

الأكاديمية العربية في الدنمارك

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية

تقويم الأداء الإداري للمشاريع 2009

Impact of Strategic Factors on Improving "Project Evaluation Administrative Performance Effectiveness"

دراسة تحليلية لحالة:

مشروع "تطوير مناهج الرياضيات والعلوم الطبيعية" الذي تنفذه شركة العبيكان للأبحاث والتطوير
لصالح مكتب التربية العربي لدول التعاون الخليجي، للفترة 2006 - 2009

إعداد

أمل سعود عبد العزيز شيخ لطيف العبيدي

إشراف الأستاذ المشارك

الدكتور عصام عبد الوهاب الدباغ

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات منح شهادة الماجستير في إدارة الأعمال/ إدارة المشاريع

حزيران 2009

قائمة المحتويات

ب.....	قائمة المحتويات	ب
ه.....	قائمة الجداول	ه
و.....	قائمة الأشكال	و
و.....	قائمة الملاحق	و
ز.....	الملخص	ز
١.....	الفصل الأول	١
١.....	الإطار العام للدراسة	١
٢.....	١-١ مقدمة Introduction	٢
٤.....	٢-١ أهمية الدراسة Importance of the study	٤
٥.....	٣-١ مشكلة الدراسة وعناصرها The problem of the study	٥
٧.....	٤-١ أهداف الدراسة Aims of the study	٧
٨.....	٥-١ فرضيات الدراسة Hypotheses	٨
١١.....	٦-١ التعريفات الإجرائية Definition of basic terms	١١
١٩.....	٧-١ خطة بناء الدراسة The Structure of Thesis	١٩
٢١.....	الفصل الثاني	٢١
٢١.....	الإطار النظري والدراسات السابقة	٢١
٢٢.....	المبحث الأول: الإطار النظري لأهم الأدبيات المتعلقة بالدراسة	٢٢
٢٢.....	١-١-٢ تعرف إدارة المشاريع Project Management	٢٢
٢٣.....	٢-١-٢ المشروع Projects	٢٣
٢٣.....	٣-١-٢ دورة حياة المشروع	٢٣
٢٥.....	٤-١-٢ تقويم الأداء الإداري في المشاريع	٢٥
٢٦.....	١-٤-١-٢ تعريف التقويم	٢٦
٢٦.....	٢-٤-١-٢ الهدف من التقويم	٢٦

٢٨	٣-٤-١-٢ توقيتات التقييم
٣٠	٤-٤-١-٢ مشاركة المساهمين في التقييم (Estrella، ١٩٩٧)
٣٠	٥-٤-١-٢ إدارة عملية التقييم وتخطيطها Planning and Managing Evaluation Process
٣٤	٥-١-٢ معايير التقييم
٣٥	٥-١-٢ معايير تقييم الأداء الإداري
٣٦	١-٥-١-٢ معايير جودة الأداء Quality Performance Standards
٣٨	٢-٥-١-٢ معايير مدخل "إدارة الجودة الشاملة" Total Quality Management Standards
٣٩	٦-١-٢ تقييم استراتيجية المشروع
٤٠	١-٦-١-٢ نموذج تخطيط الإدارة الاستراتيجية Planning Strategic Management Model
٤٤	٢-٦-١-٢ كتابة السيناريوهات Writing Scenarios
٤٧	المبحث الثاني
٤٧	الدراسات السابقة Review of Litature
٦٢	الفصل الثالث
٦٢	الطريقة والإجراءات
٦٣	١-٣ نبذة عن شركة العبيكان للأبحاث والتطوير
٦٧	٢-٣ مشروع تطوير مناهج الرياضيات والعلوم الطبيعية وخطته الاستراتيجية
٦٧	١-٢-٣ الوضع الراهن (التحليل الاستراتيجي)
٦٨	٢-٢-٣ مبررات قيام المشروع موضوع الدراسة وضروراته
٦٩	٣-٢-٣ رسالة المشروع (موضوع الدراسة)
٦٩	٤-٢-٣ رؤية المشروع (موضوع الدراسة)
٦٩	٥-٢-٣ القيم والمحددات
٧٠	٦-٢-٣ الأهداف العامة والتفصيلية للمشروع (موضوع الدراسة)
٧١	٣-٣ أدوات الدراسة
٧١	١-٣-٣ تحديد الغرض من الاستبانة

