	1.80 إلى 2.59	متوسط 2.60 إلى 3.39	مرتفع 3.40 إلى 4.19	مرتفع جداً أكبر من 4.20
الوزن النسبي	أقل من 36%	36% إلى 51.9%	52% إلى 67.9%	68% إلى 83.9%	أكبر من 84%

### 5.3 صدق وثبات أداة الدراسة

#### عينة استطلاعية (التجريبية):

قامت الباحثة بتوزيع 30 استبانة بعد التأكد من صدق المحكمين، وذلك لتحقيق صلاحية الاستبانة، حيث تم تأكيد صلاحية الاستبانة المتمثلة بالصدق والثبات، وبعد التأكد من معايير الصدق والثبات تم توزيع الاستبانات على عينة الدراسة الفعلية، حيث تُعد العينة الاستطلاعية هي عينة داخل إطار عينة الدراسة الفعلية، وذلك لتحقيق كل معايير الصدق والثبات.

#### 1.5.3. صدق أداة الدراسة (الاستبانة):

##### 1.1.5.3. الصدق الظاهري:

قامت الباحثة بتصميم الاستبانة باعتبارها الأداة الرئيسة للدراسة بشكلها الأولي، وتم عرض الاستبانة على خبراء ومتخصصين في مجال الإدارة والإحصاء، وبلغ عددهم (9) خبراء، وتم إجراء تحكيم الاستبانة، وتعديل الأداة وفقاً لآرائهم وملاحظاتهم؛ وذلك للوصول إلى الاستبانة النهائية (الملحق رقم 2).

واعتمدت الباحثة في حساب نسبة صدق الظاهري من خلال معادلة لأوشي (Lawshe) (حمادوش، 2019) والتي تنص المعادلة على ما يأتي، والملحق رقم (1) يوضح الاستبانة النهائية لأداة الدراسة.

$$CVR = n - 1/N$$

CVR: هي نسبة صدق الظاهري، n: عدد المحكمين الذين يعتبرون البند أو الفقرة أساسية، N: هو مجموعة المحكمين.

وتشير نتائج (معادلة لأوشي) أن نسبة الصدق الظاهري لمحاور الدراسة (المعايير الدولية لإدارة المشاريع = 0.99، الميزة التنافسية المُستدامة = 0.97)، وهذه النتائج تشير إلى وجود صدق ظاهري من وجهة نظر المُحكّمين، وذلك اعتباراً أكبر من 0.60 وهذا يؤكد بأن الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

### 2.1.5.3. صدق الاتساق الداخلي:

صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة "المعايير الدولية لإدارة المشاريع والميزة التنافسية المُستدامة":

استناداً إلى نتائج معامل الارتباط بين الفقرات البعد الذي ينتمي إليه، فقد كانت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، بين متوسط فقرات البعد والمتوسط العام للبعد نفسه، حيث بلغ أدنى قيمة لمعامل الارتباط بين الفقرة الأولى للبعد الرابع "إدارة تكلفة المشروع" التي تنص على "تضع إدارة المشروع خطة مالية مفصلة، تشمل التكاليف المطلوبة خلال مراحل تنفيذ المشروع" (0.569) وكان هذا الارتباط ذا دلالة إحصائية، بينما بلغت أعلى قيمة لمعامل الارتباط للفقرة الثانية للبعد الخامس "إدارة جودة المشروع" التي تنص على "تطبق إدارة المشروع المعايير الدولية للجودة في المشروع" (0.891) وقد كان هذا الارتباط ذا دلالة إحصائية، وقد كانت جميع الفقرات الخاصة بهذا الأبعاد ذا دلالة إحصائية، وتشير هذه النتائج إلى توفر صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول "المعايير الدولية لإدارة المشاريع" بشكل عام، وفيما يتعلق بفقرات المحور الثاني "الميزة التنافسية المُستدامة" حيث كانت جميع معاملات الارتباط ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، حيث بلغ أدنى قيمة لمعامل الارتباط بين الفقرة العاشرة التي تنص على "تختار إدارة المشروع طواقم مؤهلة ذات قدرات فنية نوعية لتقديم الخدمة المناسبة للمستفيد" (0.511) وكان هذا الارتباط ذا دلالة إحصائية، بينما بلغت أعلى قيمة لمعامل الارتباط للفقرة التاسعة التي تنص على "تحرص إدارة المشروع على الاستجابة السريعة لحاجات وتطلعات المستفيدين عبر تقديم خدمات نوعية لهم" (0.773) وقد كان هذا الارتباط ذا دلالة إحصائية، وقد كانت جميع الفقرات الخاصة بهذا المحور ذات دلالة إحصائية، وتشير هذه النتائج إلى توفر صدق الاتساق الداخلي المحور الثاني "الميزة التنافسية المُستدامة" بشكل عام، والجدول (2.3) يوضح النتائج.

جدول 2.3: معاملات صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة (العينة الاستطلاعية = 30).

فقرات المحور الأول: المعايير الدولية لإدارة المشاريع					
فقرات البعد الثاني: إدارة نطاق المشروع			فقرات البعد الأول: إدارة تكامل المشروع		
رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
الفقرة 1	**0.704	0.000	الفقرة 1	**0.713	0.000
الفقرة 2	**0.804	0.000	الفقرة 2	**0.847	0.000
الفقرة 3	**0.875	0.000	الفقرة 3	**0.859	0.000
الفقرة 4	**0.834	0.000	الفقرة 4	**0.728	0.000
الفقرة 5	**0.627	0.000	الفقرة 5	**0.785	0.000
فقرات البعد الرابع: إدارة تكلفة المشروع			فقرات البعد الثالث: إدارة الجدول الزمني للمشروع		
الفقرة 1	**0.569	0.001	الفقرة 1	**0.744	0.000
الفقرة 2	**0.704	0.000	الفقرة 2	**0.671	0.000
الفقرة 3	**0.583	0.001	الفقرة 3	**0.725	0.000
الفقرة 4	**0.739	0.000	الفقرة 4	**0.790	0.000
الفقرة 5	**0.735	0.000	الفقرة 5	**0.749	0.000
فقرات البعد السادس: إدارة مخاطر المشروع			فقرات البعد الخامس: إدارة جودة المشروع		
الفقرة 1	**0.757	0.000	الفقرة 1	**0.718	0.000
الفقرة 2	**0.871	0.000	الفقرة 2	**0.891	0.000
الفقرة 3	**0.811	0.000	الفقرة 3	**0.822	0.000
الفقرة 4	**0.721	0.000	الفقرة 4	**0.675	0.000
الفقرة 5	**0.692	0.000	الفقرة 5	**0.810	0.000
فقرات البعد الثامن: إدارة اتصالات المشروع			فقرات البعد السابع: إدارة موارد المشروع		
الفقرة 1	**0.660	0.000	الفقرة 1	**0.786	0.000
الفقرة 2	**0.821	0.000	الفقرة 2	**0.748	0.000
الفقرة 3	**0.705	0.000	الفقرة 3	**0.876	0.000
الفقرة 4	**0.761	0.000	الفقرة 4	**0.786	0.000
الفقرة 5	**0.740	0.000	الفقرة 5	**0.595	0.001
فقرات البعد العاشر: إدارة المعنيين بالمشروع			فقرات البعد التاسع: إدارة مشتريات المشروع		
الفقرة 1	**0.843	0.000	الفقرة 1	**0.663	0.000
الفقرة 2	**0.878	0.000	الفقرة 2	**0.814	0.000
الفقرة 3	**0.813	0.000	الفقرة 3	**0.832	0.000
الفقرة 4	**0.832	0.000	الفقرة 4	**0.847	0.000
الفقرة 5	**0.803	0.000	الفقرة 5	**0.741	0.000

رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
<b>المحور الثاني: الميزة التنافسية المُستدامة</b>					
الفقرة 1	**0.596	0.001	الفقرة 9	**0.773	0.000
الفقرة 2	**0.668	0.000	الفقرة 10	**0.511	0.004
الفقرة 3	**0.574	0.001	الفقرة 11	**0.516	0.004
الفقرة 4	**0.626	0.000	الفقرة 12	**0.700	0.000
الفقرة 5	**0.699	0.000	الفقرة 13	**0.602	0.000
الفقرة 6	**0.611	0.000	الفقرة 14	**0.686	0.000
الفقرة 7	**0.680	0.000	الفقرة 15	**0.761	0.000
الفقرة 8	**0.557	0.001			

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، \* ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05.

### صدق الاتساق الداخلي من خلال التحليل العاملي (درجة التشبع):

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي من خلال اختبار التحليل العاملي (درجة) التشبع، باستخدام طريقة المركبات الأساسية، ويعمل التحليل العاملي على تقدير الصدق العاملي، وللكشف عن البنية العاملية (القيمة المقبول لدرجة التشبع هي 0.3 كحد أدنى، ويتم حذف الفقرات التي نقل عنها) (لعون، عايش، 2016).

وبعد إجراء اختبار التحليل العاملي لدرجة التشبع، تبين وجود فقرات أعلى من الحد الأدنى المقبول (درجة التشبع أكبر من 0.3)، حيث تم تحقق معيار الصدق الاتساق الداخلي من خلال التحليل العاملي، حيث بلغ أدنى درجة تشبع للفقرة الخامسة للبعد السابع "إدارة موارد المشروع" (درجة التشبع = 0.494)، بينما بلغ أعلى درجة تشبع للفقرة الثانية للبعد الثاني "إدارة نطاق المشروع" (درجة التشبع = 0.896)، وتعد هذه القيم مقبولة، ويمكن الاعتماد عليها في تحليل نتائج الدراسة، والجدول (3.3) يوضح ذلك.

جدول 3.3: نتائج الاتساق الداخلي من خلال (درجة التشبع: Outer Loadings) باستخدام التحليل  
العالمي لأبعاد ومحاور الدراسة.

المحور الأول: المعايير الدولية لإدارة المشاريع					
فقرات البعد الثالث: إدارة الجدول الزمني للمشروع		فقرات البعد الثاني: إدارة نطاق المشروع		فقرات البعد الأول: إدارة تكامل المشروع	
رقم الفقرة	درجة التشبع	رقم الفقرة	درجة التشبع	رقم الفقرة	درجة التشبع
1	0.778	1	0.708	1	0.702
2	0.669	2	0.799	2	0.857
3	0.695	3	0.896	3	0.855
4	0.764	4	0.848	4	0.717
5	0.780	5	0.587	5	0.803
فقرات البعد السادس: إدارة مخاطر المشروع		فقرات البعد الخامس: إدارة جودة المشروع		فقرات البعد الرابع: إدارة تكلفة المشروع	
رقم الفقرة	درجة التشبع	رقم الفقرة	درجة التشبع	رقم الفقرة	درجة التشبع
1	0.742	1	0.738	1	0.542
2	0.876	2	0.892	2	0.739
3	0.807	3	0.809	3	0.576
4	0.720	4	0.632	4	0.748
5	0.710	5	0.845	5	0.722
فقرات البعد التاسع: إدارة مشتريات المشروع		فقرات البعد الثامن: إدارة اتصالات المشروع		فقرات البعد السابع: إدارة موارد المشروع	
رقم الفقرة	درجة التشبع	رقم الفقرة	درجة التشبع	رقم الفقرة	درجة التشبع
1	0.600	1	0.742	1	0.820
2	0.853	2	0.848	2	0.775
3	0.841	3	0.794	3	0.878
4	0.821	4	0.768	4	0.814
5	0.780	5	0.688	5	0.494
فقرات البعد العاشر: إدارة المعنيين بالمشروع					
رقم الفقرة	درجة التشبع	رقم الفقرة	درجة التشبع	رقم الفقرة	درجة التشبع
1	0.790	3	0.844	1	0.844
2		4	0.839	2	0.898
فقرات المحور الثاني: الميزة التنافسية المُستدامة					
رقم الفقرة	درجة التشبع	رقم الفقرة	درجة التشبع	رقم الفقرة	درجة التشبع
1	0.539	6	0.673	1	0.560
2	0.744	7	0.712	2	0.647
3	0.605	8	0.633	3	0.534
4	0.660	9	0.805	4	0.621
5	0.768	10	0.518	5	0.696

### 3.1.5.3. الصدق البنائي:

حيث يتضح من خلال الجدول (4.3) يوضح الصدق البنائي لأبعاد ومحاور الدراسة، واستناداً إلى نتائج معامل الارتباط بين أبعاد المحور الأول (المعايير الدولية لإدارة المشاريع) والأبعاد المنتمي إليه، حيث تراوحت معاملات الصدق البنائي لهذا المحور بين البعد التاسع "إدارة مشتريات المشروع" وبلغت قيمة الصدق (0.482) والبعد الثامن "إدارة اتصالات المشروع"، وبلغت قيمة الصدق (0.881)، وتشير هذه القيم إلى وجود صدق بنائي وذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.001.

جدول 4.3: الصدق البنائي والتمييزي لأبعاد ومحاور الدراسة.

متغيرات الدراسة		المتغير	الصدق البنائي	مستوى الدلالة
الأبعاد	البعد الأول: إدارة تكامل المشروع	المستقل	**0.824	0.000
	البعد الثاني: إدارة نطاق المشروع		**0.759	0.000
	البعد الثالث: إدارة الجدول الزمني للمشروع		**0.676	0.000
	البعد الرابع: إدارة تكلفة المشروع		**0.781	0.000
	البعد الخامس: إدارة جودة المشروع		**0.661	0.000
	البعد السادس: إدارة مخاطر المشروع		**0.650	0.000
	البعد السابع: إدارة موارد المشروع		**0.855	0.000
	البعد الثامن: إدارة اتصالات المشروع		**0.881	0.000
	البعد التاسع: إدارة مشتريات المشروع		**0.482	0.007
	البعد العاشر: إدارة المعنيين بالمشروع		**0.603	0.000
	المحور ككل "المعايير الدولية لإدارة المشاريع"			-----

\*\* ذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى دلالة 0.01.

### 2.5.3. ثبات أداة الدراسة:

- مؤشر كرونباخ ألفا والثبات المركب:

وقد بلغت قيمة معامل (كرونباخ ألفا) للمحور الأول ككل الذي يمثل (المعايير الدولية لإدارة المشاريع) (0.945)، بينما المحور الثاني (الميزة التنافسية المُستدامة) (0.899)، فيما يتعلق بقيمة اختبار الثبات المركب للمحور الأول (0.986) وللمحور الثاني (0.916)، وتشير هذه النتائج إلى وجود درجة

مرتفعة من الثبات في أداة الدراسة التي تم جمعها من أفراد العينة الاستطلاعية، والجدول (5.3) يوضح نتائج اختبارات الثبات لمتغيرات وأبعاد ومحاور الدراسة.

جدول 5.3: نتائج اختبارات ثبات لأبعاد ومحاور الدراسة.

	الثبات المركب	كرونباخ ألفا	المتغير	متغيرات الدراسة
تم الاعتماد على حجم العينة الاستطلاعية 30 استبانة	0.891	0.843	المستقل	البعد الأول: إدارة تكامل المشروع
	0.880	0.828		البعد الثاني: إدارة نطاق المشروع
	0.856	0.783		البعد الثالث: إدارة الجدول الزمني للمشروع
	0.801	0.688		البعد الرابع: إدارة تكلفة المشروع
	0.890	0.840		البعد الخامس: إدارة جودة المشروع
	0.880	0.829		البعد السادس: إدارة مخاطر المشروع
	0.874	0.801		البعد السابع: إدارة موارد المشروع
	0.878	0.823		البعد الثامن: إدارة اتصالات المشروع
	0.887	0.836		البعد التاسع: إدارة مشتريات المشروع
	0.924	0.895		البعد العاشر: إدارة المعنيين بالمشروع
0.986	0.945		المحور الأول "المعايير الدولية لإدارة المشاريع"	
0.916	0.899	التابع	المحور الثاني "الميزة التنافسية المُستدامة"	

### 6.3 تحقيق معايير صلاحية الاستبانة

تم التأكد من صلاحية الاستبانة من خلال العينة الاستطلاعية المكونة من (30) استبانة، وبعد التأكد يتم توزيع الاستبانات على العينة الفعلية للدراسة، وذلك لتحليل واختبار فرضيات الدراسة.

### 7.3 التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

اعتمدت الباحثة في اختبار فرضيات الدراسة على الاختبارات المعلمية دون استخدام اختبار التوزيع الطبيعي، وذلك حسب نظرية النهاية المركزية التي تفترض باستخدام الاختبارات المعلمية إذا كان حجم العينة يزيد عن 30، بالإضافة إلى استخدام مقياس ليكرت الخماسي، وبناءً على ذلك يتم استخدام الاختبارات المعلمية (جعروور، 2021).

### 8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

جدول 6.3: الاختبارات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الرقم	الاختبار المستخدم	مكونات الاختبار
اعتمدت الباحثة في الدراسة على برنامج (SPSS V.25)		
1.	اختبارات لقياس صدق متغيرات الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• صدق الاتساق الداخلي من خلال (معامل ارتباط بيرسون).</li> <li>• صدق الاتساق الداخلي من خلال (درجة التشبع باستخدام التحليل العاملي)</li> <li>• صدق البنائي من خلال (معامل ارتباط بيرسون)</li> <li>• صدق التمييزي من خلال (التحليل العاملي)</li> </ul>
2.	اختبارات لقياس ثبات متغيرات الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• طريقة كرونباخ ألفا</li> <li>• طريقة الثبات المركب</li> </ul>
3.	اختبارات لقياس التحليل الوصفي لمتغيرات (ابعاد ومحاور الدراسة)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الجدول التكرارية والنسب المئوية.</li> <li>• الوسط الحسابي</li> <li>• الوزن النسبي</li> <li>• الانحراف المعياري</li> <li>• اختبار ت لعينة واحدة (One Sample T-test) لاختبار متوسطات الإجابات لأبعاد ومحاور الاستبانة حول القيمة (3) التي تعبر عن الدرجة المتوسطة</li> <li>• الأشكال البيانية</li> </ul>
4.	اختبارات فرضيات الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• معامل ارتباط بيرسون (Person correlations).</li> <li>• طريقة الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression).</li> <li>• اختبار ت لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-test).</li> <li>• اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA).</li> </ul>

## الفصل الرابع

### تحليل البيانات وتفسير ومناقشة النتائج

#### مقدمة:

تُعد الدراسة الميدانية ذات أهمية كبيرة في الأدب الإداري، وذلك لما تتضمنه من إطار عملي للدراسة وانعكاس للخلفية النظرية لها، حيث تتضمن الوقوف على البيانات الشخصية للأفراد العاملين بالمنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة بالمحافظات الجنوبية، واختبار الفرضيات والاجابة عن أسئلة الدراسة المتعلقة بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع والميزة التنافسية المُستدامة، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

#### 1.4 الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الشخصية والوظيفية

يوضح الجدول (1.4) الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الشخصية والوظيفية، وبلغ عدد المستجيبين في تعبئة استبانة الدراسة (188) من الموظفين العاملين بالإدارة العليا والوسطى في المنظمات غير الحكومية بالمحافظات الجنوبية، حيث تشير النتائج اتباعاً للبيانات الشخصية والوظيفية كما يلي:

1. المتغير النوع الاجتماعي: حيث تشير النتائج حسب متغير النوع الاجتماعي (ذكور = 47.3%، الإناث = 52.7%).

وتلاحظ الباحثة أن النسبة الأكبر من الموظفين في المشاريع هم من فئة الإناث، ويرجع ذلك إلى مجموعة من الأسباب، ومنها: نوعية المشاريع، حيث إن مشاريع المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة تستهدف النساء بمختلف فئاتهن، لذلك فإن مديرة المشروع أو منسقة المشروع تكون الأقرب لفهم متطلبات واحتياجات النساء المستفيدات من مشاريع المنظمة، ولها القدرة على التواصل بصورة أفضل من الموظفين الذكور، إضافة إلى ذلك، فإن طبيعة عمل المنظمات غير الحكومية بشكل عام، والمنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة، والتي تتجه نحو تطبيق المساواة بين الجنسين في عملية الاختيار والتعيين، بحيث تُعد هذه المنظمات المساواة بين الجنسين انعكاساً لتطبيق المنظمة لمبادئ الحوكمة، ومن الأسباب أيضاً اعتماد المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة بشكل أساسي على التمويل الخارجي، والذي يتضمن أحياناً بعض الشروط المتعلقة بالمساواة بين الجنسين، وضمان نسبة المرأة في مختلف المستويات الإدارية بالمشروع، وفي هذا السياق، ترى الباحثة أن هذه النتيجة تعكس التزام المنظمات غير الحكومية برفع نسبة تمثيل المرأة بالقوى العاملة الفلسطينية، وذلك كجزء من الرؤية الوطنية لتحقيق التنمية المستدامة، على اعتبار أن المرأة هي عنصر أساسي في تحقيق التنمية المستدامة، حيث تشير بيانات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني على ارتفاع نسبة تمثيل المرأة لتصل إلى (45%) في الوظائف المدنية (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2021).

2. المتغير الفئة العمرية: حيث تشير النتائج حسب متغير الفئة العمرية (ما بين 20 عام وأقل من 30 عام = 15.4%، ما بين 30 عام وأقل من 40 عام = 52.7%، ما بين 40 عام وأقل من 50 عام = 21.3%، ومن 50 عام فأكثر = 10.6%).

وتلاحظ الباحثة بأن هذه النتيجة تعكس واقع عمل المنظمات غير الحكومية، حيث إنها تعمل في كنف المجتمع الفلسطيني، والذي يُعد من المجتمعات الفتية، حيث تتركز النسبة الأكبر في فئة الشباب، مما ينعكس ذلك في معدل التوظيف والالتحاق بسوق العمل، ومعدل البطالة، ومعدل القوى العاملة.

إضافة إلى ذلك، فإن طبيعة الوظائف بالمنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة تتطلب التركيز على الفئة الشبابية، ونلاحظ من خلال النتائج السابقة أن ما يقارب (68.1%) من عينة الدراسة أعمارهم أقل من (40 سنة)، حيث تُعد هذه الفئة العمرية الأكثر عطاءً وتحملًا لضغوط العمل، وخاصة في ظل أن بعض مشاريع المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة تتطلب الخروج

من نطاق العمل المكتبي، إضافة إلى الزيارات الميدانية للنساء، والوصول إلى مكان سكن النساء المستفيدات من المشروع، والمتابعة والتنسيق معهن، حيث يتطلب ذلك جهداً إضافياً على كاهل الموظفين، لذلك فإن الأقر على تحمل متطلبات العمل الميداني، والعمل تحت الضغط هم الموظفون من فئة الشباب.

3. المتغيرة المؤهل العلمي: حيث تشير النتائج حسب متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس=64.4%، دراسات عليا = 35.6%).