٧١	٢-٣-٣ تحديد الأبعاد التي تقيسها الاستبانة
٧٦	٣-٣-٣ فقرات الاستبانة (أداة الدراسة)
٧٧	٤-٣-٣ تحكيم فقرات الاستبانة
٧٧	٤-٣ دلالات صدق الأداة وثباتها
٧٨	٥-٣ إجراءات جمع البيانات
٧٨	٦-٣ تصميم الدراسة ونموذجها البنائي The Model of The Study
٨٢	٧-٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
٨٣	الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها
٨٤	١-٤ مناقشة نتائج الدراسة Study Findings Discussion
٨٥	١-١-٤ أفراد عينة الدراسة وخصائصها
٨٨	٢-١-٤ توزيع إجابات العينة حول أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية الأداء الإداري
٨٨	١-٢-١-٤ أثر العوامل الاستراتيجية
٩٧	٢-٢-١-٤ توزيع إجابات العينة حول سير تنفيذ العمليات
١٠١	٣-٢-١-٤ توزيع إجابات العينة حول تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري (المتغير المستقل)
١٣١	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات
١٣١	١-٥ الاستنتاجات
١٣٦	٢-٥ التوصيات العامة
١٣٧	٣-٥ التوصيات الخاصة باتجاهات البحث المستقبلية
١٣٨	ملحق رقم (١)

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
١	الدراسات السابقة	٥٤
٢	مؤشرات التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية	٦٥
٣	مؤشرات تحديد المهمة	٦٦
٤	مؤشرات توقعات التخطيط والتنفيذ والتقييم باستخدام أسلوب السيناريوهات	٦٦
٥	مؤشرات العمليات	٦٧
٦	مؤشرات جودة الأداء	٦٨
٧	مؤشرات إدارة الجودة الشاملة	٦٨
٨	مؤشرات الموقف التنافسي	٦٨
٩	مقياس درجة الموافقة	٦٩
١٠	معاملات ثبات الأداة	٧١
١١	متوسط الدرجات الخام والمئوية والانحرافات المعيارية لمتغيرات النموذج	٧٧
١٢	خصائص أفراد عينة الدراسة	٧٩
١٣	الاهتمام بإجراء التحليل الاستراتيجي (تحليل البيئة الخارجية)	٨١
١٤	الاهتمام بإجراء التحليل الاستراتيجي (تحليل البيئة الداخلية)	٨٤
١٥	تحديد المهمة للمشروع	٨٦
١٦	وضع توقعات التخطيط والتنفيذ والتقييم باستخدام أسلوب السيناريوهات	٨٨
١٧	العمليات	٨٩
١٨	جودة الأداء	٩٤
١٩	إدارة الجودة الشاملة	٩٧
٢٠	الموقف التنافسي	١٠٠
٢١	مصفوفة معاملات ارتباط متغيرات النموذج	١٠٢
٢٢	تقديرات معالم النموذج والأخطاء المعيارية لكل معلمة منها	١٠٣
٢٣	تقديرات مسار التحليل باستخدام الأرجحية العظمى (الأوزان الانحدارية)	١٠٥
٢٤	التأثير القياسي المباشر وغير المباشر والكلي	١٠٦

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
١	مكونات المشروع	٢٠
٢	دورة حياة المشروع	٢٢
٣	توقيتات التقويم	٢٦
٤	المعيار رباعي الأبعاد للأداء	٣١
٥	العوامل الأساسية لتقدير أداء المشروع	٣٣
٦	نموذج الإدارة الاستراتيجية	٣٨
٧	طريقة وضع السيناريوهات	٤١
٨	نموذج الدراسة	٧٤

قائمة الملاحق

رقم الملحق	العنوان	الصفحة
١	الاستبانة	١٢٧
٢	المحكمون لأداة القياس	١٣٦

أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشاريع

دراسة تحليلية لحالة مشروع "تطوير مناهج الرياضيات والعلوم الطبيعية"

إعداد

أمل سعود عبد العزيز العبيدي

إشراف

الأستاذ المشارك الدكتور عصام الدباغ

الملخص

تهدف الدراسة الحالية إلى بيان أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري وعبر تحليل المسار والأثر استناداً لآراء مجتمع الدراسة في شركة العبيكان للأبحاث والتطوير.