تلاحظ الباحثة أن المنظمات غير الحكومية تضم نسبة جيدة من الكوادر البشرية من حملة الشهادات العليا، حيث يتبين من النتائج السابقة أن ما نسبته (35.6%) من عينة الدراسة هم حملة الشهادات العليا، ويرجع ذلك جملة من الأسباب، منها: أن التطور في المسيرة الأكاديمية للجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية عمل على إتاحة الفرصة لاستكمال التعليم، والحصول على شهادات الدراسات العليا سواء بالماجستير أو الدكتوراه، وفي تخصصات مختلفة، وخاصة التخصصات الإدارية والهندسية، والتي غالباً ما يكون نصيب منسقي المشاريع من هذه التخصصات، إضافة إلى ذلك تُعد وظائف المنظمات غير الحكومية هي وظائف ذات مكانة اجتماعية جيدة، خاصة في الأوضاع الاقتصادية الراهنة، لذلك يوجد إقبال كبير على الالتحاق بهذه الوظائف، مما يرفع من مستوى المنافسة بالنسبة للمتقدمين لهذه الوظائف، ويرفع من مستوى معايير الاختيار والقبول في هذه الوظائف بالنسبة للمنظمات، في ظل سعي المنظمات الحكومية العاملة في مجال المرأة على أن تضم كوادر بشرية ذات كفاءة عالية، حيث تُعد الدراسات العليا من المؤشرات الدالة على المكانة العلمية لمديري ومنسقي المشاريع.

كما ترى الباحثة أن المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة تشجع موظفيها على تطوير قدراتهم ومهاراتهم، حيث يتمثل ذلك في سماح إدارتها للموظفين بالالتحاق بالدراسات العليا، ومنحهم إجازات ساعية لحضور المحاضرات، أو يومية في فترة الامتحانات، ومناقشة الرسائل.

4. متغير المحافظة: حيث تشير النتائج حسب متغير المحافظة (شمال غزة = 10.6%، غزة = 71.3%، دير البلح "الوسطى" = 10.6%، خان يونس = 5.3%، رفح = 2.1%).

ومن خلال هذه النتائج نلاحظ أن المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة يتركز موقعها في مدينة غزة كموقع رئيس لها، وذلك لاعتبار مدينة غزة هي المدينة الرئيسية بالقطاع، وتضم المؤسسات الحكومية والمقار الرئيسية للهيئات والمنظمات الدولية.

إضافة إلى ذلك، فإنها أكبر المناطق السكنية بالمُحافظة الجنوبية، ويمكننا الإشارة إلى أن بعض المنظمات تتخذ من مدينة غزة مقراً رئيساً لها، إضافة إلى عدة مراكز موزعة على المحافظات الأخرى، وذلك لتحقيق أهداف المشروع، والمتمثلة بالوصول الدقيق للفئات المستفيدة، خاصة في المشاريع التي تستهدف الفئات المهمشة من النساء.

5. **متغير الخبرة العملية:** حيث تشير النتائج حسب متغير الخبرة العملية (1 أقل من 5 سنوات = 10.1%، 5 أقل من 10 سنوات = 26.6%، 10 أقل من 15 سنة = 41.0%، 15 سنة فأكثر = 22.3%).

تلاحظ الباحثة أن سنوات الخدمة تُشكل معياراً أساسياً في عملية اختيار الكوادر البشرية للمشروع، إضافة إلى أن الإقبال الكبير على الالتحاق بوظائف المنظمات غير الحكومية، جعل من سنوات الخدمة مقياساً لنسبة القبول، ولتصفية الأعداد الكبيرة المتقدمة لهذه الوظائف، كما نلاحظ أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة هم من الموظفين الذين يمتلكون سنوات خبرة (10 إلى أقل من 15 سنة)، وهذا يرتبط بطبيعة الدراسة الحالية، والتي تتكون عينتها من مديري المشاريع ومنسقي المشاريع ومديري البرامج، حيث أن متطلبات الوظيفة لهذه المناصب تتطلب أن يتمتع صاحبها بسنوات خبرة طويلة في إدارة المشاريع، لذلك كان تمثيل هذه الفئة هو الأكبر مقارنة بالفئات الأخرى من حيث مدة سنوات الخبرة التي يتمتعون بها.

وفي هذا السياق، فإن المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة تحرص على أن تقدم خدمات مميزة، وعلى الارتقاء بمستوى أداء أفرادها، لذلك فإن الخبرة العملية التي يكتسبها الفرد تنعكس على أدائه، وبالتالي على أداء المنظمة ككل، وعلى جودة خدماتها.

6. **متغير المسمى الوظيفي:** حيث تشير النتائج حسب متغير المسمى الوظيفي (مدير عام = 6.9%، مدير مشروع = 18.6%، منسق مشروع = 47.3%، مديري برامج = 27.1%).

تلاحظ الباحثة أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة هي من فئة منسقي المشاريع، وذلك بنسبة بلغت (47.3%)، ويرجع ذلك إلى أن بعض المشاريع تضم مديراً وعدداً من المنسقين في المشروع الواحد، سواء بالمجالات المختلفة داخل المشروع، أو المنسقين الموزعين على مراكز المنظمة المنتشرة بالمُحافظة الجنوبية، وهذا ينعكس على انخفاض نسب تمثيل المسميات الوظيفية الأخرى ضمن عينة الدراسة.

جدول 1.4: الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الشخصية والوظيفية (عدد المستجيبين = 188).

المتغير		العدد	%	المتغير		العدد	%
النوع الاجتماعي	نكر	89	47.3	الخبرة العملية	1 أقل من 5 سنوات	19	10.1
	أنثى	99	52.7		5 أقل من 10 سنوات	50	26.6
	20 أقل من 30	29	15.4		10 أقل من 15 سنة	77	41.0
	30 أقل من 40	99	52.7		15 سنة فأكثر	42	22.3
الفئة العمرية	40 أقل من 50	40	21.3	المسمى الوظيفي	مدير عام	13	6.9
	50 سنة فأكثر	20	10.6		مدير مشروع	35	18.6
المؤهل العلمي	بكالوريوس	121	64.4		منسق مشروع	89	47.3
	دراسات عليا	67	35.6		مديري برامج	51	27.1
المحافظة	شمال غزة	20	10.6				
	غزة	134	71.3				
	دير البلح (الوسطى)	20	10.6				
	خان يونس	10	5.3				
	رفح	4	2.1				

#### 2.4 نتائج تحليل متغيرات المستقلة والتابعة بشكلها العام

يوضح الجدول (2.4) المقاييس الوصفية لأبعاد ومحاور الدراسة لدى إجابات الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة بالمحافظات الجنوبية، حيث يتكون المتغير الأول المتمثلة بالمتغير المستقل (أبعاد المعايير الدولية لإدارة المشاريع) من (50) فقرة، بينما يتكون المتغير الثاني المتمثل بالمتغير التابع (الميزة التنافسية المستخدمة) من (15) فقرة.

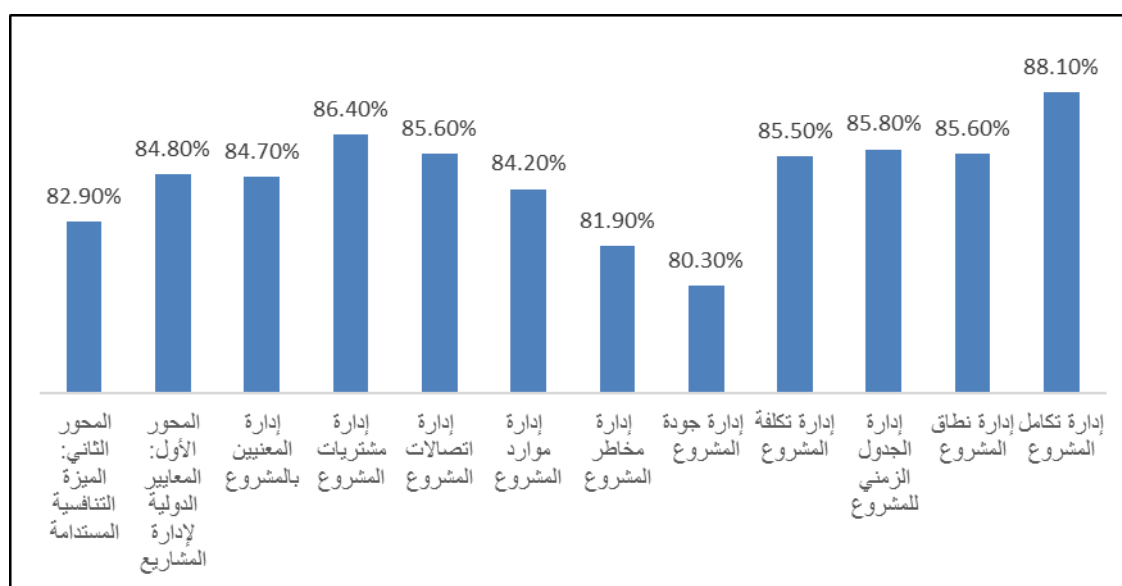
حيث بلغ الوسط الموافقة للدرجة الكلية لأبعاد المعايير الدولية لإدارة المشاريع (4.24 من 5 بانحراف معياري 0.67) بوزن نسبي (84.8%) وتعتبر عن مستوى موافقة مرتفعة جداً، أما المحور الثاني فقد بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية الميزة التنافسية المستخدمة (4.15 من 5 بانحراف معياري 0.73) بوزن نسبي (82.9%) وتعتبر عن مستوى موافقة مرتفعة.

فيما يتعلق بأبعاد المعايير الدولية لإدارة المشاريع، حيث تراوحت الأبعاد ما بين البعد الأول "إدارة تكامل المشروع" بلغ الوسط الحسابي (4.40 من 5 بوزن نسبي 88.1% بانحراف معياري 0.72) حيث تشير هذه النتيجة إلى وجود درجة موافقة مرتفعة جداً، والبعد الخامس "إدارة جودة المشروع"

بوسط حسابي (4.01 من 5 بوزن نسبي 80.3% بانحراف معياري 0.81) وتشير هذه النتيجة إلى وجود درجة موافقة مرتفعة، والشكل البياني (1.5) يوضح ذلك.

جدول 2.4: نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد ومحاور الدراسة.

المقاييس الوصفية الإحصائية لمتغيرات الدراسة					أبعاد ومحاور الدراسة
مستوى الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	المقياس
مرتفع جداً	1	0.72	88.1%	4.40	1. إدارة تكامل المشروع
مرتفع جداً	4	0.75	85.6%	4.28	2. إدارة نطاق المشروع
مرتفع جداً	3	0.70	85.8%	4.29	3. إدارة الجدول الزمني للمشروع
مرتفع جداً	6	0.70	85.5%	4.27	4. إدارة تكلفة المشروع
مرتفع	10	0.81	80.3%	4.01	5. إدارة جودة المشروع
مرتفع جداً	9	0.79	81.9%	4.09	6. إدارة مخاطر المشروع
مرتفع جداً	8	0.80	84.2%	4.21	7. إدارة موارد المشروع
مرتفع جداً	5	0.77	85.6%	4.28	8. إدارة اتصالات المشروع
مرتفع جداً	2	0.73	86.4%	4.32	9. إدارة مشتريات المشروع
مرتفع جداً	7	0.74	84.7%	4.24	10. إدارة المعنيين بالمشروع
مرتفع جداً	---	0.67	84.8%	4.24	المحور الأول: المعايير الدولية لإدارة المشاريع
مرتفع	---	0.73	82.9%	4.15	المحور الثاني: الميزة التنافسية المُستدامة



شكل 1.4: الأوزان النسبية لأبعاد ومحاور الدراسة.

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01.

تشير النتائج إلى وجود درجة مرتفعة من التطبيق للمعايير الدولية لإدارة المشاريع داخل المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرآة بالمحافظات الجنوبية، وتعزو الباحثة هذا المستوى المرتفع لتوافر الأخذ بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع داخل هذه المنظمات إلى مجموعة متنوعة من الأسباب التي يقف على رأسها سعى المنظمات غير الحكومية لتعزيز الصورة الذهنية لها لدى أطراف العلاقة بالمشاريع المنفذة وخصوصاً المانحين مقدمي الدعم لهذه المشاريع، إذ أصبح معيار جودة مخرجات تلك المشاريع أحد أهم الاعتبارات التي يعتمد عليها مقدمي الدعم لتلك المشاريع من أجل استدامة تمويل تلك المنظمات، لذا فقد أدركت تلك المنظمات أهمية الاعتماد على معايير مهنية لإدارة المشاريع الخاصة بها بغية تحقيق نتائج تستحوذ على رضا المانحين من أجل ضمان تجنيد التمويل المستقبلي لأنشطتها في ظل ادراكها المتزايد لشدة المنافسة وصعوبة الحصول على التمويل في ظل تغير أولويات المانحين وأجنداتهم في تقديم الدعم وتحويل جزء كبير منه نحو مناطق متنوعة خصوصاً في دول الشرق الأوسط، ومن جانب آخر فإن تركيز المانحين على تطبيق معايير الحوكمة في أطر المنظمات غير الحكومية دفع تلك المنظمات نحو إيلاء المزيد من الاهتمام بتوطين المعايير الدولية لإدارة مشاريعها، كون تلك المعايير تدعم باتجاه تعزيز النزاهة والمهنية في إدارة الأصول والمشتريات الخاصة بتلك المنظمات، إضافة إلى إدارتها الفاعلة لأطراف العلاقة أو أصحاب المصالح مع تلك المنظمات والذي يعتبر أحد أهم أبعاد الحوكمة التي تسعى إلى تحقيقه، وبالتالي فإن الاهتمام المتزايد من قبل المانحين بتعزيز أطر حوكمة المنظمات قد دفعها لمزيد من الاهتمام بكفاءة إدارة المشاريع الخاصة بها، وأخيراً فإن توافر مثل هذا المستوى المرتفع لتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع بتلك المنظمات يرتبط بطبيعة بيئة الأعمال في قطاع غزة والتي تتسم بحالة من التغير الشديد والتعقيد التي يترافق معه ارتفاع حدة المخاطر التي قد تواجهها وما قد ينجم عن ذلك من تضخم لتكاليف أداء الأعمال أو عدم القدرة على التنفيذ وفقاً للجدول الزمنية المحددة، وهو ما قد ينعكس سلباً على سمعة المنظمة وصورتها لدى المانحين، وبالتالي فإن ادراك تلك المنظمات لطبيعة هذه البيئة المتغيرة دفعها للبحث عن حلول لإدارة تلك المخاطر وإدارة الوقت والتكلفة وغيرها من الجوانب وهو ما وفرته المعايير الدولية لإدارة المشاريع والتي تعتبر أداة هامة لإدارة وتحجيم المخاطر وإدارة الجوانب المتعلقة بموارد المشروع ومشترياته بغية تحقيق جودة المخرجات والالتزام بالجدول الزمنية لإغلاق تلك المشاريع، فجميع هذه الأسباب تفسر المستوى المرتفع من اهتمام المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرآة بتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عنبر، 2016) التي أشارت إلى توافر مستوى مرتفع من التطبيق للمعايير الدولية لإدارة المشاريع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، كما واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (نصر، 2019) التي أشارت إلى توافر مستوى مرتفع من كفاءة مديري المنظمات غير الحكومية في إدارة الأزمات المالية ونقص التمويل في قطاع غزة، وتوافقت هذه النتيجة أيضاً مع

نتيجة دراسة (القدرة، 2018) التي أشارت الى وجود مستوى مرتفع لإدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، وأخيراً فقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الدليمي، 2019) التي أشارت الى وجود درجة مرتفعة من التطبيق للمعايير الدولية من قبل إدارة المشاريع الصناعية دراسة باقليم الشمال في الأردن.

بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (جواد، وكاظم، 2020) التي أشارت الى وجود حالة من الضعف في تطبيق نموذج نضج إدارة المشاريع في منظمات قطاع التشييد بقسم الأبنية.

ومن جانب آخر فقد أظهرت النتائج توافر مستوى مرتفع من الاهتمام بتحقيق المزايا التنافسية المستدامة لدى المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة في المحافظات الجنوبية، وتغزو الباحثة هذا المستوى المرتفع إلى مجموعة من الأسباب التي يقف في مقدمتها سعي تلك المنظمات الحثيث للوصول الى تحقيق أقصى جودة من مخرجاتها بالاعتماد على أنماط وأساليب متنوعة وفريدة تسعى إلى ابتكارها كوسيلة هامة لضمان التفوق على منافسيها من المنظمات الأهلية الأخرى، وذلك لضمان تحقيق السبق التنافسي في الاستحواذ على رضا المانحين وتحقيق تميز مؤسسي غير نمطي يدعم باتجاه حصولها على تمويل رئيسي متجدد من هؤلاء المانحين، ومن جانب آخر فإن تلك المنظمات تعمل وبشكل حثيث على تخفيض تكاليف انجاز الأنشطة من خلال الإعتماد على خلق بدائل غير نمطية بغية تخفيض تلك التكاليف من أجل تمكينها من وضع موازنات منافسة في أطر مقترحات المشاريع المقدمة للمانحين تلقى الدعم والقبول باعتبارها موازنات منافسة ومتميزة عما يقدمه الآخرون، وبالتالي فإن هذه المنظمات أصبحت تعتمد على توطين فلسفة التحسين المستمر لكبح جماح التضخم في النفقات من خلال التركيز على تخفيض كافة أوجه الهدر سواء تلك المرتبطة بالعمليات أو بتقديم الخدمة أو بالموارد أو غيرها كوسيلة لتمكينها من التحكم بالتكاليف الخاصة بها والتي تنعكس وبشكل مباشر على قدرتها في تقديم موازنات منافسة في أطر مقترحات المشاريع المقدمة في ظل شدة المنافسة على التمويل في البيئة الفلسطينية، وأخيراً فإن سعي تلك المنظمات للالتزام بمواعيد تقديم الخدمة واغلاق المشاريع وفقاً للاتفاقات الموقعة مع مقدمي الدعم لها قد دفعها للسعي لامتلاك مرونة للتأقلم مع أي متغيرات محتملة في بيئة الأعمال المحيط تميزها عن المؤسسات الأخرى العاملة في مجال الخدمات الاجتماعية، فأصبحت هذه المنظمات تسعى الى توظيف عاملين متعددي المهارات يمكنهم العمل بأكثر من اتجاه للتعاطي السريع مع تلك التغيرات، كما وأصبحت تلك المنظمات تعمل على التأسيس لقواعد عمل وآليات تمكنها من الانتقال من أسلوب إلى آخر في الإنجاز بغية التأقلم السريع لايجاد الحلول للمشكلات المتنوعة التي قد تطرأ في مثل هذه البيئة، وعليه فإن تركيز تلك المنظمات على تحقيق الجودة بأساليب مبتكرة ومغايرة عن المنظمات الأخرى وتحقيق السبق التنافسي إطار إدارة تكاليفها وأيضاً مرونتها تشكل عوامل هامة في اكتسابها للمزايا التنافسية

المستدامة فجوانب الكلفة والجودة والمرونة والتسليم تعبر عن أبعاد تلك المزايا، وعليه فإن السعي لتحقيق هذه الأبعاد من قبل تلك المنظمات وزيادة اهتمامها بالوصول إليها في بيئة عمل قطاع غزة يفسر المستوى المرتفع الذي أظهرته استجابات المبحوثين نحو هذا المحور.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أبو شريعة، وآخرون، 2021) التي أشارت إلى توفر درجة موافقة كبيرة على مجال الميزة التنافسية المُستدامة في الشركات المزودة لخدمة الإنترنت بقطاع غزة، كما واتفقت هذه النتيجة أيضاً مع نتيجة دراسة (عساف، 2018) التي أشارت إلى وجود مستوى مرتفع من التقدير من قبل المبحوثين لتوافر متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الأهلية التتموية بقطاع غزة، كذلك فقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الحوارني، 2017) التي أشارت إلى وجود مستوى مرتفع من الميزة التنافسية لدى الشركات الصناعية الغذائية بقطاع غزة، وأخيراً فقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (محمود، 2017) التي أشارت إلى وجود مستوى مرتفع من الميزة التنافسية المستدامة لدى مصرف الرشيد.

### 3.4 نتائج التحليل المتعلقة بالمحور الأول "المعايير الدولية لإدارة المشاريع

#### 1.3.4. نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الأول "إداة تكامل المشروع":

يوضح الجدول (3.4) المقاييس الوصفية لفقرات البعد الأول "إدارة تكامل المشروع" التي تندرج تحت المحور الأول (المعايير الدولية لإدارة المشاريع) لإجابات الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة بالمُحافظة الجنوبية، ويتكون البعد من (5) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البعد الأول (3.95) من 5 بانحراف معياري (0.81) وبوزن نسبي (79%) ويشير هذا المؤشر إلى وجود درجة موافقة مرتفعة.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد فقد أظهرت النتائج بأن الفقرة الخامسة التي تنص على "تسعى إدارة المشروع لإدارة أنشطة المشروع بشكل يحقق مخرجات المشروع بكفاءة وفاعلية" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.47) من 5 بانحراف معياري (0.79) وبوزن نسبي (89.4%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة جداً، بينما احتلت الفقرة الثانية التي تنص على "تقوم إدارة المشروع بعملية رقابية متكاملة على كل الأنشطة لضمان الجودة" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (4.38) من 5 بانحراف معياري (0.84) وبوزن نسبي (87.6%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة جداً.

تشير نتيجة قيم اختبار (ت لعينة واحد) للتحقق من أن متوسط الإجابات لفقرات البعد (إدارة تكامل المشروع) حول القيمة (3) التي تعبر عن الموقف المتوسط، حيث تبين بأن قيم الوسط الحسابي

للفقرات أكبر من القيمة (3) وذات دلالة إحصائية، وهو ما يشير إلى أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة في تعبئة فقرات البعد يميل نحو الموقف الإيجابي، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الإيجابية والمرتفعة لفقرات البعد.

وترى الباحثة بأن إدارة المشاريع بالمنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة تحرص على أن تكون خطة المشروع شاملة، وتعطي كل النشاطات، بحيث تسعى لتطويرها المستمر في سبيل تحقيق أهداف المشروع، كما تعمل إدارة المشروع على إدارة أنشطة المشروع بشكل يحقق مخرجاته بأعلى درجات الكفاءة والفاعلية، وبالتالي فإن إدارة المشروع تضع مجموعة من الخطط والبرامج بصورة شاملة، بحيث تخدم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (عنبر، 2016) والتي أظهرت مستوى مرتفع جداً من إدارة تكامل المشروع، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (جواد وكاظم، 2020)، ودراسة (الجبوري، 2019) والتي أظهرت مستوى مرتفع من إدارة تكامل المشروع، واختلفت أيضاً مع دراسة (الدليمي، 2019) والتي أظهرت مستوى متوسط من إدارة تكامل المشروع.

جدول 3.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الأول "إدارة تكامل المشروع".