حيث صيغت المشكلة التي بحثتها الدراسة الحالية انطلاقاً من تساؤل رئيس "ما أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشاريع". ومن هذا التساؤل الرئيس تنفرع مجموعة من التساؤلات الفرعية ينتظر من الدراسة ان تحمل الإجابات العلمية حولها.

لكي تحقق الدراسة أهدافها وفق المنهجية العلمية، فلقد تصدت لمهمتها عبر جمع ومعالجة وتحليل آراء (٣٠) من الإدارة العليا والإدارة التنفيذية للمشروع تراوحت مستوياتهم بين مدير عام ومدير مشروع ومدير فني وخبير فني ومدير قسم. وتم جمع بيانات عن طريق استبانة تم تصميمها كأداة لقياس نموذج الدراسة. واستخدمت الدراسة الاساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية (لاختبار تحليل المسار) فرضياتها.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- وجود أثر إيجابي للعوامل الاستراتيجية (التحليل الاستراتيجي، تحديد المهمة، توقعات التخطيط والتنفيذ والتقييم باستخدام أسلوب السيناريوهات) في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري (جودة الأداء الإداري، إدارة الجودة الشاملة، الموقف التنافسي).

- معايير الموقف التنافسي كانت أكثر المتغيرات تأثراً بالعوامل الاستراتيجية حيث بلغت قيمة الأوزان الانحدارية (Regrresion Weight) للعوامل الاستراتيجية عليها (66%). تأتي بعدها بالدرجة الثانية في التأثير على تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري مجموعة المتغيرات المتعلقة بجودة الأداء ضمن نفس النموذج حيث بلغت قيمة الأوزان الانحدارية (Regrresion Weight) للعوامل الاستراتيجية عليها (59%)، وبالدرجة الثالثة متغيرات إدارة الجودة الشاملة حيث بلغت قيمة الأوزان الانحدارية (Regrresion Weight) للعوامل الاستراتيجية عليها (53%).

وبعد مناقشة النتائج خلصت الدراسة إلى وضع مجموعة من التوصيات أهمها:

- تعميق الوعي بدور العوامل الاستراتيجية في أداء إدارة المشاريع لاسيما (الخاصة) ومستوى أهمية دخولها ضمن معايير تقويم الأداء لغرض تحسين فاعليتها في إظهار حقيقة الأداء والإنجاز.

- تبني معايير مدخل "إدارة الجودة الشاملة" كاستراتيجية، انطلاقاً من تعميق الوعي بدور الجودة وأهميتها لدخول منظمات الأعمال في معترك الأسواق الدولية.

- تستطيع شركة العبيكان للأبحاث والتطوير تطبيق نموذج الدراسة على مشاريعها المنفذة والتي تتبنى جميعها البعد الاستراتيجي بالتخطيط

- تتناول الدراسة حالة يمكن تطبيقها على أي مشروع يخطط له استراتيجيا، فهو يحتاج إلى أن يحسن فاعلية إجراءات التقويم من خلال معايير الجودة الشاملة والتنافسية.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- ١-١ مقدمة
- ٢-١ أهمية الدراسة
- ٣-١ مشكلة الدراسة وعناصرها
- ٤-١ أهداف الدراسة
- ٥-١ فرضيات الدراسة
- ٦-١ التعريفات الإجرائية
- ٧-١ خطة بناء الدراسة

١-١ مقدمة *Introduction*

تعرف الإدارة بصفة عامة على أنها قدرة التأثير في الآخرين، وتوجيه سلوكهم، وتنسيق جهودهم لتحقيق الأهداف المشتركة المرسومة، وتشارك الإدارة الاستراتيجية Strategic Management في التعريف إلا أنها تتسع لتشمل "مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية المنظمة ورسالتها على المدى البعيد في ضوء ميزات التنافسية التي تسعى إلى تنفيذها من خلال دراسة الفرص والتهديدات البيئية ومتابعتها وتقويمها، وعلاقتها بقوة التنظيم وضعفه، وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة" (Daft: 2004, p.235)، من خلال تحليل مجموعة من العوامل أو المتغيرات الاستراتيجية، الداخلية (الهيكل التنظيمي) والخارجية (البيئة التنافسية)، والتي تقع داخل حدود التنظيم أو خارجه، والمؤثرة في فاعلية الأداء التنظيمي وكفاءته.