الترتيب (الموافقة)	قيمة اختبار (T)	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
3(مرتفع جداً)	**23.96	0.78	87.4%	4.37	1. تطور إدارة المشروع خطة المشروع بشكل مستمر لتحقيق الأهداف المنشودة.
5(مرتفع جداً)	**22.46	0.84	87.6%	4.38	2. تقوم إدارة المشروع بعملية رقابية متكاملة على كل الأنشطة لضمان الجودة.
4(مرتفع جداً)	**23.17	0.81	87.2%	4.36	3. تضع إدارة المشروع الخطط والبرامج بحيث تخدم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
2(مرتفع جداً)	**24.04	0.82	88.8%	4.44	4. تحرص إدارة المشروع على أن تمتاز خطة المشروع بالشمولية بحيث تغطي جميع النشاطات الواردة في عملية التنفيذ.
1(مرتفع جداً)	**25.46	0.79	89.4%	4.47	5. تسعى إدارة المشروع لإدارة أنشطة المشروع بشكل يحقق مخرجات المشروع بكفاءة وفاعلية.
مرتفع جداً	**26.83	0.72	88.1%	4.40	الدرجة الكلية للبعد الأول: إدارة تكامل المشروع

ملاحظة: اختبار T: اختبار لعينة واحد حول القيمة (3)، \*\* دالة إحصائية عند مستوى 0.01 (أقل من 0.05) والتي تشير إلى وجود معنوية للفقرة)

#### 2.3.4. نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الثاني "إدارة نطاق المشروع":

يوضح الجدول (4.4) المقاييس الوصفية لفقرات البعد الثاني " إدارة نطاق المشروع " التي تندرج تحت المحور الأول (المعايير الدولية لإدارة المشاريع) لإجابات الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة بالمحافظات الجنوبية، ويتكون البعد من (5) فقرات، ويتكون البعد من (5) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البعد الثاني (4.28 من 5 بانحراف معياري 0.75) وبوزن نسبي (85.6%) وانحراف معياري (0.75) ويشير هذا المؤشر الى وجود درجة موافقة مرتفعة جداً.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد فقد أظهرت النتائج بأن الفقرة الثانية التي تنص على " تضع إدارة المشروع تصوراً واضحاً لأنشطة المشروع ومخرجاته." قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.36 من 5 بانحراف معياري 0.83) وبوزن نسبي (87%)، وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة جداً، بينما احتلت الفقرة الثالثة التي تنص على " تقسم إدارة المشروع الأنشطة إلى مكونات أصغر تساهم بزيادة فاعلية المتابعة والرقابة " المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (4.19 من 5 بانحراف معياري 0.88) وبوزن نسبي (84%)، وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة جداً.

تشير نتيجة قيم اختبار (ت لعينة واحد) للتحقق من أن متوسط الإجابات لفقرات البعد (إدارة نطاق المشروع) حول القيمة (3) التي تعبر عن الموقف المتوسط، حيث تبين بأن قيم الوسط الحسابي للفقرات أكبر من القيمة (3) وذات دلالة إحصائية، وهو ما يشير إلى أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة في تعبئة فقرات البعد يميل نحو الموقف الإيجابي، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الإيجابية والمرتفعة لفقرات البعد.

وترى الباحثة أن إدارة المشروع بالمنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة تحرص على أن تضع تصوراً يتسم بالوضوح لأنشطة المشروع إضافة إلى وضوح المخرجات المتوقعة، في الوقت نفسه تحرص أيضاً على أن تحقق مخرجات مشاريع المنظمة توقعات الجهات المستفيدة المختلفة، والعمل الجاد على تلمس احتياجاتهم بشكل واضح ودقيق، حيث تتوافق هذه النتيجة مع المقابلة التي أجرتها الباحثة مع (بيالارا)، وذلك من توجه إدارة المشروع نحو المستفيد مباشرة بعدة وسائل، سواء بالزيارات الميدانية، أو المتابعة الهاتفية، أو من خلال ورشات العمل التي تعقدتها لتلمس احتياجات المستفيدين، ومقارنة إنجازات المشروع ونتائجه مع توقعات المستفيدين (مقابلة شخصية، ببالارا).

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (جواد، وكاظم، 2020)، ودراسة (عنبر، 2016) والتي أظهرت مستوى مرتفعاً من إدارة نطاق المشروع، إضافة إلى نتيجة الدراسة الحالية اختلفت مع دراسة (الدليمي، 2019)، ودراسة (الجبوري، 2019) والتي أظهرت مستوى متوسطاً من إدارة نطاق المشروع.

جدول 4.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثاني "إدارة نطاق المشروع".

الترتيب (الموافقة)	قيم اختبار (T)	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع جداً (3)	**20.605	0.84	85%	4.27	1. تعمل إدارة المشروع على تحقيق احتياجات الفئة المستهدفة من المشروع بشكل دقيق.
مرتفع جداً (1)	**22.620	0.83	87%	4.36	2. تضع إدارة المشروع تصوراً واضحاً لأنشطة المشروع ومخرجاته.
مرتفع جداً (5)	**18.546	0.88	84%	4.19	3. تقسم إدارة المشروع الأنشطة إلى مكونات أصغر تسهم بزيادة فاعلية المتابعة والرقابة
مرتفع جداً (4)	**19.720	0.87	85%	4.25	4. تسعى إدارة المشروع لتكوين فرق عمل فعالة خلال مراحل المشروع.
مرتفع جداً (2)	**21.105	0.86	87%	4.33	5. تتأكد إدارة المشروع من تحقيق مخرجات المشروع مع توقعات الجهات المستفيدة.
مرتفع جداً	**23.345	0.75	85.6%	4.28	الدرجة الكلية للبعد الثاني " إدارة نطاق المشروع "

ملاحظة: اختبار T: اختبار لعينة واحد حول القيمة (3)، \* \* دالة إحصائية عند مستوى 0.01 (أقل من 0.05 والتي تشير الى وجود معنوية للفقرة)

#### 3.3.4. نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الثالث "إدارة الجدول الزمني المشروع":

يوضح الجدول (5.4) المقاييس الوصفية لفقرات البعد الثالث "إدارة الجدول الزمني المشروع" التي تندرج تحت المحور الأول (المعايير الدولية لإدارة المشاريع) لإجابات الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة بالمحافظات الجنوبية، ويتكون البعد من (5) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البعد الثالث (4.29) من 5 بانحراف معياري (0.70) وبوزن نسبي (85.8%) ويشير هذا المؤشر إلى وجود درجة موافقة مرتفعة جداً.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد فقد أظهرت النتائج بأن الفقرة الأولى التي تنص على "تعمل إدارة المشروع على جدولة الأنشطة الخاصة بالمشروع وتحديد فتراتها" قد احتلت المرتبة الأولى

بوسط حسابي (4.46 من 5 بانحراف معياري 0.73) وبوزن نسبي (89.3%)، وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة جداً، بينما احتلت الفقرة الثالثة التي تنص على " تسعى إدارة المشروع لتوازن تقديرها لوقت إنجاز المشروع مع قيمته المالية" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (4.23 من 5 بانحراف معياري 0.83) وبوزن نسبي (84.6%)، وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة جداً.

تشير نتيجة قيم اختبار (ت لعينة واحد) للتحقق من أن متوسط الإجابات لفقرات البعد (إدارة الجدول الزمني للمشروع) حول القيمة (3) التي تعبر عن الموقف المتوسط، حيث تبين بأن قيم الوسط الحسابي للفقرات أكبر من القيمة (3) وذات دلالة إحصائية، وهو ما يشير إلى أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة في تعبئة فقرات البعد يميل نحو الموقف الإيجابي، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الإيجابية والمرتفعة لفقرات البعد.

وتلاحظ الباحثة من خلال عملها في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة، أن المنظمات تستخدم في مشاريعها مجموعة متنوعة من البرامج والتطبيقات في إدارة الجدول الزمني للمشروع، مثل: برنامج (MS-Project)، بحيث تعمل إدارة المشروع على جدولة الأنشطة الخاصة بالمشروع، وتحديد فتراتها، وذلك للالتزام بها وتنفيذ أنشطة المشروع وفق الجدول الزمني المخطط له، حيث تؤكد هذه النتيجة المقابلة التي أجرتها الباحثة مع (مركز معاً)، حيث إن المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة تحرص بشدة على تنفيذ مشاريعها وفق الجدول الزمني المحدد، حيث إن المتابعة المستمرة من قبل إدارة المشروع لكل مراحل تنفيذه تسهم في رفع معدل التزام المشروع بالجدول الزمني (مقابلة شخصية، مركز العمل التنموي معاً).

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (جواد، وكاظم، 2020)، ودراسة (الدليمي، 2019)، ودراسة (الجبوري، 2019)، ودراسة (عنبر، 2016)، والتي أظهرت مستوى متوسطاً من إدارة الجدول الزمني للمشروع.

جدول 5.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثالث "إدارة الجدول الزمني للمشروع".

الترتيب (الموافقة)	قيم اختبار (T)	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
1(مرتفع جدا)	**27.326	0.73	89.3%	4.46	1. تعمل إدارة المشروع على جدولة الأنشطة الخاصة بالمشروع وتحديد فتراتها.
2(مرتفع جدا)	**20.224	0.80	89.3%	4.46	2. تلتزم إدارة المشروع بتنفيذ الأنشطة وفقاً لجدولها الزمنية.
4(مرتفع جدا)	**20.271	0.83	84.6%	4.23	3. تسعى إدارة المشروع لتوازن تقديرها لوقت إنجاز المشروع مع قيمته المالية.
5(مرتفع جدا)	**20.079	0.84	84.7%	4.24	4. تحرص إدارة المشروع على إدارة الوقت بالمشروع بشكل فعال.
3(مرتفع جدا)	**20.726	0.88	86.7%	4.34	5. تضع إدارة المشروع خطة قبلية لتنفيذ المشروع بدقة وفق الإطار الزمني للتنفيذ.
مرتفع جداً	**25.136	0.70	85.8%	4.29	الدرجة الكلية للبعد الثالث "إدارة الجدول الزمني للمشروع"

ملاحظة: اختبار T: اختبار لعينة واحد حول القيمة (3)، \*\* دالة إحصائية عند مستوى 0.01 (أقل من 0.05 والتي تشير إلى وجود معنوية للفقرة)

#### 4.3.4. نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الرابع "إدارة تكلفة المشروع":

يوضح الجدول (6.4) المقاييس الوصفية لفقرات البعد الرابع "إدارة تكلفة المشروع" التي تندرج تحت المحور الأول (المعايير الدولية لإدارة المشاريع) لإجابات الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة بالمحافظات الجنوبية، ويتكون البعد من (5) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البعد الرابع (4.27) من 5 بانحراف معياري (0.70) وبوزن نسبي (85.5%)، ويشير هذا المؤشر إلى وجود درجة موافقة مرتفعة جداً.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد فقد أظهرت النتائج بأن الفقرة الأولى التي تنص على "تضع إدارة المشروع خطة مالية مفصلة تشمل التكاليف المطلوبة خلال مراحل تنفيذ المشروع" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.43) من 5 بانحراف معياري (0.79) وبوزن نسبي (88.6%)، وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة جداً، بينما احتلت الفقرة الثانية التي تنص على "تعمل إدارة المشروع

على مقارنة تكاليف المشروع مع تكاليف مشاريع مشابهة" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (4.11 من 5 بانحراف معياري 0.90) وبوزن نسبي (82.1%)، وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة.

وتشير نتيجة قيم اختبار (ت لعينة واحد) للتحقق من أن متوسط الإجابات لفقرات البعد (إدارة تكلفة المشروع) حول القيمة (3) التي تعبر عن الموقف المتوسط، حيث تبين بأن قيم الوسط الحسابي للفقرات أكبر من القيمة (3) وذات دلالة إحصائية، وهو ما يشير إلى أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة في تعبئة فقرات البعد يميل نحو الموقف الإيجابي، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الإيجابية والمرتفعة لفقرات البعد.

وترى الباحثة أن أي مشروع عند تقديمه، يجب أن يتضمن الموازنة، والتكاليف المتوقعة سواء التكاليف التأسيسية أو التكاليف التشغيلية، وبناءً على ذلك تأخذ المنظمة الموافقة على تنفيذ المشروع، حيث تُعد التكلفة شرطاً أساسياً لقبول أو رفض المشروع بالنسبة للجهة المانحة.

إضافة إلى ذلك، فإن المنظمات الحكومية العاملة في مجال المرأة تتمتع بمستوى مرتفع جداً من الالتزام بإدارة تكلفة المشروع، بسبب متابعتها الدورية من خلال التقارير المالية لجميع مراحل المشروع، ولأن التكاليف المالية هي من المعايير التي تقيم بها الجهة المانحة سير المشروع، وتحقيقه لأهدافه.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (الدليمي، 2019)، ودراسة (عنبر، 2016) والتي أظهرت مستوى مرتفعاً من إدارة تكلفة المشروع، إضافة إلى نتيجة الدراسة الحالية اختلفت مع دراسة (جواد، وكاظم، 2020)، ودراسة (الجبوري، 2019)، والتي أظهرت مستوى متوسطاً من إدارة تكلفة المشروع.

جدول 6.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الرابع "إدارة تكلفة المشروع".

الترتيب (الموافقة)	قيم اختبار (T)	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
1 (مرتفع جداً)	**24.687	0.79	88.6%	4.43	1. تضع إدارة المشروع خطة مالية مفصلة تشمل التكاليف المطلوبة خلال مراحل تنفيذ المشروع.
5 (مرتفع)	**16.864	0.90	82.1%	4.11	2. تعمل إدارة المشروع على مقارنة تكاليف المشروع مع تكاليف مشاريع مشابهة.
3 (مرتفع جداً)	**20.841	0.83	85.3%	4.27	3. تحرص إدارة المشروع على أن تتناسب موازنة المشروع مع الأهداف المراد تحقيقها.
4 (مرتفع)	**18.105	0.86	82.7%	4.13	4. تعتمد إدارة المشروع على تكاليف معيارية لتحديد تكاليف المشروع.
2 (مرتفع جداً)	**22.666	0.87	88.6%	4.43	5. تحرص إدارة المشروع على عدم تجاوز الموازنة المخصصة للمشروع.
مرتفع جداً	24.991	0.70	85.5%	4.27	الدرجة الكلية للبعد الرابع "إدارة تكلفة المشروع"

ملاحظة: اختبار T: اختبار لعينة واحد حول القيمة (3)، \* \* دالة إحصائية عند مستوى 0.01 (أقل من 0.05 والتي تشير الى وجود معنوية للفقرة)

#### 5.3.4. نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الخامس "إدارة جودة المشاريع":

يوضح الجدول (7.4) المقاييس الوصفية لفقرات البعد الخامس "إدارة جودة المشاريع" التي تندرج تحت المحور الأول (المعايير الدولية لإدارة المشاريع) لإجابات الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة بالمحافظات الجنوبية، ويتكون البعد من (5) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البعد الخامس (4.01) من 5 بانحراف معياري (0.81) وبوزن نسبي (80.3%)، ويشير هذا المؤشر الى وجود درجة موافقة مرتفعة.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد فقد أظهرت النتائج بأن الفقرة الأولى التي تنص على "تحرص إدارة المشروع على تطبيق نظام جودة فعال بالمشروع" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.12) من 5 بانحراف معياري (0.92) وبوزن نسبي (82.4%)، وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة، بينما احتلت الفقرة الرابعة التي تنص على "تقارن إدارة المشروع الخدمات المقدمة من

مشروعها مع خدمات تقدمها مشاريع مشابهة" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.88 من 5 بانحراف معياري 1.01) وبوزن نسبي (77.6%)، وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة.

تشير نتيجة قيم اختبار (ت لعينة واحد) للتحقق من أن متوسط الإجابات لفقرات البعد (إدارة جودة المشروع) حول القيمة (3) التي تعبر عن الموقف المتوسط، حيث تبين بأن قيم الوسط الحسابي للفقرات أكبر من القيمة (3) وذات دلالة إحصائية، وهو ما يشير إلى أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة في تعبئة فقرات البعد يميل نحو الموقف الإيجابي، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الإيجابية والمرتفعة لفقرات البعد.

وتلاحظ الباحثة أن المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة تسعى جاهدة لتغطية الفجوة من الخدمات الحكومية تجاه المشاريع الخاصة بالمرأة، إضافة إلى المنظمات غير الحكومية بشكل عام والمنظمات غير الحكومية العاملة بمجال المرأة تحرص على أن تقدم خدمات ذات جودة عالية، نتيجة تطبيقها لنظام جودة فعال لمشاريعها، بحيث تراقب إدارة المشروع بصورة مستمرة عمليات جودة المدخلات والمخرجات.

وعلى سبيل المثال أعلن (مركز العمل التنموي معاً) عن عطاء للتعاقد مع جهة استشارية مختصة لتنفيذ تقييم فني لمشروع التمكين الاقتصادي وبناء صمود الرجال والنساء الذين يعانون من الهشاشة في قطاع غزة من خلال دعم سبل العيش، حيث يهدف التقييم إلى تحديد مستوى الأداء الفني للوحدات الإنتاجية المنفذة، وكذلك تحليل أسباب ضعف الأداء إن وجد والحلول المقترحة لتحسين كمية وجودة الإنتاج، مع الأخذ بعين الاعتبار خصائص المشاريع الفردية والموارد المتاحة والتحديات السابقة والحالية التي تواجه المستفيدين (مركز العمل التنموي معاً، 2020).

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (الدليمي، 2019)، ودراسة (عنبر، 2016) والتي أظهرت مستوى مرتفعاً من إدارة جودة المشروع، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (جواد، وكاظم، 2020) ودراسة (الجبوري، 2019) والتي أظهرت مستوى متوسطاً من إدارة جودة المشروع.

جدول 7.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الخامس "إدارة جودة المشاريع".

الترتيب (الموافقة)	قيم اختبار (T)	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
1(مرتفع)	**16.732	0.92	82.4%	4.12	1. تحرص إدارة المشروع على تطبيق نظام جودة فعال بالمشروع.
4(مرتفع)	**13.637	0.95	78.9%	3.95	2. تطبيق إدارة المشروع المعايير الدولية للجودة في المشروع.
3(مرتفع)	**16.334	0.86	80.5%	4.03	3. تتبع إدارة المشروع تحسين الجودة وتقليل التكاليف بالمشروع.
5(مرتفع)	**11.87	1.01	77.6%	3.88	4. تقارن إدارة المشروع الخدمات المقدمة من مشروعها مع خدمات تقدمها مشاريع مشابهة.
2(مرتفع)	**16.068	0.94	82.0%	4.10	5. تراقب إدارة المشروع عمليات الجودة للمدخلات والمخرجات وتحديد الإجراءات لتحقيق الجودة.
مرتفع	**17.242	0.81	80.3%	4.01	الدرجة الكلية للبعد الخامس "إدارة جودة المشروع"

ملاحظة: اختبار T: اختبار لعينة واحد حول القيمة (3)، \* \* دالة إحصائية عند مستوى 0.01 (أقل من 0.05 والتي تشير الى وجود معنوية للفقرة)

#### 6.3.4. نتائج تحليل المتعلقة بالبعد السادس "إدارة مخاطر المشروع":

يوضح الجدول (8.4) المقاييس الوصفية لفقرات البعد السادس "إدارة مخاطر المشروع" التي تندرج تحت المحور الأول (المعايير الدولية لإدارة المشاريع) لإجابات الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة بالمحافظات الجنوبية، ويتكون البعد من (5) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البعد السادس (4.09 من 5 بانحراف معياري 0.79) وبوزن نسبي (81.9%)، ويشير هذا المؤشر إلى وجود درجة موافقة مرتفعة.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد فقد أظهرت النتائج بأن الفقرة الخامسة التي تنص على "تسعى إدارة المشروع لتنفيذ وإدارة التغييرات التي تظهر خلال تنفيذ المشروع بشكل فعال" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.17 من 5 بانحراف معياري 0.88) وبوزن نسبي (83.4%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة، بينما احتلت الفقرة الأولى التي تنص على "تضع إدارة المشروع

خطأً وسيناريوهات قبلية لمواجهة أي مخاطر " المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (4.03 من 5 بانحراف معياري 0.92) وبوزن نسبي (80.5%)، وتعبّر عن درجة موافقة مرتفعة.

تشير نتيجة قيم اختبار (ت لعينة واحد) للتحقق من أن متوسط الإجابات لفقرات البعد (إدارة مخاطر المشروع) حول القيمة (3) التي تعبّر عن الموقف المتوسط، حيث تبين بأن قيم الوسط الحسابي للفقرات أكبر من القيمة (3) وذات دلالة إحصائية، وهو ما يشير إلى أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة في تعبئة فقرات البعد يميل نحو الموقف الإيجابي، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الإيجابية والمرتفعة لفقرات البعد.

وتلاحظ الباحثة بأن المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة بالمحافظات الجنوبية تعمل في بيئة مضطربة وغير مستقرة، نتيجة الأزمات المستمرة، مثل الأوضاع السياسية غير المستقرة، والحروب والحصار، والانقسام بين أجزاء الوطن، إضافة إلى التغييرات على الساحة الدولية وتأثير ذلك على تمويل المشاريع، هذه العوامل تتطلب من المنظمات غير الحكومية أن تتمتع بمستوى مرتفع من إدارة المخاطر في مشاريعها، حيث نجحت المنظمات غير الحكومية في إدارة المخاطر، وحققت وجوداً ملحوظاً في ظل الأزمات التي شهدتها المحافظات الجنوبية كان آخرها جائحة كورونا، حيث حرصت المنظمات غير الحكومية على تقديم التوعية الصحية، والمساعدة الطبية، وتوفير العلاج اللازم.

واتفقت نتيجة الدراسات الحالية مع دراسة (عنبر، 2016) والتي أظهرت مستوى مرتفعاً من إدارة مخاطر المشروع، واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (جواد، وكاظم، 2020)، ودراسة (الدليمي، 2019)، ودراسة (الجبوري، 2019) والتي أظهرت مستوى متوسطاً من إدارة المخاطر للمشروع.

جدول 8.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد السادس "إدارة مخاطر المشروع".

الترتيب (الموافقة)	قيم اختبار (T)	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
5(مرتفع)	**15.272	0.92	80.5%	4.03	1. تضع إدارة المشروع خطراً وسيناريوهات قبلية لمواجهة أي مخاطر.
3(مرتفع)	**17.058	0.86	81.4%	4.07	2. تحدد إدارة المشروع المخاطر الخارجية التي يمكن أن تؤثر على المشروع بشكل مسبق.
4(مرتفع)	**16.405	0.88	81.2%	4.06	3. تسعى إدارة المشروع للحد من ظهور مخاطر جديدة في أثناء تنفيذ المشروع.
2(مرتفع)	**16.646	0.94	82.8%	4.14	4. تتعامل إدارة المشروع بمرونة مع المخاطر الطارئة في أثناء تنفيذ المشروع.
1(مرتفع)	**18.249	0.88	83.4%	4.17	5. تسعى إدارة المشروع لتنفيذ وإدارة التغيرات التي تظهر خلال تنفيذ المشروع بشكل فعال.
مرتفع	**19.064	0.79	81.9%	4.09	الدرجة الكلية للبعد السادس "إدارة مخاطر المشروع"

ملاحظة: اختبار T: اختبار لعينة واحد حول القيمة (3)، \* \* دالة إحصائية عند مستوى 0.01 (أقل من 0.05 والتي تشير الى وجود معنوية للفقرة)

#### 7.3.4. نتائج تحليل المتعلقة بالبعد السابع "إدارة موارد المشروع":

يوضح الجدول (9.4) المقاييس الوصفية لفقرات البعد السابع "إدارة موارد المشروع" التي تندرج تحت المحور الأول (المعايير الدولية لإدارة المشاريع) لإجابات الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة بالمحافظات الجنوبية، ويتكون البعد من (5) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البعد السابع (4.21 من 5 بانحراف معياري 0.80) وبوزن نسبي (84.2%)، ويشير هذا المؤشر الى وجود درجة موافقة مرتفعة جداً. أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد فقد أظهرت النتائج بأن الفقرة الأولى التي تنص على "تعمل إدارة المشروع على حصر الاحتياجات من الموارد البشرية من ذوي الخبرة والمهارة" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.28 من 5 بانحراف معياري 0.89) وبوزن نسبي (85.6%)، وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة جداً، بينما احتلت الفقرة الخامسة التي تنص على "تضمن إدارة المشروع توريد المواد إلى موقع المشروع في الوقت المطلوب، وضمن الكمية المطلوبة" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (4.17 من 5 بانحراف معياري 0.87) وبوزن نسبي (83.4%)، وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة.

تشير نتيجة قيم اختبار (ت لعينة واحد) للتحقق من أن متوسط الإجابات لفقرات البعد (إدارة موارد المشروع) حول القيمة (3) التي تعبر عن الموقف المتوسط، حيث تبين بأن قيم الوسط الحسابي للفقرات أكبر من القيمة (3) وذات دلالة إحصائية، وهو ما يشير إلى أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة في تعبئة فقرات البعد يميل نحو الموقف الإيجابي، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الإيجابية والمرتفعة لفقرات البعد.

وتعزو الباحثة ذلك إلى حرص المنظمات غير الحكومية على أن تضم موارد بشرية تتمتع بكفاءة عالية، وخبرة كافية، وقدرات مختلفة لتحقيق أهداف مشاريعها، حيث تعمل إدارة المشروع على حصر الاحتياجات من الموارد البشرية من ذوي الخبرة العلمية والمهارات المتنوعة، بحيث تتم عملية الاختيار وفق احتياجات المشروع، ومتطلباته من الكفاءات البشرية.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (جواد، وكاظم، 2020)، ودراسة (عنبر، 2016) والتي أظهرت مستوى مرتفعاً من إدارة موارد المشروع، ودراسة (الجبوري، 2019)، ودراسة (الدليمي، 2019) والتي أظهرت مستوى متوسطاً من إدارة موارد المشروع.

جدول 9.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد السابع "إدارة موارد المشروع".

الترتيب (الموافقة)	قيم اختبار (T)	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
1 (مرتفع جداً)	**19.569	0.89	85.6%	4.28	1. تعمل إدارة المشروع على حصر الاحتياجات من الموارد البشرية من ذوي الخبرة والمهارة.
2 (مرتفع جداً)	**17.959	0.92	84.2%	4.21	2. تتأكد إدارة المشروع بأن المواد والمعدات الموردة إلى المشروع تحقق الشروط والمواصفات المطلوبة.
3 (مرتفع)	**18.418	0.88	83.6%	4.18	3. تحسن إدارة المشروع استخدام الموارد في تعظيم قيمة المخرجات.
4 (مرتفع جداً)	**19.726	0.85	84.4%	4.22	4. تسعى إدارة المشروع لملائمة الموارد المتاحة لتنفيذ أنشطة المشروع المخططة لها.
5 (مرتفع)	**18.507	0.87	83.4%	4.17	5. تضمن إدارة المشروع توريد المواد إلى موقع المشروع في الوقت المطلوب وضمن الكمية المطلوبة.
مرتفع جداً	**20.827	0.80	84.2%	4.21	الدرجة الكلية للبعد السابع "إدارة موارد المشروع"

ملاحظة: اختبار T: اختبار لعينة واحد حول القيمة (3)، \* \* دالة إحصائية عند مستوى 0.01 (أقل من 0.05) والتي تشير إلى وجود معنوية للفقرة).

#### 8.3.4. نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الثامن "إدارة اتصالات المشروع":

يوضح الجدول (9.4) المقاييس الوصفية لفقرات البعد الثامن "إدارة اتصالات المشروع" التي تندرج تحت المحور الأول (المعايير الدولية لإدارة المشاريع) لإجابات الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة بالمحافظات الجنوبية، ويتكون البعد من (5) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البعد الثامن (4.28 من 5 بانحراف معياري 0.77) وبوزن نسبي (85.6%) ويشير هذا المؤشر إلى وجود درجة موافقة مرتفعة جداً.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد فقد أظهرت النتائج بأن الفقرة الرابعة التي تنص على "تعمل إدارة المشروع على إعداد تقارير دورية عن سير أنشطة المشروع" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.39 من 5 بانحراف معياري 0.83) وبوزن نسبي (87.8%)، وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة جداً، بينما احتلت الفقرة الأولى التي تنص على "تحرص إدارة المشروع على فاعلية نظام الاتصالات لتحقيق تبادل المعلومات" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (4.20 من 5 بانحراف معياري 0.87)، وبوزن نسبي (84.0%)، وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة جداً.

تشير نتيجة قيم اختبار (ت لعينة واحد) للتحقق من أن متوسط الإجابات لفقرات البعد (إدارة اتصالات المشروع) حول القيمة (3) التي تعبر عن الموقف المتوسط، حيث تبين بأن قيم الوسط الحسابي للفقرات أكبر من القيمة (3) وذات دلالة إحصائية، وهو ما يشير إلى أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة في تعبئة فقرات البعد يميل نحو الموقف الإيجابي، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الإيجابية والمرتفعة لفقرات البعد.

وتعزو الباحثة ذلك إلى حرص المنظمات غير الحكومية على إعداد تقارير دورية عن سير أنشطة المشروع، حيث إن طبيعة عملها تتطلب التواصل الدائم مع الجهات المانحة، وإطلاعها على سير عمل المشروع، ونسبة الإنجاز، والأهداف المحققة، إضافة إلى وضعهم بصورة التكاليف والنفقات المالية، إضافة إلى ذلك فإن إدارة المشاريع تحرص على فاعلية الاتصال بين الأطراف المساهمة في تنفيذ المشروع.

وتوفر المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة قنوات اتصال مع الجهات المستفيدة من المشروع، حيث يوفر (مركز العمل التنموي معاً)، و(جمعية عايشة)، خطأً مجانياً لتواصل المستفيدين من خدمات المشروع مع المنظمة بشكل دوري ومستمر.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (جواد، وكاظم، 2020)، ودراسة (عنبر، 2016) والتي أظهرت مستوى مرتفعاً من إدارة اتصالات المشروع، ودراسة (الجبوري، 2019)، ودراسة (الدليمي، 2019) والتي أظهرت مستوى متوسطاً من إدارة اتصالات المشروع.

جدول 10.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثامن "إدارة اتصالات المشروع".

الترتيب (الموافقة)	قيم اختبار (T)	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
5 (مرتفع جداً)	**18.894	0.87	84.0%	4.20	1. تحرص إدارة المشروع على فاعلية نظام الاتصالات لتحقيق تبادل المعلومات.
4 (مرتفع جداً)	**20.153	0.85	85.0%	4.25	2. تتسق إدارة المشروع بين جميع الأطراف ذات العلاقة بالمشروع طوال فترة التنفيذ.
2 (مرتفع جداً)	**21.346	0.84	86.2%	4.31	3. تحرص إدارة المشروع على أن يكون الاتصال فعالاً بين الأطراف المساهمة في تنفيذ المشروع.
1 (مرتفع جداً)	**22.875	0.83	87.8%	4.39	4. تعمل إدارة المشروع على إعداد تقارير دورية عن سير أنشطة المشروع.
3 (مرتفع جداً)	**19.603	0.88	85.2%	4.26	5. تحدد إدارة المشروع قنوات الاتصال بين جميع الأطراف ذات العلاقة بالمشروع.
مرتفع جداً	**22.861	0.77	85.6%	4.28	الدرجة الكلية للبعد الثامن "إدارة اتصالات المشروع"

ملاحظة: اختبار T: اختبار لعينة واحد حول القيمة (3)، \* \* دالة إحصائية عند مستوى 0.01 (أقل من 0.05) والتي تشير الى وجود معنوية للفقرة)

#### 9.3.4. نتائج تحليل المتعلقة بالبعد التاسع "إدارة مشتريات المشروع":

يوضح الجدول (11.4) المقاييس الوصفية لفقرات البعد التاسع "إدارة مشتريات المشروع" التي تندرج تحت المحور الأول (المعايير الدولية لإدارة المشاريع) لإجابات الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة بالمحافظات الجنوبية، ويتكون البعد من (5) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البعد التاسع (4.32) من 5 بانحراف معياري (0.73)، وبوزن نسبي (86.4%)، ويشير هذا المؤشر إلى وجود درجة موافقة مرتفعة جداً.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد فقد أظهرت النتائج بأن الفقرة الثانية التي تنص على "تراقب إدارة المشروع عمليات العطاءات بشكل فعال وسليم، ووفق معايير محددة" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.39 من 5 بانحراف معياري 0.81)، وبوزن نسبي (87.9%)، وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة جداً، بينما احتلت الفقرة الرابعة التي تنص على "تحرص إدارة المشروع أن تتحقق عملية الشراء ضمن وقت محدد" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (4.21 من 5 بانحراف معياري 0.84)، وبوزن نسبي (84.3%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة جداً.

تشير نتيجة قيم اختبار (ت لعينة واحد) للتحقق من أن متوسط الإجابات لفقرات البعد (إدارة مشتريات المشروع) حول القيمة (3) التي تعبر عن الموقف المتوسط، حيث تبين بأن قيم الوسط الحسابي للفقرات أكبر من القيمة (3) وذات دلالة إحصائية، وهو ما يشير إلى أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة في تعبئة فقرات البعد يميل نحو الموقف الإيجابي، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الإيجابية والمرتفعة لفقرات البعد.

تلاحظ الباحثة أن طبيعة التمويل في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة يتطلب متابعة الجهات المانحة بشكل دوري ومستمر للحركات المالية بالمشروع، وبالتالي تحرص إدارة المشروع على مراقبة عمليات العطاءات بشكل سليم وفعال وذلك وفق معايير محددة ومتفق عليها، في السياق نفسه تحرص إدارة المشروع على أن توافق العمليات الشرائية بالمشروع مع موازنة المشروع.

(جواد، وكاظم، 2020)، ودراسة (الجبوري، 2019)، والتي أظهرت مستوى مرتفعاً من إدارة مشتريات المشروع، ودراسة (الدليمي، 2019)، ودراسة (عنبر، 2016) والتي أظهرت مستوى متوسطاً من إدارة مشتريات المشروع.

جدول 11.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد التاسع "إدارة مشتريات المشروع".

الترتيب (الموافقة)	قيم اختبار (T)	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
4 (مرتفع جداً)	**22.094	0.81	86.0%	4.30	1. تضع إدارة المشروع خطة شاملة للمشتريات لتحديد الاحتياجات من المواد والمعدات.
1 (مرتفع جداً)	**23.573	0.81	87.9%	4.39	2. تراقب إدارة المشروع عمليات العطاءات بشكل فعال وسليم ووفق معايير محددة.
2 (مرتفع جداً)	**23.046	0.80	87.0%	4.35	3. تعمل إدارة المشروع على توافق المتطلبات الشرائية مع موازنة المشروع.
5 (مرتفع جداً)	**19.830	0.84	84.3%	4.21	4. تحرص إدارة المشروع أن تتحقق عملية الشراء ضمن وقت محدد.
3 (مرتفع جداً)	**21.016	0.87	86.7%	4.34	5. تتابع إدارة المشروع توثيق العمليات الشرائية والتأكد من صحتها.
مرتفع جداً	**24.826	0.73	86.4%	4.32	الدرجة الكلية للبعد التاسع "إدارة مشتريات المشروع"

ملاحظة: اختبار T: اختبار لعينة واحد حول القيمة (3)، \* \* دالة إحصائية عند مستوى 0.01 (أقل من 0.05 والتي تشير الى وجود معنوية للفقرة)

#### 10.3.4. نتائج تحليل المتعلقة بالبعد العاشر "إدارة المعنيين بالمشروع":

يوضح الجدول (12.4) المقاييس الوصفية لفقرات البعد العاشر "إدارة المعنيين بالمشروع" التي تندرج تحت المحور الأول (المعايير الدولية لإدارة المشاريع) لإجابات الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة بالمحافظات الجنوبية، ويتكون البعد من (5) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البعد العاشر (4.24) من 5 بانحراف معياري (0.74)، وبوزن نسبي (84.7%)، ويشير هذا المؤشر إلى وجود درجة موافقة مرتفعة جداً.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد فقد أظهرت النتائج بأن الفقرة الأولى التي تنص على "تحدد إدارة المشروع المعنيين بالمشروع من بدايته وحتى نهايته" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.36) من 5 بانحراف معياري (0.74)، وبوزن نسبي (87.1%)، وتعتبر عن درجة موافقة

مرتفعة جداً، بينما احتلت الفقرة الثانية التي تنص "تضع إدارة المشروع خطة دقيقة لمشاركة المعنيين بالمشروع" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (4.15 من 5 بانحراف معياري 0.84)، وبوزن نسبي (83.1%)، وتعبّر عن درجة موافقة مرتفعة.

تشير نتيجة قيم اختبار (ت لعينة واحد) للتحقق من أن متوسط الإجابات لفقرات البعد (إدارة المعنيين بالمشروع) حول القيمة (3) التي تعبّر عن الموقف المتوسط، حيث تبين بأن قيم الوسط الحسابي للفقرات أكبر من القيمة (3) وذات دلالة إحصائية، وهو ما يشير إلى أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة في تعبئة فقرات البعد يميل نحو الموقف الإيجابي، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الإيجابية والمرتفعة لفقرات البعد.

تلاحظ الباحثة أن طبيعة المشاريع في المنظمات غير الحكومية العاملة في المرأة تتطلب تحديد المعنيين بالمشروع من بدايته وحتى مراحلها الأخيرة، بحيث تتبنى إدارة المشروع المتابعة الدائمة والتنسيق المتواصل مع المعنيين بالمشروع، إضافة إلى استخدام الأدوات والأساليب لضمان مساهمة المعنيين بالمشروع في تحقيق أهدافه.

إضافة إلى أن إدارة المشروع تحرص على المتابعة المستمرة، وإقامة التحالفات والتعاون مع جميع الأطراف ذات العلاقة، سواء كانت الجهات الحكومية أو الجهات المانحة أو الشركاء أو غيرها من الجهات التي ترتبط بالمشروع، ومن ضمن عملية إدارة المعنيين بالمشروع، هو توفير التمويل اللازم للمشاريع من الجهات المانحة، حيث إن تمويل بعض المشاريع التي تستهدف النساء التي تشترك فيها أكثر من جهة تمويلية، بحيث إن انسحاب أحد الممولين سيؤثر على استمرارية المشروع، حيث كان للباحثة تجربة في هذا الشأن، بحيث توقف المشروع الذي كانت تعمل به أثر انسحاب أحد الممولين الرئيسيين من المشروع.

ومن الجهات التي تتطلب من إدارة المشروع التنسيق والمتابعة معها هو المستثمرون والمستفيدون من المشروع وخدماته، إضافة إلى التنسيق والمتابعة مع الجهات الحكومية في بعض المشاريع، والتي تتطلب في بعض الأحيان الموافقة أو الترخيص بالعمل، إضافة لتسهيل المهام في بعض النقاط التي تتطلب العمل الميداني للمشروع.

وفي هذا السياق، تود الباحثة الإشارة إلى أن هذا البعد تم إضافته حديثاً ضمن المجالات المعرفية (PMOK)، بحيث تم تطويرها لتصبح (10) أبعاد، ولحدائثة الدراسة الحالية، فإنه توجد ندرة في الدراسات التي تناولت الأبعاد العشرة مجتمعة، حيث اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (جواد، وكاظم، 2020) والتي أظهرت مستوى متوسطاً من إدارة المعنيين بالمشروع.

جدول 12.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد العاشر "إدارة المعنيين المشروع".

الترتيب (الموافقة)	قيم اختبار (T)	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
1 (مرتفع جداً)	**25.044	0.74	87.1%	4.36	1. تحدد إدارة المشروع المعنيين بالمشروع من بدايته وحتى نهايته.
5 (مرتفع جداً)	**18.943	0.84	83.1%	4.15	2. تضع إدارة المشروع خطة دقيقة لمشاركة المعنيين بالمشروع.
4 (مرتفع جداً)	**19.266	0.86	84.2%	4.21	3. تحرص إدارة المشروع على إدارة فعالة للمعنيين بالمشروع.
3 (مرتفع جداً)	**19.535	0.85	84.3%	4.21	4. تستخدم إدارة المشروع الأدوات والأساليب لضمان مساهمة المعنيين بالمشروع في تحقيق أهدافه.
2 (مرتفع جداً)	**20.533	0.83	85.0%	4.25	5. تتبنى إدارة المشروع المتابعة الدائمة والتنسيق المتواصل مع المعنيين بالمشروع.
مرتفع جداً	**22.856	0.74	84.7%	4.24	الدرجة الكلية للبعد العاشر "إدارة المعنيين بالمشروع"

ملاحظة: اختبار T: اختبار لعينة واحد حول القيمة (3)، \* \* دالة إحصائية عند مستوى 0.01 (أقل من 0.05 والتي تشير الى وجود معنوية للفقرة)

#### 4.4 نتائج تحليل المتعلقة بالمحور الثاني "الميزة التنافسية المُستدامة"

يوضح الجدول (13.4) المقاييس الوصفية لفقرات المحور الثاني "الميزة التنافسية المُستدامة" لإجابات الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة بالمحافظات الجنوبية، ويتكون المحور من (15) فقرة، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول المحور الثاني (4.15) من 5 بانحراف معياري (0.73)، وبوزن نسبي (82.9%)، ويشير هذا المؤشر إلى وجود درجة موافقة مرتفعة.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا المحور فقد أظهرت النتائج بأن الفقرة الثانية عشرة التي تنص على "تستثمر إدارة المشروع الموارد المتاحة المالية والمادية بكفاءة" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.31) من 5 بانحراف معياري (0.83) وبوزن نسبي (86.2%)، وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة جداً، بينما احتلت الفقرة السابعة التي تنص على "تتبع إدارة المشروع عدة استراتيجيات تسويقية تتناسب مع طبيعة بيئة المنظمة" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (4.01) من 5 بانحراف معياري (0.92) وبوزن نسبي (80.2%)، وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة.

تشير نتيجة قيم اختبار (ت لعينة واحد) للتحقق من أن متوسط الإجابات لفقرات محور الميزة التنافسية المُستدامة حول القيمة (3) التي تعبر عن الموقف المتوسط، حيث تبين بأن قيم الوسط الحسابي للفقرات أكبر من القيمة (3) وذات دلالة إحصائية، وهو ما يشير إلى أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة في تعبئة فقرات المحور يميل نحو الموقف الإيجابي، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الإيجابية والمرتفعة لفقرات المحور.

وترى الباحثة أن إدارة المشروع بالمنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة تختار طواقم مؤهلة ذات قدرات فنية نوعية لتقديم الخدمة المناسبة والمميزة للمستفيدين، بحيث يعني وجود طواقم ذات كفاءة عالية لتقديم خدمات ذات جودة عالية، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة، ترتبط بوجود هذه الطواقم والحفاظ عليها، وتنمية قدراتها.

في السياق نفسه تسعى إدارة المشروع جاهدة إلى استخدام موارد المشروع سواء المادية أو المالية بكفاءة، حيث إن التزام إدارة المشروع بالنطاق المالي للمشروع وتنفيذه ضمن الخطة المالية سيعطي موثوقية لدى الجهات المانحة في إعادة التعامل مع المنظمة، وتطوير علاقتها معها، مما يضمن للمنظمة المتطلبات المالية لمشاريعها، وبالتالي استدامتها لأطول فترة ممكنة.

إضافة إلى ذلك فإن الإدارة الناجحة للمنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة تحرص بصورة مستمرة على وضع معايير واضحة للتعامل مع الجهات المستفيدة من المشروع وخدماته، بحيث تبقى على تواصل دائم، ومتابعة مستمرة للتعرف على احتياجاتهم، والكشف عن نقاط القوة في عملية تنفيذ المشروع، وعلى نقاط الضعف.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (أبو شريعة، وآخرون، 2021)، ودراسة (عساف، 2018)، ودراسة (Suriani, 2018)، ودراسة (بن خليفة، وزلاسي، 2018)، ودراسة (الهوراني، 2017) والتي أظهرت مستوى مرتفعاً من الميزة التنافسية المُستدامة.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (محمود، 2017) والتي أظهرت مستوى مرتفعاً جداً من الميزة التنافسية المُستدامة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (Torres, et.al, 2018)، ودراسة (محمد، 2017) والتي أظهرت مستوى متوسطاً من الميزة التنافسية المُستدامة.

جدول 13.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات المحور الثاني "الميزة التنافسية المُستدامة".

الترتيب (الموافقة)	قيم اختبار (T)	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
13 (مرتفع)	**17.020	0.90	82.3%	4.12	1. تسعى إدارة المشروع إلى بناء هيكل تنظيمي مرن للمشروع يتوافق مع البيئة المتغيرة بما يسهم بتحقيق الفاعلية.
4 (مرتفع جداً)	**20.182	0.83	84.4%	4.22	2. تسعى إدارة المشروع لتقديم خدمات تلبي رغبات المستفيدين المتوقعة من المشاريع.
8 (مرتفع)	**16.646	0.94	82.8%	4.14	3. تركز إدارة المشروع على تطبيق معايير الجودة بالمشاريع واعتبارها أساساً للعمل.
12 (مرتفع)	**15.494	0.91	80.8%	4.04	4. تبحث إدارة المشروع عن طرق إبداعية ومبتكرة للتعامل مع المستفيدين.
7 (مرتفع)	**19.018	0.82	82.9%	4.14	5. تمتلك إدارة المشروع القدرة على ابتكار طرق وأدوات متطورة تساعد المستفيدين من الاستفادة الأمثل من خدمات المنظمة.
6 (مرتفع)	**19.992	0.79	83.2%	4.16	6. تعمل إدارة المشروع على التكيف مع ظروف البيئة المتغيرة للمشروع.
15 (مرتفع)	**14.982	0.92	80.2%	4.01	7. تتبع إدارة المشروع عدة استراتيجيات تسويقية تتناسب مع طبيعة بيئة المنظمة.
14 (مرتفع)	**16.218	0.87	80.5%	4.03	8. تضمن إدارة المشروع ولاء المستفيدين وتوفير احتياجاتهم وتقديم خدمات نوعية لهم.
9 (مرتفع)	**18.957	0.81	82.6%	4.13	9. تحرص إدارة المشروع على الاستجابة السريعة لحاجات وتطلعات المستفيدين عبر تقديم خدمات نوعية لهم.
2 (مرتفع جداً)	**20.727	0.84	85.5%	4.28	10. تختار إدارة المشروع طواقم مؤهلة ذات قدرات فنية نوعية لتقديم الخدمة المناسبة للمستفيد.
3 (مرتفع جداً)	**20.092	0.83	84.7%	4.23	11. تحدد إدارة المشروع نظاماً واضحاً للمعايير اللازمة للتعامل مع المستفيدين.
1 (مرتفع جداً)	**21.549	0.83	86.2%	4.31	12. تستثمر إدارة المشروع الموارد المتاحة المالية والمادية بكفاءة.