إن مفهوم إدارة المشاريع **Project Management** يمثل جزءا من المفهوم العام لمصطلح الإدارة ويشترك معها في المفهوم العام، فهي فن توجيه الموارد البشرية والمادية وتنسيقها، خلال حياة المشروع، من خلال استخدام التقنيات الحديثة، لتحقيق الأهداف المحددة، بالطريقة التي تمكن من إنجاز المشروع، وذلك بتنفيذ مضمون ما جاء فيه، ومراعاة عوامل الجودة والتوقيت والتكلفة (UNPD toolkit: 2007).

إن إدارة المشاريع باعتبارها علماً وفناً حديثاً ومتطوراً، وليس مجرد قواعد ثابتة تصلح لكل المشاريع، فهي قواعد مرنة تتبثق من طبيعة عمل المشروع (عبد الكريم، ٢٠٠٤: ص. ١٥٦). ومما لا شك فيه أن لكل مشروع أهدافاً محددة لا بد من تحقيقها، وهنا تكمن أهمية تقييم الأداء في المشاريع لقياس مدى تحقيق الأهداف المرجوة، من خلال تقييم الأهداف والإجراءات والنتائج.

إن تقييم المشاريع بالإضافة إلى أحد مراحل دورة حياة أي مشروع، فإنه يشكل مصدر قلق لأصحاب المشاريع، فتقدير نجاح أي مشروع يتوقف على قوة النواحي الإدارية والتنظيمية بغض النظر عن سلامة هيكله المالي والفني (عبد الكريم، ٢٠٠٤: ص. ١٨٧)، حيث يمثل ذلك المقارنة بين آثار المشاريع القائمة والخطط الاستراتيجية التي تم إقرارها. وهناك اتجاه سائد في المنظمات بأن عملية التقييم تجرى بناء على طلب من الممولين، الذين يحق لهم معرفة فيما إذا كانت أموالهم تنفق بشكل صحيح، وما إذا كان هذا الإنفاق كفوفاً ومجدياً، إلا أن السبب الأول الذي يجري من أجله التقييم ينبغي أن يكون للمنظمة والمشروع، حيث يعتبر التقييم أداة قيمة في بيان مدى فاعلية العمل إزاء تحقيق الأهداف، وما إذا كان له أثر، ويعمل بكفاءة، فإذا لم نقوم مدى نجاح عملنا، قياساً بالأهداف والمؤشرات، فقد نستمر في استخدام موارد مفيدة لأمر غير مجدية، وبالتالي تتراكم المشاكل التي تؤدي إلى فشل إدارة المشروع (UNPD toolkit: 2007). ومن الشائع أن يركز التقييم على البعد الداخلي الذي يتمثل في إدارة الموارد البشرية والمالية، بالإضافة إلى التخطيط، والتنظيم، والتنفيذ، والمتابعة، والمراقبة، والتقييم،

والعوامل التي تؤثر في النواتج، ويغفل البعد الخارجي الذي يتناول الجانب الاستراتيجي وإشراك العوامل الاستراتيجية في البيئة الخارجية للمشروع، وأثرها في المنظمة وأهدافها ومكوناتها الاستراتيجية. لذا، فقد جاءت هذه الدراسة لترتبط بين عدد من المتغيرات التي يمكن أن تساعد على جعل التقييم أكثر فاعلية باعتبار أن الإدارة الاستراتيجية للمشاريع هي أحد العوامل المهمة لنجاح الأداء الإداري له، واختبار مدى تأثيرها في الأداء الفعلي من خلال العمليات التنفيذية، وبالتالي في فاعلية تقييم الأداء الإداري.