الترتيب (الموافقة)	قيم اختبار (T)	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
5 (مرتفع)	**18.987	0.84	83.6%	4.18	13. تنتهج إدارة المشروع طرقاً مختلفة لتحقيق المزايا التنافسية لمشاريعها مثل الإنتاجية العالية والخبرة والتعلم وتفاذي تكرار الأخطاء.
10 (مرتفع)	**17.078	0.89	82.5%	4.13	14. تحرص إدارة المشروع على مواكبة خططها للتطورات التكنولوجية.
11 (مرتفع)	**17.005	0.89	82.4%	4.12	15. تعمل إدارة المشروع على تطوير عمليات المشروع باستمرار للتخلص من الإجراءات الروتينية ولتوفير الوقت والجهد.
مرتفع	**25.450	0.73	82.9%	4.15	الدرجة الكلية لمحور الثاني " الميزة التنافسية المُستدامة"

ملاحظة: اختبار T: اختبار لعينة واحد حول القيمة (3)، \* \* دالة إحصائية عند مستوى 0.01 (أقل من 0.05 والتي تشير الى وجود معنوية للفقرة)

#### 5.4 اختبار فرضيات الدراسة

يتم التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الأولى، والفرعية من خلال استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغير المستقل (المعايير الدولية لإدارة المشاريع) بأبعاده المتمثلة ب (إدارة تكامل المشروع، وإدارة نطاق المشروع، وإدارة الجدول الزمني للمشروع، وإدارة تكلفة المشروع، وإدارة جودة المشروع، وإدارة مخاطر المشروع، وإدارة موارد المشروع، وإدارة اتصالات المشروع، وإدارة مشتريات المشروع، وإدارة المعنيين بالمشروع) والمتغير التابع ممثل ب (الميزة التنافسية المُستدامة)، حيث يتم اختبار الفرضية العدمية التي تقترض عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعايير الدولية لإدارة المشاريع والميزة التنافسية المُستدامة مقابل الفرضية البديلة التي تقترض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعايير الدولية لإدارة المشاريع والميزة التنافسية المُستدامة، ويتم الحكم على نتيجة الاختبار بناءً على قيمة مستوى الدلالة المحسوبة للاختبار (حيث يتم رفض الفرضية العدمية والتوصل لصحة الفرضية البديلة في حال كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من مستوى (0.05)، ويقال عندها أن الاختبار معنوي، ويعني ذلك وجود "علاقة" ذات دلالة إحصائية، ويتم قبول الفرضية العدمية في حال كانت قيمة مستوى أعلى من (0.05) ونستج عندئذ عدم وجود "علاقة" ذات دلالة إحصائية، والجدول (14.5) يوضح نتائج العلاقة بين المعايير الدولية لإدارة المشاريع والميزة التنافسية المُستدامة.

جدول 14.4: نتائج اختبار العلاقة بين المعايير الدولية لإدارة المشاريع والميزة التنافسية المُستدامة.

المتغير التابع " الميزة التنافسيّة المُستدامة "		مأور الدراسة	
مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	عدد المشاهدات	
0.000	0.757**	188	إدارة تكامل المشروع
0.000	0.812**		إدارة نطاق المشروع
0.000	0.754**		إدارة الجدول الزمني للمشروع
0.000	0.784**		إدارة تكلفة المشروع
0.000	0.810**		إدارة جودة المشروع
0.000	0.765**		إدارة مخاطر المشروع
0.000	0.847**		إدارة موارد المشروع
0.000	0.843**		إدارة اتصالات المشروع
0.000	0.774**		إدارة مشتريات المشروع
0.000	0.833**		إدارة المعنيين بالمشروع
0.000	0.897**		الدرجة الكلية للمتغير المستقل " المعايير الدولية لإدارة المشاريع

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01.

الفرضية الرئيسية الأولى: تنص الفرضية على "وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المعايير الدولية لإدارة المشاريع والميزة التنافسيّة المُستدامة من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة بالمحافظات الجنوبيّة".

والجدول (14.4) يوضح نتائج العلاقة بين المعايير الدولية لإدارة المشاريع والميزة التنافسيّة المُستدامة، ومن خلال نتائج نجد أن هناك وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين المعايير الدولية لإدارة المشاريع، والميزة التنافسيّة المُستدامة من الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة بالمحافظات الجنوبيّة، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.897) بمستوى دلالة (0.000) أقل من 0.05، وهذا يعني معنوية المعايير الدولية لإدارة المشاريع والميزة التنافسيّة المُستدامة.

وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على "وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المعايير الدولية لإدارة المشاريع والميزة التنافسيّة

المُستدامة من وجهة نظر " الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة بالمُحافظات الجنوبية".

وترى الباحثة بأن تحقيق الاستدامة للميزة التنافسية للمنظمة، يتطلب منها أن تبحث عن أدوات وأساليب من شأنها أن تحافظ على مكانتها التنافسية، في ظل بيئة تتسم بعدم الاستقرار، وأيضاً في ظل التطور التكنولوجي المتسارع، لذلك فإن بناء المنظمة لقاعدة قوية رصينة في إدارتها لمشاريعها لا تتحقق إلا باستخلاص التجارب الدولية، واستقاء آراء المتخصصين والخبراء في مجال إدارة المشاريع على المستوى الدولي، لذلك فإن المعيار الدولي بحد ذاته يُعد نقطة انطلاق لتحقيق النجاح للمشروع، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة على الأمد البعيد.

إن المنظمة التي تواكب الفكر الإداري، وتُطبق الأساليب الإدارية الحديثة في إدارة مشاريعها، بالتأكيد ستقطف ثمار نجاحها لفترات متتالية، وبالتالي استدامة تحقيق نجاح المشاريع، لذلك فإن العلاقة بين المعايير الدولية لإدارة المشاريع والميزة التنافسية المُستدامة هي علاقة تكاملية.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (فهيم، 2020)، ودراسة (المولى، 2019)، ودراسة (القدرة، 2018)، ودراسة (بن خليفة، وزلاسي، 2018) والتي أظهرت وجود علاقة بين مضمون أبعاد المعايير الدولية لإدارة المشاريع والميزة التنافسية المُستدامة

الفرضية الرئيسية الثانية: تنص الفرضية على "وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  للمعايير الدولية لإدارة المشاريع على تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة من وجهة نظر " الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة بالمُحافظات الجنوبية".

تم التحقق من الفرضية الرئيسية الثانية من خلال أسلوب الانحدار الخطي المتعدد، حيث تم التحقق من صحة الفرضية العدمية إذا كان مستوى الدلالة أكبر من (0.05) يتم قبولها، التي تفترض عدم وجود دور ذي دلالة إحصائية للمعايير الدولية لإدارة المشاريع في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة، بينما يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة إذا كان مستوى الدلالة أقل من (0.05)، التي تفترض وجود دور ذي دلالة إحصائية للمعايير الدولية لإدارة المشاريع في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة، والجدول (15.5) يوضح نتائج دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة.

جدول 15.4: نتائج أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة.

المتغير التابع "الميزة التنافسية المُستدامة"							
معنوية النموذج عند مستوى 0.05		معامل التحديد المعدل (R <sup>2</sup> ) %	معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (Sig.)	المتغيرات المستقلة	طريقة تقدير النموذج	F
النتيجة	مستوى الدلالة (Sig.)						
معنوي	0.000	0.823 (%82.3)	0.243	0.117	الحد الثابت (a)	نموذج (Enter)	87.705
					إدارة تكامل المشروع		
					إدارة نطاق المشروع		
					إدارة الجدول الزمني للمشروع		
					إدارة تكلفة المشروع		
					إدارة جودة المشروع		
					إدارة مخاطر المشروع		
					إدارة موارد المشروع		
					إدارة اتصالات المشروع		
					إدارة مشتريات المشروع		
					إدارة المعنيين بالمشروع		

ملاحظة: \* ذات دلالة إحصائية (معنوية عند مستوى 0.01)، \* ذات دلالة إحصائية (معنوية عند مستوى 0.05)، وبلغ متوسط معامل تضخم التباين (VIF) (4.80) وهذا النتائج تشير إلى عدم وجود مشكلة ازدواج خطي (معيار عدم وجود مشكلة هي أن تتراوح القيم ما بين 0-10). وبهذه النتيجة يمكننا الاعتماد على نتائج النموذج وذلك لعدم وجود مشكلة إزدواج خطي بين المتغيرات، بينما بلغ متوسط دربن واتسون (2.16) والتي تشير إلى عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي، إضافة إلى التأكد من بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من خلال (Histogram).

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل التحديد لنموذج الانحدار بلغ (0.823)، وهذا يعني بأن (إدارة تكامل المشروع، وإدارة نطاق المشروع، وإدارة الجدول الزمني للمشروع، وإدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع، وإدارة مخاطر المشروع، وإدارة موارد المشروع، وإدارة اتصالات المشروع، وإدارة مشتريات المشروع، وإدارة المعنيين بالمشروع) التي تدرج تحت المعايير الدولية لإدارة المشاريع الموجودة في النموذج أعلاه يفسر ما نسبته (82.3%) من تباين الحاصل في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة، وفيما يتعلق بمعنوية النموذج بلغ قيمة اختبار (F-Test) (87.705) بمستوى دلالة (0.000 أقل من 0.05)، وهذا يشير إلى معنوية نموذج باستخدام نموذج (Enter).

وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على " وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمعايير الدولية لإدارة المشاريع على تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة من وجهة نظر" الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة بالمُحافظات الجنوبية".

تلاحظ الباحثة بالرغم من وجود علاقة بين أبعاد المعايير الدولية لإدارة المشاريع والميزة التنافسية المُستدامة، إلا أن بعض الأبعاد تؤثر في الميزة التنافسية المُستدامة، وبعض الأبعاد لا تؤثر في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة، وترى الباحثة أنه المستوى المرتفع من تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع، والمستوى المرتفع من تطبيق الميزة التنافسية المُستدامة في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة، قد لا يلاحظ مديرو ومنسوق المشاريع طبيعة التأثير المباشر بسبب المستوى المرتفع في التطبيق.

**الفرضية الفرعية الأولى: تنص الفرضية على "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة تكامل المشروع في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المنظمات غير الحكومية بالمُحافظات الجنوبية"**

ومن خلال نتائج الجدول (15.4) نجد عدم وجود أثر لإدارة تكامل المشروع في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة، حيث بلغ قيمة مستوى الدالة (0.690 أكبر من 0.05)، وهذا النتيجة تشير إلى عدم معنوية لإدارة تكامل المشروع في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة بالمُحافظات الجنوبية.

وهذه النتيجة تؤكد رفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة تكامل المشروع في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة بالمُحافظات الجنوبية"

وترى الباحثة أن تحقيق الاستدامة للميزة التنافسية يتطلب أن تمتلك إدارة المشروع نظرة شاملة ومتكاملة للمشروع، بحيث ينعكس نجاح المشروع على نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، وتعزيز مكانتها التنافسية، وعلى الرغم من المستوى المرتفع الذي حققته المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة من إدارة تكامل المشروع، إلا أنها ما زالت تواجه العديد من التحديات في رسم التصور

الدقيق للمشروع، والذي يبدأ بوضع اللبنة الأساسية للمشروع، والانتهاؤ بتنفيذ كل الأهداف من خلال عملية متابعة متكاملة على جميع الأنشطة، وترجع هذه التحديات إلى مجموعة الأحداث السلبية سواء السياسية أو الاقتصادية والتي تنعكس على فاعلية إدارة تكامل المشروع بالمنظمة، وبذلك تفقد التأثير على استدامة الميزة التنافسيّة للمنظمة.

الفرضية الفرعية الثانية: تنص الفرضية على "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة نطاق المشروع في تحقيق الميزة التنافسيّة المُستدامة من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة بالمحافظات الجنوبيّة"

ومن خلال نتائج الجدول (15.4) نجد أن هناك تأثيرًا إيجابيًا لإدارة نطاق المشروع في تحقيق الميزة التنافسيّة المُستدامة، حيث بلغ معامل الانحدار (0.187)، وهذا يعني أن تطبيق إدارة نطاق المشروع بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسيّة المُستدامة بمقدار (0.187) درجة، وذلك في ظل غياب تأثير باقي المتغيرات الأخرى، كما ويلاحظ أن مستوى دلالة اختبار بلغت (0.008)، وهي قيمة أقل من مستوى 0.05، وهذا يشير إلى معنوية لإدارة نطاق المشروع في تحقيق الميزة التنافسيّة المُستدامة من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة بالمحافظات الجنوبيّة.

وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة نطاق المشروع في تحقيق الميزة التنافسيّة المُستدامة من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة بالمحافظات الجنوبيّة"

وترى الباحثة أن الإدارة السلمية لنطاق المشروع من خلال التركيز على بناء فرق العمل وفعاليتها، إضافة إلى اعتماد إدارة أنشطة المشروع بالطريقة الهرمية، بحيث يتم تقسيم كل نشاط من أنشطة المشروع إلى مكونات أصغر، والتي بدورها تسهم في زيادة فاعلية المتابعة والرقابة بالمشروع، وبالتالي التأثير على الميزة التنافسيّة وتعزيزها بالمنظمة.

الفرضية الفرعية الثالثة: تنص الفرضية على "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الجدول الزمني للمشروع في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة بالمحافظات الجنوبية"

ومن خلال نتائج الجدول (15.4) نجد عدم وجود أثر لإدارة الجدول الزمني للمشروع في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة، حيث بلغ قيمة مستوى الدالة (0.618 أكبر من 0.05)، وهذا النتيجة تشير إلى عدم معنوية لإدارة الجدول الزمني للمشروع في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة بالمحافظات الجنوبية.

وهذه النتيجة تؤكد رفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الجدول الزمني للمشروع في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة بالمحافظات الجنوبية"

وترى الباحثة أنه على الرغم من أهمية إدارة الجدول الزمني للمشروع، إلا أن تأثيره غير واضح في تعزيز الميزة التنافسية المُستدامة، ويرجع ذلك إلى أن مديري ومنسقي المشروع ومديري البرامج بالمنظمة يرون أهمية إدارة الجدول الزمني للمشروع، إلا أنه لا يترك أثراً واضحاً في عملية استدامة الميزة التنافسية، بحيث إن الالتزام المستمر بتنفيذ مراحل المشروع، وأنشطته ضمن المواعيد المقررة والمحددة مسبقاً، أصبح أمراً روتينياً في إدارة المشاريع بالمنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة، في ظل تفوق المنظمات غير الحكومية في إدارتها لوقت المشروع، وتحقيقها لنجاحات مميزة في إدارة الجداول الزمنية (مقابلة شخصية، أوكسفام، 2021)، وبالتالي فإن الأثر في استدامة الميزة التنافسية قد يبدو غير واضح.

الفرضية الفرعية الرابعة: تنص الفرضية على "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة تكلفة المشروع في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة بالمحافظات الجنوبية"

ومن خلال نتائج الجدول (15.4) نجد عدم وجود أثر لإدارة تكلفة المشروع في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة، حيث بلغ قيمة مستوى الدالة (0.829 أكبر من 0.05)، وهذا النتيجة تشير إلى عدم معنوية

لإدارة تكلفة المشروع في تحقيق الميزة التنافسيّة المُستدامة من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المُنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة بالمُحافظات الجنوبيّة.

وهذه النتيجة تؤكد رفض الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على: "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة تكلفة المشروع في تحقيق الميزة التنافسيّة المُستدامة من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المُنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة بالمُحافظات الجنوبيّة"

وترى الباحثة أنّ طبيعة المشاريع في المُنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة تستند إلى التمويل الخارجي من قبل المُنظمات والجهات المانحة، والتي بدورها تحرص على المتابعة الدقيقة لتكاليف المشروع، سواء في مرحلة اعتماد المشروع، أو في مراحل تنفيذه، وحتى مرحلة انتهاء المشروع، هذه المتابعة تنعكس على الأداء المالي للمشروع.

لذلك فإن تقدم المشروع ونجاحه مرتبط بتوفير الدعم المالي له، والذي يشهد تذبذباً ملحوظاً في التمويل الخارجي للمشاريع بالمُحافظات الجنوبيّة، وبالتالي فإن غياب هذا الدعم أو انخفاض مستواه سينعكس على المشروع، وعلى المكانة التنافسيّة للمُنظمة (جمعية عايشة، مقابلة شخصية، 2021).

الفرضية الفرعية الخامسة: تنص الفرضية على " وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة جودة المشروع في تحقيق الميزة التنافسيّة المُستدامة من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المُنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة بالمُحافظات الجنوبيّة"

ومن خلال نتائج الجدول (15.4) نجد أن هناك تأثيراً إيجابياً لإدارة جودة المشروع في تحقيق الميزة التنافسيّة المُستدامة، حيث بلغ معامل الانحدار (0.171) وهذا يعني أن تطبيق إدارة جودة المشروع بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسيّة المُستدامة بمقدار (0.171) درجة، وذلك في ظل غياب تأثير باقي المتغيرات الأخرى، كما ويلاحظ أن مستوى دلالة اختبار بلغت (0.003)، وهي قيمة أقل من مستوى 0.05، وهذا يشير إلى وجود معنوية لإدارة جودة المشروع في تحقيق الميزة التنافسيّة المُستدامة من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المُنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة بالمُحافظات الجنوبيّة.

وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على: "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة جودة المشروع في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة بالمحافظات الجنوبية"

وترى الباحثة أن تقديم المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة لخدماتها المختلفة بجودة مرتفعة، وبمستوى يحقق متطلبات النساء المستفيدات من المشروع، سينعكس على نظرة هذه الفئات والمجتمع والجهات المانحة للمنظمة باعتبارها تحقق متطلبات الجهات المستفيدة، وبالتالي تحقق أهدافها، وأهداف مشاريعها، وعليه يمكننا ملاحظة أثر ذلك على مكانة المنظمة التنافسية، وتأثير جودة الخدمات على تعزيز الميزة التنافسية المُستدامة (أطباء العالم أسبانيا، مقابلة شخصية، 2021).

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة، ومنها دراسة (المولى، 2019)، ودراسة (إبراهيم، وهيمة، 2018)، ودراسة (صالح، 2017)، ودراسة (سوداني، وخطاطبة، 2015)، والتي أظهرت أن جودة الخدمات تؤثر في تعزيز الميزة التنافسية المُستدامة، بحيث تُعد إدارة الجودة عنصراً أساسياً في استدامة الميزة التنافسية للمنظمات.

**الفرضية الفرعية السادسة: تنص الفرضية على " وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة مخاطر المشروع في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال بالمحافظات الجنوبية"**

ومن خلال نتائج الجدول (15.4) نستنتج بعدم وجود أثر لإدارة مخاطر المشروع في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة، حيث بلغ قيمة مستوى الدالة (0.481 أكبر من 0.05)، وهذا النتيجة تشير إلى عدم معنوية لإدارة مخاطر المشروع في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة بالمحافظات الجنوبية.

وهذه النتيجة تؤكد رفض الفرضية الفرعية السادسة التي تنص على: "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة مخاطر المشروع في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة بالمحافظات الجنوبية"

وترى الباحثة أنه على الرغم من أهمية إدارة المخاطر بالمنظمة إلا أنها لا تؤثر في تعزيز استدامة الميزة التنافسية للمنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة، حيث إن إدارة المخاطر داخل المنظمة لا تكفي لتحقيق لها الاستدامة بميزتها التنافسية، ويرجع ذلك إلى الأوضاع غير المستقرة التي تعيش في ظلها المنظمات غير الحكومية بالمحافظات الجنوبية، والتي تمتلك موارد محدودة في إدارة المخاطر، ومحدودية تأثيرها في صنع القرارات على المستوى العام، إضافة إلى أن البيئة الداخلية لبعض المنظمات لا تستطيع الصمود أمام واقع مليء بالتهديدات، بحيث شهدت بعض هذه المنظمات الإغلاق أو التوقف المؤقت لمجموعة من المشاريع.

الفرضية الفرعية السابعة: تنص الفرضية على "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة موارد المشروع في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة بالمحافظات الجنوبية"

ومن خلال نتائج الجدول (15.4) نجد أن هناك تأثيراً إيجابياً لإدارة موارد المشروع في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، حيث بلغ معامل الانحدار (0.214) وهذا يعني أن تطبيق إدارة موارد المشروع بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمقدار (0.214) درجة، وذلك في ظل غياب تأثير باقي المتغيرات الأخرى، كما ويلاحظ أن مستوى دلالة اختبار بلغت (0.002)، وهي قيمة أقل من مستوى 0.05، وهذا يشير إلى وجود معنوية لإدارة موارد المشروع في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة بالمحافظات الجنوبية.

وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية السابعة التي تنص على: "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة موارد المشروع في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة بالمحافظات الجنوبية"

وترى الباحثة أن إدارة الموارد تُعد مؤشراً قوياً للحكم على مدى نجاح إدارة المشروع في إدارتها للمشروع، وبالتالي فإن التعامل وفق ضوابط ومعايير دولية في إدارة الموارد سينتج عنه تأثير للميزة التنافسية ولمدى استدامتها، وعليه فإن إدارة الموارد في موقع المشروع، وفي الوقت المطلوب، وضمن الكمية المطلوبة، وبالشكل الذي يضمن استخدامها بطريقة صحيحة ويضمن عدم هدرها، سيعطي المنظمة موثوقية في إدارتها للمشاريع، ويعزز من مكانتها التنافسية.

الفرضية الفرعية الثامنة: تنص الفرضية على " وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة اتصالات المشروع في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة بالمحافظات الجنوبية"

ومن خلال نتائج الجدول (15.4) نجد أن هناك تأثيراً إيجابياً لإدارة اتصالات المشروع في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة، حيث بلغ معامل الانحدار (0.187) وهذا يعني أن تطبيق إدارة اتصالات المشروع بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة بمقدار (0.187) درجة، وذلك في ظل غياب تأثير باقي المتغيرات الأخرى، كما ويلاحظ أن مستوى دلالة اختبار بلغت (0.010)، وهي قيمة أقل من مستوى 0.05، وهذا يشير إلى وجود معنوية لإدارة اتصالات المشروع في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة بالمحافظات الجنوبية.

وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية الثامنة التي تنص على: "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة اتصالات المشروع في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة من وجهة نظر الموظفين العاملين في إدارة العليا والوسطى في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة بالمحافظات الجنوبية"

وترى الباحثة بأن إدارة المشروع بالمنظمات غير الحكومية تحرص على فاعلية نظام الاتصالات لتحقيق تبادل المعلومات، حيث تنسق إدارة المشروع بين جميع الأطراف ذات العلاقة بالمشروع طوال فترة التنفيذ وبالتالي، فإننا نرى فاعلية نظام الاتصالات في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة، ومما يدل على هذه النتيجة ما تقوم به بعض المنظمات غير الحكومية بالتواصل المباشر والمجاني مع المستفيدين، من خلال توفير رقم مجاني للتواصل والاستفسار مع المنظمة متاح للفئة المستفيدة، حيث يعطي التواصل الفعال مع المستفيدين قيمة مضافة لخدمات المنظمة (مركز العمل التنموي معاً، مقابلة شخصية، 2021).

الفرضية الفرعية التاسعة: تنص الفرضية على "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة مشتريات المشروع في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة بالمُحافظات الجنوبية"

ومن خلال نتائج الجدول (15.4) نجد عدم وجود أثر لإدارة مشتريات المشروع في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة، حيث بلغ قيمة مستوى الدالة (0.923 أكبر من 0.05)، وهذه النتيجة تشير إلى عدم وجود معنوية لإدارة مشتريات المشروع في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة بالمُحافظات الجنوبية.

وهذه النتيجة تؤكد رفض الفرضية الفرعية التاسعة التي تنص على: "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة مشتريات المشروع في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة بالمُحافظات الجنوبية".

وترى الباحثة أن إدارة مشتريات المشروع قد لا تظهر آثارها في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة بشكل واضح، ويرجع ذلك لأن إدارة المشتريات بالمشروع تتبع نظام المناقصات، ونظاماً محكماً في عملية التوريد، والمفاضلة بين الأسعار، لذلك وعلى الرغم من أهميتها إلا أن أثرها غير واضح في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة.

الفرضية الفرعية العاشرة: تنص الفرضية على "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المعنيين المشروع في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة بالمُحافظات الجنوبية"

ومن خلال نتائج الجدول (15.4) نجد أن هناك تأثيراً إيجابياً لإدارة المعنيين المشروع في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة، حيث بلغ معامل الانحدار (0.215) وهذا يعني أن تطبيق إدارة المعنيين المشروع بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة بمقدار (0.215) درجة، وذلك في ظل غياب تأثير باقي المتغيرات الأخرى، كما ويلاحظ أن مستوى دلالة اختبار بلغت (0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى 0.05، وهذا يشير إلى وجود معنوية لإدارة المعنيين المشروع في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المنظمات العاملة في مجال المرأة غير الحكومية بالمُحافظات الجنوبية.

وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية العاشرة التي تنص على: "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المعنيين المشروع في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة بالمحافظات الجنوبية"

وترى الباحثة أن الإدارة التي تحرص على التواصل مع جميع الأطراف ذات العلاقة بالمشروع، والإدارة التي توجه هذه الأطراف لتحقيق أهداف المشروع، وتدير العلاقة بينهم، بحيث تحافظ على المساهمة الإيجابية لهذه الأطراف ومنع أي علاقة يمكن أن تعيق إنجاز المشروع، ستحقق ميزة للمشروع، وبالتالي تحقيق ميزة للمنظمة، وتعزيز لمكانتها التنافسية.

معادلة خط الانحدار المتعدد لنموذج الدراسة كما يلي:

---

$$\begin{aligned} \text{معادلة خط الانحدار} \leftarrow \text{الميزة التنافسية المُستدامة} = & 0.243 (0.117) + \text{إدارة نطاق المشروع} \\ & (0.187) (0.008) + \text{إدارة جودة المشروع} (0.171) (0.003) + \text{إدارة موارد المشروع} (0.214) (0.002) \\ & + \text{إدارة اتصالات المشروع} (0.187) (0.010) + \text{إدارة المعنيين المشروع} (0.215) (0.000) \end{aligned}$$

---

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً لمخرجات التحليل الانحدار الخطي المتعدد.

الفرضية الرئيسة الثالثة: تنص الفرضية على "وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابة المبحوثين حول المعايير الدولية لإدارة المشاريع تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، المسمى الوظيفي، المحافظة).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) في حالات العينتين المستقلتين (Independent – Samples T Test) لاختبار الفروق التي تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي)، بينما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق التي تعزى للمتغيرات (الفئة العمرية، الخبرة العملية، المسمى الوظيفي، المحافظة) والتي تتكون من أكثر من مجموعتين، وفيما يلي اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية والجدول (16.4) يوضح ذلك.

جدول 16.4: نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول المعايير الدولية لإدارة المشاريع تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

"المعايير الدولية لإدارة المشاريع"						المتغيرات الشخصية والوظيفية	
النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار الاحصائي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي		
لا يوجد فروق	0.101	ت = 1.650	0.52	86.4%	4.32	ذكر	
			0.77	83.2%	4.16	أنثى	
لا يوجد فروق	0.244	ف = 1.402	0.92	80.4%	4.02	20 أقل من 30	
			0.61	84.8%	4.24	30 أقل من 40	
			0.46	86.2%	4.31	40 أقل من 50	
			0.82	87.2%	4.36	50 فأكثر	
لا يوجد فروق	0.058	ت = 1.908	0.57	86.0%	4.30	بكالوريوس	المؤهل العلمي
			0.79	82.2%	4.11	دراسات عليا	
لا يوجد فروق	0.202	ف = 1.555	0.46	85.2%	4.26	1-أقل من 5 سنوات	الخبرة العملية
			0.98	81.4%	4.07	5-10 سنوات	
			0.56	85.6%	4.28	10-أقل من 15 سنوات	
			0.39	87.0%	4.35	15 سنة فأكثر	
لا يوجد فروق	0.831	ف = 0.292	1.01	86.0%	4.30	مدير عام	المسمى الوظيفي
			0.72	85.2%	4.26	مدير مشروع	
			0.69	83.8%	4.19	منسق مشروع	
			0.45	85.6%	4.28	مديري برامج	
لا يوجد فروق	0.833	ف = 0.365	0.44	87.4%	4.37	شمال غزة	المحافظة
			0.73	84.2%	4.21	غزة	
			0.50	85.2%	4.26	دير البلح (الوسطى)	
			0.32	86.8%	4.34	خانيونس	
			0.68	81.6%	4.08	رفح	

يوضح الجدول (16.4) نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول المعايير الدولية لإدارة المشاريع تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية، وإذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05 نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول المعايير الدولية لإدارة المشاريع تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية، بينما إذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول المعايير

الدولية لإدارة المشاريع تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، وفي هذه النتيجة سيتم استخدام اختبار المقارنات البعدية (LSD: lest significant difference) أقل فرق معنوي لمعرفة اتجاه الفروق، ونتائج جدول (16.4) يوضح ما يلي:

1. النوع الاجتماعي: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.101 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول المعايير الدولية لإدارة المشاريع تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.
2. الفئة العمرية: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.244 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول المعايير الدولية لإدارة المشاريع تعزى لمتغير الفئة العمرية.
3. المؤهل العلمي: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.058 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول المعايير الدولية لإدارة المشاريع تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
4. الخبرة العملية: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.202 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول المعايير الدولية لإدارة المشاريع تعزى لمتغير الخبرة العملية.
5. المسمى الوظيفي: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.831 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول المعايير الدولية لإدارة المشاريع تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
6. المحافظة: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.833 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول المعايير الدولية لإدارة المشاريع تعزى لمتغير المحافظة.

وترى الباحثة أن عينة الدراسة من المديرين ومديري المشاريع ومنسقي المشاريع ومديري البرامج اتفقوا حول المعايير الدولية لإدارة المشاريع، وبالتالي لا نلاحظ فروقاً بين آراء الموظفين والموظفات حول المعايير الدولية لإدارة المشاريع، إضافة إلى تقارب توجهات الفئات العمرية وسنوات الخدمة المختلفة حول المعايير الدولية لإدارة المشاريع، وتشابه ميول المسميات الوظيفية والمؤهل العلمي نحو هذه المعايير، وفي الوقت نفسه قد جاءت إجابات عينة الدراسة بالمحافظات الجنوبية متقاربة حول المعايير الدولية لإدارة المشاريع.

الفرضية الرئيسية الرابعة: تنص الفرضية على "وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في متوسط استجابة المبحوثين حول الميزة التنافسية المُستدامة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، المسمى الوظيفي، المحافظة).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) في حالات العينتين المستقلتين (Independent – Samples T Test) لاختبار الفروق التي تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي)، بينما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق التي تعزى للمتغيرات (الفئة العمرية، الخبرة العملية، المسمى الوظيفي، المحافظة) والتي تتكون من أكثر من مجموعتين، وفيما يلي اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية والجدول (17.4) يوضح ذلك.

جدول 17.4: نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول الميزة التنافسية المُستدامة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

"الميزة التنافسية المُستدامة"						المتغيرات الشخصية والوظيفية	
النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار الاحصائي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي		
لا يوجد فروق	0.281	ت = 1.082	0.61	84.0%	4.20	ذكر	النوع الاجتماعي
			0.81	81.8%	4.09	أنثى	
لا يوجد فروق	0.787	ف = 0.352	0.98	80.6%	4.03	20 أقل من 30	الفئة العمرية
			0.66	83.0%	4.15	30 أقل من 40	
			0.57	83.2%	4.16	40 أقل من 50	
			0.86	84.8%	4.24	50 فأكثر	
يوجد فروق	0.024	ت = 2.284	0.65	84.6%	4.23	بكالوريوس	المؤهل العلمي
			0.81	79.6%	3.98	دراسات عليا	
لا يوجد فروق	0.277	ف = 1.295	0.53	85.6%	4.28	1-أقل من 5 سنوات	الخبرة العملية
			1.03	79.4%	3.97	5-10 سنوات	
			0.58	83.8%	4.19	10-أقل من 15 سنوات	
			0.56	83.8%	4.19	15 سنة فأكثر	
لا يوجد فروق	0.517	ف = 0.762	1.04	84.4%	4.22	مدير عام	المسمى الوظيفي
			0.77	81.0%	4.05	مدير مشروع	
			0.75	82.0%	4.10	منسق مشروع	
			0.51	85.2%	4.26	مديري برامج	

"الميزة التنافسية المُستدامة"						المتغيرات الشخصية والوظيفية	
النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار الاحصائي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي		
لا يوجد فروق	0.845	ف = 0.348	0.50	85.8%	4.29	شمال غزة	المحافظة
			0.77	82.2%	4.11	غزة	
			0.59	83.4%	4.17	دير البلح (الوسطى)	
			0.64	85.2%	4.26	خانيونس	
			0.66	82.6%	4.13	رفح	

يوضح الجدول (17.4) نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول الميزة التنافسية المُستدامة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، وإذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05 نستنتج بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الميزة التنافسية المُستدامة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، بينما إذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الميزة التنافسية المُستدامة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، وفي هذه النتيجة سيتم استخدام اختبار المقارنات البعدية (LSD: lest significant difference) أقل فرق معنوي لمعرفة اتجاه الفروق، ونتائج جدول (17.5) يوضح ما يلي:.

1. النوع الاجتماعي: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.281 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الميزة التنافسية المُستدامة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.
2. الفئة العمرية: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.787 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الميزة التنافسية المُستدامة تعزى لمتغير الفئة العمرية.
3. المؤهل العلمي: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.024 أقل من 0.05) نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الميزة التنافسية المُستدامة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح الحاصلين على درجة بكالوريوس.
4. الخبرة العملية: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.277 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الميزة التنافسية المُستدامة تعزى لمتغير الخبرة العملية.
5. المسمى الوظيفي: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.517 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الميزة التنافسية المُستدامة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

6. **المحافظة:** بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.845 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الميزة التنافسية المُستدامة تعزى لمتغير المحافظة.

وترى الباحثة أن عينة الدراسة من المديرين ومديري المشاريع ومنسقي المشاريع ومديري البرامج اتفقوا حول الميزة التنافسية المُستدامة، وبالتالي لا نلاحظ فروقاً بين آراء الموظفين والموظفات حول الميزة التنافسية المُستدامة، إضافة إلى تقارب توجهات الفئات العمرية وسنوات الخدمة المختلفة حول الميزة التنافسية المُستدامة، وتشابه ميول المسميات الوظيفية نحوها، وفي الوقت نفسه قد جاءت إجابات عينة الدراسة بالمُحافظات الجنوبية متقاربة حول الميزة التنافسية المُستدامة.

إضافة إلى ذلك، نلاحظ وجود فروق في إجابات عينة الدراسة حول الميزة التنافسية المُستدامة بالنسبة للمؤهل العلمي، وذلك لصالح عينة الدراسة أصحاب المؤهل العلمي بكالوريوس.

## الفصل الخامس

---

### النتائج والتوصيات

#### مقدمة:

تناولت الباحثة في هذه الدراسة المعايير الدولية لإدارة المشاريع وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة بالمُحافظات الجنوبية الفلسطينية، من خلال ما تطرقت إليه من تأصيل مفاهيمي بالإطار النظري وأدبيات الدراسة، بالإضافة إلى ما تم جمعه من بيانات أولية من خلال الاستبانات والمقابلات المصممة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وبعد التحليل الإحصائي لمجالات الدراسة من بيانات الاستبانة الممثلة للمتغيرات الشخصية والوظيفية، والمتغير المستقل والمتغير التابع، وتفسير هذه النتائج وربطها بالدراسات السابقة، خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي تم التطرق إليها خلال هذا الفصل.

### 1.1.5. نتائج الإطار النظري:

1. تعتبر إدارة المشاريع أحد أهم الإدارات التي يلقي على عاتقها إدارة عمليات المنظمة لضمان تحقيق الأهداف المخططة، إذ تتكون هذه الإدارة من مجموعة من الأطراف التي تشمل الإدارة العليا ومدير المشروع وفريق العمل.

2. تشمل مراحل عملية إدارة المشاريع على مجموعة واسعة يتمثل أهمها في عمليات التخطيط والتنفيذ والتحكم وعمليات الاغلاق

3. تعتمد إدارة المشاريع في تنفيذها لأعمالها على مجموعة واسعة من المعايير الدولية لضمان كفاءة إدارة تلك المشاريع، إذ تشمل أهم تلك المعايير على (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة الجدول الزمني للمشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع، إدارة مخاطر المشروع، إدارة موارد المشروع، إدارة اتصالات المشروع، إدارة مشتريات المشروع، إدارة المعنيين بالمشروع)

4. تعتبر المنظمات غير الحكومية أحد أهم القطاعات التي تتكامل في دورها مع الدور الحكومي القائم في تقديم الخدمات للفئات المهمشة مجتمعياً، فهي تعمل في إطار غير ربحي ومستقل عن إدارة الدولة.

### 2.1.5. النتائج المتعلقة بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع:

1. أظهرت النتائج وجود تقييم إيجابي لدى أفراد عينة الدراسة حول محور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة بمستوى مرتفع جداً، حيث بلغ الوزن النسبي لتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع داخل هذه المنظمات ما نسبته (84.8%) وفقاً لوجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

2. أشارت النتائج إلى أن المعايير الدولية للمشاريع حققت مستويات مرتفعة ومرتفعة جداً في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة، حيث حققت إدارة تكامل المشروع أعلى درجة موافقة بنسبة (88.10%)، بينما حققت إدارة جودة المشروع أدنى درجات الموافقة بنسبة (80.30%).

3. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية بين المعايير الدولية لإدارة المشاريع (إدارة تكامل المشروع، وإدارة نطاق المشروع، وإدارة الجدول الزمني للمشروع، وإدارة تكلفة المشروع، وإدارة مخاطر المشروع، وإدارة موارد المشروع، وإدارة اتصالات المشروع، وإدارة جودة المشروع، وإدارة مشتريات المشروع، وإدارة المعنيين بالمشروع) والميزة التنافسية المُستدامة في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة بالمُحافظة الجَنوبية الفِلسطينية.

### 3.1.5. النتائج المتعلقة بالميزة التنافسية المُستدامة:

1. أظهرت النتائج وجود تقييم إيجابي لدى أفراد عينة الدراسة حول محور الميزة التنافسية المُستدامة في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة، وذلك بمستوى مرتفع، حيث بلغ الوزن النسبي لتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع داخل هذه المنظمات ما نسبته (82.9%) وفقاً لوجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

### 4.1.5. النتائج المتعلقة بابعاد المعايير الدولية لإدارة المشاريع:

1. احتل بعد إدارة تكامل المشروع المرتبة الأولى من بين الابعاد المطبقة وبوزن نسبي بلغ (88.10%)، تلاه إدارة مشتريات المشروع بوزن نسبي بلغ (86.40%)، ومن ثم جاءت بقية الابعاد وفقاً على التوالي، إدارة الجدول الزمني للمشروع (85.80%)، وإدارة نطاق المشروع (85.60%)، وإدارة اتصالات المشروع (85.60%)، وإدارة تكلفة المشروع (85.50%)، وإدارة المعنيين بالمشروع (84.7%)، وإدارة موارد المشروع (84.20%)، وإدارة مخاطر المشروع (81.90%)، وإدارة جودة المشروع (80.30%).

2. أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمعايير الدولية لإدارة المشاريع (إدارة نطاق المشروع، وإدارة موارد المشروع، وإدارة اتصالات المشروع، وإدارة جودة المشروع، وإدارة المعنيين بالمشروع) في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة بالمُحافظة الجَنوبية الفِلسطينية.

3. أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمعايير الدولية لإدارة المشاريع (إدارة تكامل المشروع، وإدارة الجدول الزمني للمشروع، وإدارة تكلفة المشروع، وإدارة مخاطر المشروع، وإدارة مشتريات المشروع) في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة بالمُحافظة الجَنوبية الفِلسطينية.

4. أظهرت النتائج عدم وجود فروق لمتوسط استجابة المبحوثين حول المعايير الدولية لإدارة المشاريع تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، المسمى الوظيفي، المحافظة).

5. أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط استجابة المبحوثين حول الميزة التنافسية المُستدامة تعزى للمتغيرات المؤهل العلمي، وذلك لصالح فئة البكالوريوس.
6. أظهرت النتائج عدم وجود فروق لمتوسط استجابة المبحوثين حول الميزة التنافسية المُستدامة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، الخبرة العملية، المسمى الوظيفي، المحافظة).

## 2.5 التوصيات

بعد استعراض نتائج الدراسة، لا بد من تقديم مجموعة من التوصيات، والتي بموجبها يمكن تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، وعليه تقترح الباحثة مجموعة من التوصيات التي تتعلق بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة، بالإضافة إلى توصيات تتعلق بالميزة التنافسية المُستدامة، وتوصيات عامة وفقاً لرؤى واضحة المعالم، التوصيات العامة:

1. ضرورة اعتماد دليل شامل لإدارة المشاريع في جميع المنظمات غير الحكومية، يكون مرجعيته المعايير الدولية لإدارة المشاريع للمنظمة لتحقيق مكانة تنافسية أفضل.
2. توجيه المهارات والمعارف بمشاريع المنظمات غير الحكومية نحو تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة.
3. تحديد الاستراتيجية التنافسية للمنظمة بوضوح، حيث يساعدها على التواصل الفعال عند تنفيذها من خلال إدارة المشاريع.
4. تحديد منهجية المشاريع بالمنظمات غير الحكومية بما يتوافق مع استراتيجيات هذه المنظمات.

### 1.2.5.1 التوصيات المتعلقة بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع:

1. رفع مستوى اهتمام المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة بقضايا إدارة تكامل المشروع، وإدارة الجدول الزمني للمشروع، وإدارة تكلفة المشروع، وإدارة مخاطر المشروع، وإدارة مشتريات المشروع في أطر أدائها لعملياتها كون هذه المعايير تعتبر من المعايير غير المؤثرة في مزاياها التنافسية المستدامة وفقاً للنتائج المستخلصة من الدراسة التطبيقية.
2. زيادة تركيز المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة على تفعيل التطبيق لمعيار إدارة جودة المشروع ومعيار إدارة المخاطر وإدارة المعنيين بالمشروع كونها استحوذت على أدنى مستويات التطبيق وفقاً لنتائج الدراسة التطبيقية.
3. استحداث دائرة مختصة لإدارة مخاطر المشروع بحيث تكون متخصصة، وعلى قدر عالٍ من التأهيل والخبرة في إدارة المخاطر، بما يساهم في تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع بصورة

شاملة.

4. زيادة وعي الإدارة العليا بتنفيذ متطلبات إدارة الجودة باعتبارها عنصراً أساسياً ومهماً من عناصر نجاح مشاريع المنظمة.
5. ضرورة معالجة المنظمات غير الحكومية لقضية نقص التمويل من خلال التوجه نحو أحدث التقنيات، وضم المختصين بإدارة نقص التمويل.

## 2.2.5. التوصيات المتعلقة بالميزة التنافسية المُستدامة:

1. العمل على إدارة المشاريع في المنظمات المستهدفة على التكيف مع ظروف البيئة غير المستقرة بقطاع غزة بالاعتماد على أدوات التخطيط الاستراتيجي كونها تتيح مجالاً واسعاً لتحليل قضايا التنافسية والتأقلم مع المخاطر المحتملة.
2. ضرورة توطئ فلسفة التحسين المستمر في أطر أعمال المنظمات العاملة في مجال المرأة، كونها تعتبر الضامن الأهم لتخفيض كافة أوجه الهدر في العمليات بما يسهم في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لها في جانبي الكلفة والجودة.
3. توجيه المنظمات العاملة في مجال المرأة نحو الاعتماد على هياكل تنظيمية مرنة تضمن سهولة انسيابية الأعمال وتحقيق التكامل الأفقي بين الإدارات والتي من أهمها إدارة العمليات لضمان تعزيز الالتزام بالجدول الزمني لتقديم الخدمة والمرونة في قضايا التسليم والتأقلم مع المتغيرات المتلاحقة في بيئة الأعمال بقطاع غزة.
4. التركيز على قضايا الاستدامة المالية باعتبارها من أهم العوامل التي تسهم في تعزيز تنافسيتها، وذلك من خلال الاعتماد على التوسع في إقامة مشاريع تابعة لهذه المنظمات تتلقى رسوماً رمزية لتقديم الخدمات بحيث تستخدم تلك الرسوم لتغطية جزءاً من نفقاتها التشغيلية.
5. تطوير الوعي لدى العاملين بالمنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة حول مفاهيم الميزة التنافسية المستدامة في إطار العمل الأهلي وسبل تحقيقها كإطار هام لتعزيز إجراءات العمل لتحقيق أبعادها المتنوعة.
6. استخدام أدوات منهجية علمية لتعزيز الميزة التنافسية المُستدامة للتحويل من نظام لقياس الأداء فقط إلى نظام لإدارة الأداء المستدام.
7. تعزيز مستوى أداة وكفاءة موظفيها حتي تستطيع تحقيق ميزة تنافسية مبنية على رأس المال البشري بالمنظمة.

## المصادر والمراجع

### أولاً: المراجع العربية

1. أبو شريعة، ع. والشنطي، م. والمغني، م. (2021). وظيفة الاختيار كإحدى ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسيّة المُستدامة. *مجلة الاقتصاد والمالية*، 7(1): 22-1.
2. أبو عوض، ع. (2019). الكفاءات القيادية لدى مديري الإدارة العليا في مؤسسات المجتمع المدني في قطاع غزة وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي. *رسالة ماجستير*. الجامعة الإسلامية بغزة.
3. أبو هريبيد، ي. (2017). دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسيّة دراسة حالة شركة توزيع كهرباء محافظات غزة. *رسالة ماجستير*. جامعة الأقصى بغزة. فلسطين.
4. أطباء العالم اسبانيا. (2021). مقابلة شخصية.
5. الإغاثة الطبية. (2021). مقابلة شخصية.
6. أوكسفام. (2021). مقابلة شخصية.
7. بركات، م. (2018). الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتعزيز الميزة التنافسيّة دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الفلسطينية. *رسالة ماجستير*. جامعة الأقصى بغزة. فلسطين.
8. بركة، م. (2018). العوامل المؤثرة على دور منظمات المجتمع المدني في تقديم الخدمات الاجتماعية للشرائح المهمشة. *رسالة ماجستير*. جامعة الأقصى بغزة. فلسطين.
9. بشماني، ش. (2014). دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية*، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 36(5): 85-100.
10. بن خليفة، أ. وزلاسي، س. (2018). فعالية اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأفضلية التنافسيّة المُستدامة دراسة ميدانية على شركة نجمة للاتصالات الوادي. *مجلة آفاق للبحوث والدراسات*، 2(1): 436-450.
11. بيالارا. (2021). مقابلة شخصية.
12. تيغرة، ا. (2017). "توجهات حديثة في تقدير صدق وثبات درجات أدوات القياس: تحليل نظري تقويمي وتطبيقي"، بحث غير منشور، *مجلة العلوم النفسية والتربوية*، 4 (1): 7-29.
13. جاب الله، ه. (2017). دور أدوات إدارة التكلفة في دعم الميزة التنافسيّة للمؤسسة الاقتصادية. *أطروحة دكتوراه*. جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر.

14. الجبوري، ز. (2019). أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي. رسالة ماجستير. جامعة آل البيت. الأردن.
15. الجبوري، ز. (2019). أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت. الأردن.
16. جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني. (2021). مقابلة شخصية.
17. جمعية عايشة لحماية المرأة والطفل. (2021). مقابلة شخصية.
18. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2021). تقرير سنوي. رام الله، فلسطين.
19. جواد، م. وكاظم، إ. (2020). استخدام نموذج نضج إدارة المشاريع لتقويم منظمات قطاع التشييد دراسة حالة في قسم الأبنية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 26(119): 164-185.
20. جبر، إ. (2005). إدارة المشاريع. سلسلة كتيبيات للمنظمات المجتمعية. القيادة المجتمعية لتخطيط الصرف الصحي البيئي في المناطق الحضرية.
21. الحاجم، ه. السلطان، ح. (2021). دور الإنتاج المستدام في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال المتغير الوسيط القدرات الديناميكية. العلوم الاقتصادية. 16(21): 1-26.
22. الحارثي، غ. والفايدي، ي. (2020). دور إدارة المعرفة في إدارة المشروع. ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي الحادي عشر دور العلوم الإنسانية والاجتماعية والطبيعية في دعم التنمية المستدامة. تركيا.
23. حجازي، ن. (2016). التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية قطاع غزة. رسالة ماجستير. جامعة الأزهر بغزة. فلسطين.
24. الحديدي، ر. (2020). مفاهيم إدارة المشاريع وأهدافها. المجلة العربية للنشر العلمي. العدد 25: 576-597.
25. حركات، س. وبادري، آ. (2013). دور المزيج التسويقي في المحافظة على الميزة التنافسية في المؤسسة الخدمية. رسالة ماجستير. جامعة أم البواقي. الجزائر.
26. حسن، ت. ومحمد، ز. (2020). تقييم متطلبات إدارة الموارد البشرية في إدارة المشروعات دراسة حالة في شركة الفاروق العامة للمقاولات الإنشائية. مجلة كلية الكوت الجامعة، 5(2): 28-49.
27. الحسني، ع. (2016). دور العوامل التنظيمية والوظيفية في نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين.

28. حمادوش، ع. (2019). "المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرهما على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين\_سطيف، الجزائر.
29. حمدي، س. والبصري، ع. (2020). تطبيق المواصفة الدولية إدارة المشاريع (ISO10006:2003): دراسة حالة في مشروع الأعمال المدنية لوحدة انتاج الهيدروجين في مصفى الدورة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (61): 21-54.
30. الحوراني، ي. (2017). مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق لدى الشركات الصناعية الغذائية بالمحافظات الجنوبية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المُستدامة. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين.
31. دلي، ع. (2015). تأثير خصائص المنظمة المتعلمة في نجاح إدارة المشروع بحث استطلاعي تحليلي في الهيئة العامة للطرق والجسور. رسالة ماجستير. جامعة بغداد. العراق.
32. الدليمي، س. (2019). إدارة المشاريع وتطبيقها للمعايير الدولية لتحسين جودة المشاريع الصناعية دراسة تحليلية لإقليم الشمال في الأردن. رسالة ماجستير. جامعة آل البيت. الأردن.
33. دهليز، خ. عنبر، ه. (2017). أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع عمى جودة المشاريع في المؤسسات الأهمية في فمستين. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم الاقتصادية والإدارية. 25 (2): 1-21.
34. الزبير، م. (2013). أثر تخفيض التكاليف على دعم الميزة التنافسية. رسالة ماجستير. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. السودان.
35. سكر، أ. وجردات، ع. (2020). مؤسسات المجتمع المدني والشباب الفلسطيني تحديات الدور. مركز مسارات. فلسطين.
36. سلامة، أ. (2019). دور إدارة الوقت في تحقيق التميز دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات الأدوية الفلسطينية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 10(2): 138-159.
37. سوداني، م. وخطاطبة، أ. (2015). أثر تطبيق نظام الجودة على تنافسية المشروع دراسة ميدانية في مؤسسة عمر بن عمر. رسالة ماجستير. جامعة 8 مايو 1945. الجزائر.
38. سويسي، ص. وبالحاج، م. (2020). دور إدارة الوقت في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة ميدانية على شركة ليبيا للتأمين بالزاوية خلال عام 2019، مجلة كليات التربية، 17(1): 305-328.
39. صالح، م. (2017). عناصر التحسين المستمر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة دراسة تحليلية في شركة كيرفور. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 2(38): 1-34.

40. الصوفي، ح. والدهدار، آ. (2019). دور معلمي متطلبات الجامعة في تعزيز الرقابة الذاتية لدى طلبتهم -الجامعة الإسلامية أنموذجاً. مجلة جامعة الخليل للبحوث، 14(1): 94-115.
41. عبد النبي، ه. والعتيبي، ح. (2021). علاقة الابتكار والابداع في نجاح إدارة المشاريع: تطبيق على وكالة التوظيف بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. المجلة الدولية للتنمية، 11(1): 11-28.
42. عثمان، م. (2019). تحليل العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية. مجلة البحوث المالية والتجارية، 20(2): 179-212.
43. عزون، ف. (2015). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. رسالة ماجستير. جامعة فرحات عباس سطيف. الجزائر.
44. عساف، م. (2018). متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الأهلية التنموية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية. ورقة علمية مقدمة لمؤتمر التنمية المستدامة في ظل بيئة متغيرة. جامعة النجاح الوطنية. فلسطين.
45. عساف، م. (2018). متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الأهلية (التنموية) بالمحافظات الجنوبية لفلسطين. مؤتمر التنمية المستدامة في ظل بيئة متغيرة. كلية الاقتصاد والعلوم الاجتماعية. جامعة النجاح الوطنية.
46. العشي، ن. (2013). أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين.
47. العكيدي، و. (2019). رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات الأردنية. ط1. دار أمجد للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
48. علوان، س. (2021). إدارة الذكاء التنافسي كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية ومواجهة تحديات فيروس كورونا (Covid 19). المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج، 83(83): 1063-1159.
49. عمران، م. (2017). قدرات المنظمة وأثرها على الميزة التنافسية الدور المعدل للمواءمة الاستراتيجية. رسالة ماجستير. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. السودان.
50. عمرو، أ. (2018). ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية "دراسة على المنظمات الاهلية في مدينة الخليل. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الخليل. فلسطين.

51. العمل ضد الجوع. (2021). مقابلة شخصية.
52. العمور، س. وحمام، ح. (2015). استخدام التكلفة المستهدفة في إدارة تكاليف البحوث والتطوير لتحقيق ميزة تنافسية للشركات الصناعية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 13(6): 286-312.
53. عنبر، ه. (2016). دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين.
54. العنزي، سعد. (2015). *عناصر القوة في القيادة*. ط1. دار ومكتبة عدنان. بغداد، العراق.
55. العوادي، أ. (2020). تأثير التسويق الريادي في تعزيز الميزة التنافسية المُستدامة دراسة استطلاعية لعينة من موظفي شركة زين للاتصالات. *مجلة العلوم البحثية*، 2(1): 1-20.
56. العون الطبي الفلسطيني. (2021). مقابلة شخصية
57. فاروق أكبر، ع. (2017). ممارسات القيادات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية. *مجلة البحث العلمي في التربية*. (18): 360-388.
58. فاطمة، ع. (2021). عوامل النجاح الرئيسية في إدارة المشاريع دراسة ميدانية لعينة من المشاريع في مؤسسات الغرب الجزائري. *أطروحة دكتوراه*. جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان. الجزائر.
59. فتح الدين، ا. (2019). دور الإدارة الالكترونية في تحقيق ميزة تنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية على محافظة جدة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 3(7): 1-30.
60. فهيم، إ. (2020). دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمات الأعمال للميزة التنافسية المُستدامة دراسة حالة شركة تويوتا اليابانية. *المجلة المصرية لبحوث الرأي العام*، 19(1): 453-590.
61. القدرة، ع. (2018). أثر أداء إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين.
62. الكبيسي، ص. وكمال، م. (2020). تصميم برنامج الكتروني لتقييم إدارة المشاريع على وفق منهجية (PMBOK). *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*، 26(119): 1-21.
63. الكميم، م. (2017). دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن. رسالة ماجستير. الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا. اليمن.

64. محسن، ا. والدعيمي، ع. (2012). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة بحث استطلاعي في شركة التأمين العراقية العامة. مجلة دراسات محاسبية ومالية، 21(4): 33-70.
65. محمد، س. (2017). خصائص نظم المعلومات الإدارية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة. مجلة العلوم الاقتصادية، 18(1): 70-89.
66. محمود، أ. (2017). نظم المعلومات التسويقية وأثرها في استدامة الميزة التنافسية دراسة استطلاعية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 14(1): 229-256.
67. المحياوي، ق. والوائل، د. (2019). أثر المجالات المعرفية PMBOK في جودة المشروع دراسة ميدانية لآراء عينة من العاملين في المشاريع الانشائية التابعة لوزارة الاعمار والاسكان في محافظة ذي قار. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، 9(1): 8-25.
68. مركز العمل التنموي معا. (2021). مقابلة شخصية.
69. المولى، م. (2019). أثر التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي في الميزة التنافسية المُستدامة في الكليات الأهلية دراسة تطبيقية على عينة من الكليات الأهلية في العراق. رسالة ماجستير. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. السودان.
70. ميمون، م. (2019). دور التسويق الأخضر في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة دراسة حالة مُنظمة الأعمال تويونا. أطروحة دكتوراه. جامعة وهران 2، الجزائر.
71. ناصر، ع. وياغي، خ. (2019). إدارة المشاريع بين المنهجية التقليدية والمنهجية الحديثة دراسة مقارنة. الملتقى العلمي الدولي المعاصر للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية والإدارية والطبيعية نظرة بين الحاضر والمستقبل. تركيا.
72. النباهين، إ. (2015). أثر الاستشارات الإدارية على أداء المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة ومدى نجاحها في احداث تغيير إداري فيها. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين.
73. النجار، م. (2020). اليقظة الاستراتيجية وأثرها في إدارة المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية. المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال. 8(3): 503-520.
74. نصار، م. (2021). أثر القدرات الابداعية على تحسين الأداء التشغيلي دراسة تطبيقية للعاملين في شركات العمل عن بعد لمجال تكنولوجيا المعلومات في قطاع غزة. رسالة ماجستير. جامعة الأزهر بغزة. فلسطين.
75. نصر، م. (2019). دور كفاءة أداء مديري المنظمات غير الحكومية في إدارة الأزمات المالية ونقص التمويل. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين.

76. نعمة، ن. وعلي، س. (2017). تحليل مخاطر المشروعات وفق نظام إدارة المشاريع الاحترافية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*, 96(23): 82-101.
77. هيئة شؤون المنظمات الفلسطينية. (2012). *قانون الهيئات والجمعيات الأهلية الفلسطينية*. فلسطين.
78. ياغي، خ. والردادي، ح. (2020). التعرف على العلاقة بين إدارة المشاريع واستراتيجية المنظمة. ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي الحادي عشر دور العلوم الإنسانية والاجتماعية والطبيعية في دعم التنمية المستدامة. تركيا.
79. يوسف، م. وهيمة، ن. (2018). تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية باتنة. *مجلة الدراسات الاقتصادية المعقدة*, (8): 115-128.

#### ثانياً: المراجع الاجنبية

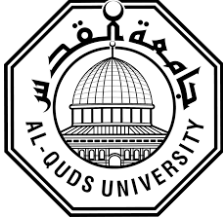
1. Bento, R. F., Mertins, L., & White, L. F. (2017). Ideology and the balanced scorecard: An empirical exploration of the tension between shareholder value maximization and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 142(4): 769-789.
2. Carvalho, M. (2015). Project management and its effects on project success: Cross - country and cross - industry comparisons. *International Journal of Project Management*, 33 (7): 1509-1522.
3. Castro, A. & Giraldi, E. (2018). Shared brands and sustainable competitive advantage in the Brazilian wine sector, *International Journal of Wine Business Research*, 30(2): 243-259.
4. Coppola, D. (2015). *Introduction to International Disaster Management*. 3<sup>rd</sup> ed. Butterworth-Heinemann. US.
5. Deng, D. & Wen, S. & Chen, H. & Lin, L. (2018). A hybrid multiple criteria decision making model of sustainability performance evaluation for Taiwanese Certified Public Accountant firms, *Journal of Cleaner Production*, (180): 603-616.
6. Gomes, J. & Romao, J. (2018). *Sustainable Competitive Advantage with the Balanced Scorecard Approach*. Encyclopedia of Information Science and Technology, Fourth Edition, Hershey.
7. Grau, N. (2013). Standards and Excellence in Project Management - In Who Do We Trust. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 74(2013): 10-20.
8. Heerkens, G. (2014). *Project Management*. 2<sup>nd</sup> ed. McGraw-Hill. US.
9. Heizer, J. & Rander, B. & Munson, C. (2017). *Operation Management*. 10<sup>th</sup> ed. Published by Prentice-hall. New Jersey.

10. Kang, S. & Na. Y. & Jeong. H. (2019). The Effect of Market Orientation on Performance of Sharing Economy Business: Focusing on Marketing Innovation and Sustainable Competitive Advantage. **Sustainability**, 11(3): 1-19.
11. Kerzner, H. (2017). **Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling**. (12th.Ed), John Wiley: Canada.
12. Kossler, M. (2013). Project Management Standards and Approaches A systematic Comparison. **Master Thesis**. Graz University of Technology. Austria.
13. Kotler, P. (2016). **Marketing Management: Analysis Planning Implementation and Control**, 9th Ed, New Delhi: Prentice-Hall Of India, Private Limited.
14. Laeson, E. & Gray, C. (2018). **Project Management: The managerial process**. 7<sup>th</sup> ed. McGraw-Hill.
15. Mishra, M. & Nandamuri, P. & Rao, V. (2020). Sustainable Competitive Advantage Through Business Model Innovation: The Indian Perspective. **Disruptive Technology**: 191-213.
16. Mulcahy's, R. (2018). **PMP Exam Prep**. 9<sup>th</sup> ed. RMC. US.
17. Norman, Geoff. (2010). Likert scales, levels of measurement and the “laws” of statistics. **Advances in health sciences education**, 15(5), 625-632.
18. PMBOK. (2017). **A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) / Project Management Institute**. Sixth edition. Project Management Institute, publisher.
19. Ponty, S. (2017). **Project Management for Dummies**. 5<sup>th</sup> ed. John Wiley & Sons. Inc. New Jersey.
20. Romero, E. (2018). Strategic project management: a methodology for sustainable competitive advantage. **Revista EAN Edición especial**, (2018): 15-31.
21. Singh, R. & Arora, S. (2018). The adoption of balanced scorecard: an exploration of its antecedents and consequences. **Benchmarking: An International Journal**, 25(3): 874-892.
22. Suk-Hyun, Oh. & Paul, C. & Hong, M. & Seung-Chul, K. (2019). The Effects of Project Portfolio Management on Competitive Advantage through Dynamic Capability. **Global Journal of Researches in Engineering: JGeneral Engineering**, 19(3): 8-24.
23. Suriani, W. & Kuncoro, W. (2018). Achieving sustainable competitive advantage through product innovation and market driving. **Asia Pacific Management Review**, 23(3): 186-192.

24. Torres, A. & Ferraz, S. & Rodrigues, H. (2018). The Impact of Knowledge Management Factors in Organizational Sustainable Competitive Advantage. **Journal of Intellectual Capital**, 19(2): 453-472.
25. Turner, R. (2016). **Gower handbook of project management**. 4<sup>th</sup> ed. Routledge.
26. Varajao, J. (2016). Success Management as Pm Knowledge Area – Work-In-Progress. **Conference on Enterprise Information Systems, International Conference on Project Management / Conference on Health and Social Care Information Systems and Technologies, Procedia Computer Scienc.**
27. Wambugo, I. (2012). Competitive Strategies and Performance of International non Governmental Organization in Nairobi. **Master Degree. UNIVERSITY OF NAIROBI. Nairobi.**

## الملاحق

ملحق 1: الاستبانة النهائية لأداة الدراسة.



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المُستدامة

السادة/ مديرو ومنسقي المشاريع المحترمون

تحية طيبة وبعد،،،

### الموضوع/ استبانة لغرض البحث العلمي

بداية أهدىكم أطيب التحيات، ويطيب لي أن أضع بين أيديكم استبانة بغرض استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية، حيث تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان:

### المعايير الدولية لإدارة المشاريع وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة في المنظمات غير الحكومية بالمُحافظة الجنوبية

وتتطلب الدراسة استقصاء آراء مجموعة من مديري ومنسقي المشاريع في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال المرأة بالمُحافظة الجنوبية الفلسطينية .

إذ تتقدم الباحثة لكم بوافر الشكر وعظيم الامتنان على حسن تعاونكم، وتؤكد لكم أن المعلومات التي سوف يحصل عليها من قبلكم سيتعامل معها بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتأمل الباحثة في إجاباتكم عن جميع فقرات الاستبانة بكل موضوعية سعياً للوصول إلى نتائج صادقة وصحيحة، وذلك بوضع الدرجة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها حسب الواقع الذي تعملون به.

وتقبلوا فائق التقدير والاحترام،،،

الباحثة/ هديل هنية

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية:

ضع إشارة (√) في المربع الذي ينطبق على حالتك:

1. النوع الاجتماعي:

أنثى

ذكر

2. الفئة العمرية:

من 30 إلى أقل من 40

من 20 إلى أقل من 30

50 سنة فأكثر

من 40 إلى أقل من 50

3. المؤهل العلمي:

دراسات عليا

بكالوريوس

دبلوم فاقل

4. الخبرة العملية:

من 10 إلى أقل من 15

من 1 إلى أقل من 5 سنوات

من 15 سنة فأكثر

من 5 إلى أقل من 10

5. المسمى الوظيفي:

مدير برنامج

منسق مشروع

مدير مشروع

مدير عام

6. المحافظة:

دير البلح (الوسطى)

غزة

شمال غزة

خانينونس

رفح

## ثانياً: مجالات الاستبانة:

تمثل المعايير الدولية لإدارة المشاريع والميزة التنافسيّة المُستدامة مجالات الدراسة الأساسية، والتي تم قياسها من خلال مجموعة من الفقرات، يرجى وضع اختيار الدرجة التي تناسبكم وفق طبيعة عملكم.

البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
--------	------------	-------	-------	-----------	----------------

### البعد الأول: إدارة تكامل المشروع

تشمل العمليات والأنشطة اللازمة لتحديد وتعريف وجمع وتوحيد وتنسيق العمليات المختلفة وأنشطة إدارة المشاريع في مجموعات عمليات إدارة المشاريع.

1. تطور إدارة المشروع خطة المشروع بشكل مستمر لتحقيق الأهداف المنشودة.					
2. تقوم إدارة المشروع بعملية رقابية متكاملة على جميع الأنشطة لضمان الجودة.					
3. تضع إدارة المشروع الخطط والبرامج بحيث تخدم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.					
4. تحرص إدارة المشروع على أن تمتاز خطة المشروع بالشمولية بحيث تغطي جميع النشاطات الواردة في عملية التنفيذ.					
5. تسعى إدارة المشروع لإدارة أنشطة المشروع بشكل يحقق مخرجات المشروع بكفاءة وفاعلية.					

### البعد الثاني: إدارة نطاق المشروع

تشمل العمليات اللازمة للتأكد من أن المشروع يشتمل على جميع الأعمال المطلوبة لإكمال المشروع، حيث تهتم إدارة نطاق المشروع في المقام الأول بتحديد ما يدرج وما لا يدرج في المشروع وضبطه.

1. تعمل إدارة المشروع على تحقيق احتياجات الفئة المستهدفة من المشروع بشكل دقيق.					
2. تضع إدارة المشروع تصوراً واضحاً لأنشطة المشروع ومخرجاته.					
3. تقسم إدارة المشروع الأنشطة إلى مكونات أصغر تسهم بزيادة فاعلية المتابعة والرقابة.					
4. تسعى إدارة المشروع لتكوين فرق عمل فعالة خلال مراحل المشروع.					
5. تتأكد إدارة المشروع من تحقيق مخرجات المشروع مع توقعات الجهات المستفيدة.					

البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
--------	---------------	-------	-------	--------------	-------------------

#### البعد الثالث: إدارة الجدول الزمني للمشروع

يشمل العمليات اللازمة لإدارة استكمال المشروع في الوقت المناسب، ويشمل ذلك عمليات إدارة الجدول الزمني للمشروع

1. تعمل إدارة المشروع على جدولة الأنشطة الخاصة بالمشروع وتحديد فتراتها.					
2. تلتزم إدارة المشروع بتنفيذ الأنشطة وفقاً لجدولها الزمنية.					
3. تسعى إدارة المشروع لتوازن تقديرها لوقت إنجاز المشروع مع قيمته المالية.					
4. تحرص إدارة المشروع على إدارة الوقت بالمشروع بشكل فعال.					
5. تضع إدارة المشروع خطة قبلية لتنفيذ المشروع بدقة وفق الإطار الزمني للتنفيذ.					

#### البعد الرابع: إدارة تكلفة المشروع

تشمل العمليات المشاركة في تخطيط التكاليف وتقديرها ووضع ميزانياتها وتمويلها وإدارتها وضبطها بحيث يستكمل المشروع في حدود الموازنة المعتمدة من عمليات إدارة تكلفة المشروع

1. تضع إدارة المشروع خطة مالية مفصلة تشمل التكاليف المطلوبة خلال مراحل تنفيذ المشروع.					
2. تعمل إدارة المشروع على مقارنة تكاليف المشروع مع تكاليف مشاريع مشابهة.					
3. تحرص إدارة المشروع على أن تتناسب موازنة المشروع مع الأهداف المراد تحقيقها.					
4. تعتمد إدارة المشروع على تكاليف معيارية لتحديد تكاليف المشروع.					
5. تحرص إدارة المشروع على عدم تجاوز الموازنة المخصصة للمشروع.					

#### البعد الخامس: إدارة جودة المشروع

تشمل العمليات اللازمة لدمج سياسة الجودة الخاصة بالمنظمة فيما يتعلق بتخطيط وإدارة وضبط المشروع ومتطلبات جودة المنتج من أجل تلبية توقعات المعنيين بالمشروع

1. تحرص إدارة المشروع على تطبيق نظام جودة فعال بالمشروع.					
2. تطبق إدارة المشروع المعايير الدولية للجودة في المشروع.					
3. تتبع إدارة المشروع تحسين الجودة وتقليل التكاليف بالمشروع.					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البيان
					4. تقارن إدارة المشروع الخدمات المقدمة من مشروعها مع خدمات تقدمها مشاريع مشابهة.
					5. تراقب إدارة المشروع عمليات الجودة للمدخلات والمخرجات وتحديد الإجراءات لتحقيق الجودة.

#### البعد السادس: إدارة مخاطر المشروع

تشمل عمليات إجراءات تخطيط إدارة المخاطر والتعرف عليها وتحليلها، وتخطيط الاستجابة لها، وتطبيق الاستجابة، ومراقبة المخاطر في المشروع.

					1. تضع إدارة المشروع خططاً وسيناريوهات قبلية لمواجهة أي مخاطر.
					2. تحدد إدارة المشروع المخاطر الخارجية التي يمكن أن تؤثر على المشروع بشكل مسبق.
					3. تسعى إدارة المشروع للحد من ظهور مخاطر جديدة في أثناء تنفيذ المشروع.
					4. تتعامل إدارة المشروع بمرونة مع المخاطر الطارئة في أثناء تنفيذ المشروع.
					5. تسعى إدارة المشروع لتنفيذ وإدارة التغييرات التي تظهر خلال تنفيذ المشروع بشكل فعال.

#### البعد السابع: إدارة موارد المشروع

تشمل عمليات تحديد الموارد اللازمة للاستكمال الناجح للمشروع والحصول عليها وإدارتها، حيث تساعد هذه العمليات على ضمان أن تكون الموارد المناسبة متاحة لمدير المشروع وفريق المشروع في الوقت والمكان المناسبين.

					1. تعمل إدارة المشروع على حصر الاحتياجات من الموارد البشرية من ذوي الخبرة والمهارة.
					2. تتأكد إدارة المشروع بأن المواد والمعدات الموردة إلى المشروع تحقق الشروط والمواصفات المطلوبة.
					3. تحسن إدارة المشروع استخدام الموارد في تعظيم قيمة المخرجات.
					4. تسعى إدارة المشروع لملائمة الموارد المتاحة لتنفيذ أنشطة المشروع المخططة لها.
					5. تضمن إدارة المشروع توريد المواد إلى موقع المشروع في الوقت المطلوب وضمن الكمية المطلوبة.

البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
--------	---------------	-------	-------	--------------	-------------------

#### البعد الثامن: إدارة اتصالات المشروع

تشمل العمليات اللازمة لضمان تخطيط معلومات المشروع وجمعها وتوزيعها وتخزينها واسترجاعها والتصرف النهائي بها في الوقت الملائم وبصورة مناسبة، حيث تتضمن إدارة التواصل بالمشروع العمليات اللازمة لضمان تلبية احتياجات المشروع والمعنيين به من خلال تطوير المنتجات وتنفيذ الأنشطة المصممة لتحقيق التبادل الفعال للمعلومات

1. تحرص إدارة المشروع على فاعلية نظام الاتصالات لتحقيق تبادل المعلومات.					
2. تتسق إدارة المشروع بين جميع الأطراف ذات العلاقة بالمشروع طوال فترة التنفيذ.					
3. تحرص إدارة المشروع على أن يكون الاتصال فعالاً بين الأطراف المساهمة في تنفيذ المشروع.					
4. تعمل إدارة المشروع على إعداد تقارير دورية عن سير أنشطة المشروع.					
5. تحدد إدارة المشروع قنوات الاتصال بين جميع الأطراف ذات العلاقة بالمشروع.					

#### البعد التاسع: إدارة مشتريات المشروع

تشمل العمليات اللازمة لشراء أو جلب المنتجات والخدمات أو النتائج اللازمة من خارج فريق العمل، حيث تشمل إدارة مشتريات المشروع عمليات الإدارة والتحكم المطلوبة لوضع وإدارة الاتفاقيات.

1. تضع إدارة المشروع خطة شاملة للمشتريات لتحديد الاحتياجات من المواد والمعدات.					
2. تراقب إدارة المشروع عمليات العطاءات بشكل فعال وسليم ووفق معايير محددة.					
3. تعمل إدارة المشروع على توافق المتطلبات الشرائية مع موازنة المشروع.					
4. تحرص إدارة المشروع أن تتحقق عملية الشراء ضمن وقت محدد.					
5. تتابع إدارة المشروع توثيق العمليات الشرائية والتأكد من صحتها.					

#### البعد العاشر: إدارة المعنيين بالمشروع

تشمل العمليات اللازمة لتحديد الأفراد أو المجموعات أو المنظمات التي قد تؤثر أو تتأثر بالمشروع، وتحليل توقعاتهم وأثرهم على المشروع، بالإضافة إلى وضع استراتيجية إدارة مناسبة لإشراك المعنيين بفاعلية في قرارات المشروع ومتابعة التنفيذ.

1. تحدد إدارة المشروع المعنيين بالمشروع من بدايته وحتى نهايته.					
2. تضع إدارة المشروع خطة دقيقة لمشاركة المعنيين بالمشروع.					

البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
3. تحرص إدارة المشروع على إدارة فعالة للمعنيين بالمشروع.					
4. تستخدم إدارة المشروع الأدوات والأساليب لضمان مساهمة المعنيين بالمشروع في تحقيق أهدافه.					
5. تتبنى إدارة المشروع المتابعة الدائمة والتنسيق المتواصل مع المعنيين بالمشروع.					

### المحور الثاني: الميزة التنافسية المُستدامة

هي حالة مستمرة من التطوير والتحديث لعمليات المنظمات النسوية غير الحكومية في إطار الكفاءة والمرونة نحو الحفاظ على مكانة مرموقة مقارنة بالمنظمات المنافسة من خلال الاستجابة السريعة لمتطلبات المستفيدين بتقديم خدمات بأقل تكلفة وأعلى جودة.

1. تسعى إدارة المشروع إلى بناء هيكل تنظيمي مرن للمشروع يتوافق مع البيئة المتغيرة بما يسهم بتحقيق الفاعلية.					
2. تسعى إدارة المشروع لتقديم خدمات تلي رغبات المستفيدين المتوقعة من المشاريع.					
3. تركز إدارة المشروع على تطبيق معايير الجودة بالمشاريع واعتبارها أساساً للعمل.					
4. تبحث إدارة المشروع عن طرق إبداعية ومبتكرة للتعامل مع المستفيدين.					
5. تمتلك إدارة المشروع القدرة على ابتكار طرق وأدوات متطورة تساعد المستفيدين من الاستفادة الأمثل من خدمات المنظمة.					
6. تعمل إدارة المشروع على التكيف مع ظروف البيئة المتغيرة للمشروع.					
7. تتبع إدارة المشروع عدة استراتيجيات تسويقية تتناسب مع طبيعة بيئة المنظمة.					
8. تضمن إدارة المشروع ولاء المستفيدين وتوفير احتياجاتهم وتقديم خدمات نوعية لهم.					
9. تحرص إدارة المشروع على الاستجابة السريعة لحاجات وتطلعات المستفيدين عبر تقديم خدمات نوعية لهم.					
10. تختار إدارة المشروع طواقم مؤهلة ذات قدرات فنية نوعية لتقديم الخدمة المناسبة للمستفيد.					

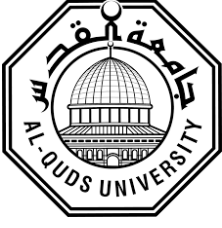
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البيان
					11. تحدد إدارة المشروع نظاماً واضحاً للمعايير اللازمة للتعامل مع المستفيدين.
					12. تستثمر إدارة المشروع الموارد المتاحة المالية والمادية بكفاءة.
					13. تنتهج إدارة المشروع طرقاً مختلفة لتحقيق المزايا التنافسية لمشاريعها مثل الإنتاجية العالية والخبرة والتعلم ونقادي تكرار الأخطاء.
					14. تحرص إدارة المشروع على مواكبة خططها للتطورات التكنولوجية.
					15. تعمل إدارة المشروع على تطوير عمليات المشروع باستمرار للتخلص من الإجراءات الروتينية ولتوفير الوقت والجهد.

شكراً لحسن تعاونكم

ملحق 2: قائمة بأسماء المحكمين.

الجامعة	الاسم	م
جامعة القدس أبو ديس	د. عبد الوهاب الصباغ	1
جامعة الأزهر	د. وائل ثابت	2
جامعة الأزهر	د. وفيق الآغا	3
الجامعة الإسلامية	د. سامي أبو الروس	4
الجامعة الإسلامية	د. إسماعيل قاسم	5
الجامعات الفلسطينية	د. بدر حمدان	6
جامعة فلسطين	د. مازن رحمي	7
جامعة الأقصى	د. أيمن الديراوي	8
جامعة غزة	د. إبراهيم أبو رحمة	9

ملحق 3: المقابلة الشخصية.



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

السيدة /..... المنصب الوظيفي/ .....

مكان العمل/.....

أسئلة مقابلة لأغراض البحث العلمي

1. كيف تقيمون مستوى المنافسة بين مشاريع المنظمة ومشاريع المنظمات الأخرى العاملة في نفس المجال؟

---

---

---

---

---

---

---

---

كيف تؤثر جودة مشاريع المنظمة الخاصة بالمرأة بتحقيق تميز للمنظمة على المدى البعيد؟

---

---

---

---

---

---

---

---

2. كيف تقيمون مستوى الاتصال والتواصل مع النساء المستفيدات من مشاريع المنظمة ؟ وهل يحسن ذلك من مكانة المنظمة ؟

---

---

---

---

---

---

---

---

3. ما هي التحديات التي تواجه المشاريع الخاصة بمجال المرأة؟

---

---

---

---

---

---

---

---

4. ما هي اقتراحاتكم لتطوير المشاريع الخاصة بمجال المرأة؟

---

---

---

---

---

---

---

---

شكراً على حسن تعاونكم



بسم الله الرحمن الرحيم  
معهد التنمية المستدامة  
Institute of Sustainable Development



التاريخ

### تسهيل مهمة

يفيد برنامج التنمية المستدامة - بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية - جامعة القدس بأن  
الطالب/ة ..... ورقمه/ها الأكاديمي : .....  
هو /هي أحد طلبة معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس يقوم بعمل بحث ودراسة عن :  
.....  
.....  
وعليه نرجو التكرم منكم بمساعدته/ها للحصول على المعلومات اللازمة لهذه الدراسة ،علما بأن  
المعلومات والبيانات التي يحصل عليها الطالب تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط .

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام والتقدير ،،،

د. تهاني جفال  
منسقة برنامج التنمية المستدامة  
معهد التنمية المستدامة  
Institute of Sustainable Development  
AL-QUDS UNIVERSITY

نسخة : الملف

## فهرس الملاحق

- ملحق 1: الاستبانة النهائية لأداة الدراسة.....164
- ملحق 2: قائمة بأسماء المحكمين.....172
- ملحق 3: المقابلة الشخصية.....173
- ملحق 4: كتاب تسهيل المهام.....175

## فهرس الجدأول

- جدول 1.2: الأدوات والطرق للتعرف على المعايير الدولية لإدارة المشاريع..... 40
- جدول 2.2: أبعاد الميزة التنافسية المستخدمة..... 50
- جدول 3.2: توزيع المنظمات غير الحكومية على المحافظات الجنوبية..... 66
- جدول 4.2: توزيع المنظمات غير الحكومية حسب مجال العمل..... 67
- جدول 5.2: الفجوة البحثية..... 89
- جدول 1.3: مستويات الموافقة على فقرات وأبعاد ومحاور الدراسة..... 95
- جدول 2.3: معاملات صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة (العينة الاستطلاعية = 30)..... 97
- جدول 3.3: نتائج الاتساق الداخلي من خلال (درجة التشبع: Outer Loadings) باستخدام التحليل العاملي لأبعاد ومحاور الدراسة..... 99
- جدول 4.3: الصدق البنائي والتمييزي لأبعاد ومحاور الدراسة..... 100
- جدول 5.3: نتائج اختبارات ثبات لأبعاد ومحاور الدراسة..... 101
- جدول 6.3: الاختبارات الإحصائية المستخدمة في الدراسة..... 102
- جدول 1.4: الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الشخصية والوظيفية (عدد المستجيبين = 188)..... 107
- جدول 2.4: نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد ومحاور الدراسة..... 108
- جدول 3.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الأول "إدارة تكامل المشروع"..... 112
- جدول 4.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثاني "إدارة نطاق المشروع"..... 114
- جدول 5.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثالث "إدارة الجدول الزمني للمشروع"..... 116
- جدول 6.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الرابع "إدارة تكلفة المشروع"..... 118
- جدول 7.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الخامس "إدارة جودة المشاريع"..... 120
- جدول 8.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد السادس "إدارة مخاطر المشروع"..... 122
- جدول 9.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد السابع "إدارة موارد المشروع"..... 123
- جدول 10.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثامن "إدارة اتصالات المشروع"..... 125
- جدول 11.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد التاسع "إدارة مشتريات المشروع"..... 127
- جدول 12.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد العاشر "إدارة المعنيين المشروع"..... 129
- جدول 13.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات المحور الثاني "الميزة التنافسية المستخدمة"..... 131
- جدول 14.4: نتائج اختبار العلاقة بين المعايير الدولية لإدارة المشاريع والميزة التنافسية المستخدمة..... 133

جدول 15.4: نتائج أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تحقيق الميزة التنافسيّة المُستدامة... 135  
جدول 16.4: نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول المعايير الدولية لإدارة  
المشاريع تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية..... 145  
جدول 17.4: نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول الميزة التنافسيّة المُستدامة  
تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية..... 147

## فهرس الأشكال

- شكل 1.1: نموذج أبعاد الدراسة..... 12
- شكل 1.2: أنواع المعايير الدولية..... 20
- شكل 2.2: إدارة تكامل المشروع..... 23
- شكل 3.2: إدارة نطاق المشروع..... 25
- شكل 4.2: إدارة الجدول الزمني للمشروع..... 27
- شكل 5.2: إدارة تكلفة المشروع..... 29
- شكل 6.2: إدارة جودة المشروع..... 31
- شكل 7.2: إدارة موارد المشروع..... 33
- شكل 8.2: إدارة التواصل بالمشروع..... 35
- شكل 9.2: إدارة مخاطر المشروع..... 37
- شكل 10.2: إدارة مشتريات المشروع..... 39
- شكل 11.2: إدارة المعنيين بالمشروع..... 40
- شكل 12.2: تحديات الميزة التنافسية المستخدمة..... 54
- شكل 1.3: محتويات متغيرات الدراسة..... 94
- شكل 1.4: الأوزان النسبية لأبعاد ومحاور الدراسة..... 108

## فهرس المحتويات

أ.....	إقرار
ب.....	شكر وعرهان
ج.....	مصطلحات الدراسة:
د.....	الملخص:
ه.....	Abstract

### 1..... الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.....	1.1 مقدمة الدراسة
3.....	2.1 مشكلة الدراسة
4.....	3.1 مبررات الدراسة
5.....	4.1 أهمية الدراسة
5.....	1.4.1 الأهمية العلمية:
6.....	2.4.1 الأهمية التطبيقية:
6.....	3.4.1 الأهمية للمجتمع:
7.....	5.1 أهداف الدراسة:
8.....	6.1 أسئلة الدراسة
8.....	7.1 فرضيات الدراسة
10.....	8.1 حدود الدراسة
11.....	9.1 محددات الدراسة ومعوقاتها
11.....	1.9.1 محددات الدراسة:
11.....	2.9.1 معوقات الدراسة:
12.....	10.1 متغيرات ونموذج الدراسة
13.....	11.1 هيكلية الدراسة

### 14..... الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

16.....	1.2 المبحث الأول: المعايير الدولية لإدارة المشاريع
16.....	1.1.2 تمهيد:

17	2.1.2. مفهوم إدارة المشاريع:
18	3.1.2. أهمية إدارة المشاريع:
18	4.1.2. أطراف إدارة المشاريع:
19	5.1.2. مراحل إدارة المشاريع:
20	6.1.2. المعايير الدولية لإدارة المشاريع:
22	1.6.1.2. إدارة تكامل المشروع:
24	2.6.1.2. إدارة نطاق المشروع:
26	3.6.1.2. إدارة الجدول الزمني للمشروع:
28	4.6.1.2. إدارة تكلفة المشروع:
30	5.6.1.2. إدارة جودة المشروع:
31	6.6.1.2. إدارة موارد المشروع:
34	7.6.1.2. إدارة التواصل بالمشروع:
35	8.6.1.2. إدارة مخاطر المشروع:
38	9.6.1.2. إدارة مشتريات المشروع:
39	10.6.1.2. إدارة المعنيين بالمشروع:
43	7.1.2. الخلاصة:
44	2.2. المبحث الثاني: الميزة التنافسيّة المُستدامة:
44	1.2.2. تمهيد:
44	2.2.2. مفهوم الميزة التنافسيّة المُستدامة:
46	3.2.2. استراتيجيات الميزة التنافسيّة المُستدامة:
47	4.2.2. خصائص الميزة التنافسيّة المُستدامة:
48	5.2.2. أهمية الميزة التنافسيّة المُستدامة:
49	6.2.2. مصادر الميزة التنافسيّة المُستدامة:
50	7.2.2. أبعاد الميزة التنافسيّة المُستدامة:
52	8.2.2. اعتبارات استدامة الميزة التنافسيّة للمنظمات:
53	9.2.2. تحديات الميزة التنافسيّة المُستدامة:
54	10.2.2. آليات تطوير الميزة التنافسيّة المُستدامة:
56	11.2.2. الخلاصة:
57	3.2. المبحث الثالث: العلاقة بين المعايير الدولية لإدارة المشاريع وتحقيق الميزة التنافسيّة المُستدامة:
57	1.3.2. تمهيد:

57	2.3.2. إدارة الجودة والميزة التنافسيّة المُستدامة:
58	3.3.2. إدارة تكامل المشروع والميزة التنافسيّة المُستدامة:
58	4.3.2. إدارة تكلفة المشروع والميزة التنافسيّة المُستدامة:
59	5.3.2. إدارة المعنيين بالمشروع والميزة التنافسيّة المُستدامة:
59	6.3.2. إدارة وقت المشروع والميزة التنافسيّة المُستدامة:
61	7.3.2. الخلاصة:
62	4.2 المبحث الرابع: المنظمات غير الحكوميّة
62	1.4.2. تمهيد:
62	2.4.2. مفهوم المنظمات غير الحكوميّة:
63	3.4.2. خصائص المنظمات غير الحكوميّة:
63	4.4.2. الخدمات التي تقدمها المنظمات غير الحكوميّة:
64	5.4.2. مقومات نجاح المنظمات غير الحكوميّة:
64	6.4.2. التحديات التي تواجه المنظمات غير الحكوميّة:
65	7.4.2. المنظمات غير الحكوميّة والمعايير الدوليّة:
65	8.4.2. المنظمات غير الحكوميّة والميزة التنافسيّة المُستدامة:
66	9.4.2. المنظمات غير الحكوميّة بالمُحافظة الجنوبيّة:
69	10.4.2. الخلاصة:
70	5.2 الدراسات السابقة
70	1.5.2. تمهيد:
70	2.5.2. الدراسات المتعلقة بمتغير المعايير الدوليّة لإدارة المشاريع:
70	1.2.5.2. الدراسات المحليّة:
72	2.2.5.2. الدراسات العربيّة:
77	3.2.5.2. الدراسات الأجنبيّة:
79	3.5.2. الدراسات المتعلقة بمتغير الميزة التنافسيّة المُستدامة:
79	1.3.5.2. الدراسات المحليّة:
81	2.3.5.2. الدراسات العربيّة:
84	3.3.5.2. الدراسات الأجنبيّة:
86	4.5.2. التعقيب على الدراسات السابقة:
87	5.5.2. أوجه اتفاق الدراسة الحاليّة مع الدراسات السابقة:
87	6.5.2. أوجه الاختلاف مع الدراسة الحاليّة:

87	7.5.2. جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:
88	8.5.2. الفجوة البحثية:
<b>91</b>	<b>الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>
91	مقدمة:
92	1.3 منهج الدراسة.
92	2.3 أدوات الدراسة.
92	3.3 مجتمع الدراسة.
94	4.3 محتوى أداة الدراسة.
95	5.3 صدق وثبات أداة الدراسة.
95	1.5.3. صدق أداة الدراسة (الاستبانة):
95	1.1.5.3. الصدق الظاهري:
96	2.1.5.3. صدق الاتساق الداخلي:
100	3.1.5.3. الصدق البنائي:
100	2.5.3. ثبات أداة الدراسة:
101	6.3 تحقيق معايير صلاحية الاستبانة.
101	7.3 التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.
102	8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
<b>103</b>	<b>الفصل الرابع: تحليل البيانات وتفسير ومناقشة النتائج</b>
103	1.4 الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الشخصية والوظيفية.
107	2.4 نتائج تحليل متغيرات المستقلة والتابعة بشكلها العام.
111	3.4 نتائج التحليل المتعلقة بالمحور الأول "المعايير الدولية لإدارة المشاريع
111	1.3.4. نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الأول "إداة تكامل المشروع":
113	2.3.4. نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الثاني "إدارة نطاق المشروع":
114	3.3.4. نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الثالث "إدارة الجدول الزمني المشروع":
116	4.3.4. نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الرابع "إدارة تكلفة المشروع":
118	5.3.4. نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الخامس "إدارة جودة المشاريع":
120	6.3.4. نتائج تحليل المتعلقة بالبعد السادس "إدارة مخاطر المشروع":

122	7.3.4. نتائج تحليل المتعلقة بالبعد السابع "إدارة موارد المشروع":
124	8.3.4. نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الثامن "إدارة اتصالات المشروع":
125	9.3.4. نتائج تحليل المتعلقة بالبعد التاسع "إدارة مشتريات المشروع":
127	10.3.4. نتائج تحليل المتعلقة بالبعد العاشر "إدارة المعنيين بالمشروع":
129	4.4 نتائج تحليل المتعلقة بالمحور الثاني "الميزة التنافسيّة المُستدامة":
132	5.4 اختبار فرضيات الدراسة

## 150 ..... الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

150	مقدمة:
151	1.5 النتائج
151	1.1.5. نتائج الإطار النظري:
151	2.1.5. النتائج المتعلقة بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع:
152	3.1.5. النتائج المتعلقة بالميزة التنافسية المُستدامة:
152	4.1.5. النتائج المتعلقة بأبعاد المعايير الدولية لإدارة المشاريع:
153	2.5 التوصيات
153	1.2.5. التوصيات المتعلقة بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع:
154	2.2.5. التوصيات المتعلقة بالميزة التنافسيّة المُستدامة:
155	المصادر والمراجع
164	الملاحق
176	فهرس الملاحق
177	فهرس الجداول
179	فهرس الأشكال
180	فهرس المحتويات