٢-١ أهمية الدراسة *Importance of the study*

يعد تقييم الأداء الإداري للمشاريع، أحد مراحل دورة حياة المشروع وأهمها لعلاقته المباشرة بنجاح المشاريع أو فشلها. ولما كان تطوير مناهج الرياضيات والعلوم في الوطن العربي محل تجريب يعتمد على الكوادر المحلية، فقد جاء هذا المشروع بمنظور جديد وهو تبني سلسلة مناهج عالمية مجربة ومتداولة في دول متقدمة، ثم تعريب عناصرها كافة ومواءمتها سواء المواد التعليمية للطالب أو المعلم أو أولياء الأمور وبصورها الإلكترونية وغير الإلكترونية. جاءت هذه الدراسة لاستقصاء أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقييم الأداء الإداري من خلال نموذج يتضمن العوامل الاستراتيجية الاستباقية للمشروع والعمليات التي تتضمن التخطيط والتنفيذ والرقابة وغيرها وتقييم الأداء الإداري.

ويمكن أن تكون لنتائج هذه الدراسة انعكاسات مهمة قد تسهم في تطوير أساليب تقويم الأداء الإداري للمشروع، عبر سنوات عدة مما يضيف أهمية إلى هذه الدراسة والتي تركز على التقويم القبلي المعتمد بالدرجة الأساسية على استخدام أسلوب "السيناريوهات" إذ يمكن أن يقدم لإدارة المشروع أفضل التوقعات المستقبلية المحتملة وكيفية التعامل معها. كما وتبرز أيضا أهميتها من خلال ما تقدمه من الإضافات المتوقعة، والتي يمكن أن تفيد الباحثين في الحقل الأكاديمي والممارسين في الواقع العملي.

ويتميز هذا البحث في كونه يتناول بعدين من أبعاد التقويم هما: البعد الداخلي الذي يقوم المشروع من حيث الأداء، حسن التصميم، دقة الإنجاز، الملاءمة، الكفاءة، الفاعلية، الأثر، والديمومة، والبعد الخارجي الذي يقيس مدى مساهمة المشروع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرسومة، وأثره في رسالة المشروع، وأهدافه، واستراتيجياته، وسياساته وامتداد ذلك الأثر على المنظمة الأم والبيئة التي تمثل نطاق النشاط.

١-٣ مشكلة الدراسة وعناصرها *The problem of the study*

تخضع المشاريع التربوية مثلها مثل بقية المشاريع إلى تقويم لأدائها في فترات مختلفة من دورة حياتها، إلا أن المعايير المستخدمة في التقويم عادة ما تقتصر على معايير جودة الأداء التقليدية وتهمل المعايير ذات الأفق الاستراتيجي. ونظرا إلى ما للمشاريع التربوية من أهمية خاصة لحساسية دورها وآثارها في البيئة الاجتماعية والثقافية لمجتمعاتنا بحيث أصبحت تضع تخطيطاً استراتيجياً يتناول مسائل التحليل الاستراتيجي (SWOT) وتحديد الرؤيا والرسالة

والأهداف والاستراتيجيات، لذا، حاولت هذه الدراسة تحليل الأثر المتوقع وقياسه لأثر العوامل الاستراتيجية "ذات الصفة الاستباقية" في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشاريع. ويمكن صياغة المشكلة على النحو التالي:

١. ما درجة الأهمية التي توليها الشركة للعوامل الاستراتيجية؟
٢. ما واقع فهم العوامل الاستراتيجية الاستباقية للشركة وادارة المشروع ووضوحها من حيث تحليل البيئة الداخلية والخارجية، أو تحديد المهمة، أو استخدام أسلوب السيناريوهات؟
٣. كيف يؤثر الاهتمام بالعوامل الاستراتيجية في الموقف التنافسي للشركة الأم؟
٤. كيف تتفاعل العمليات اللازمة لإنجاز المشروع مع العوامل الاستراتيجية وتقييم الأداء؟
٥. هل للاهتمام بالعوامل الاستراتيجية تأثير في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشروع من خلال وضوح أكبر في تقدير جودة الأداء؟
٦. هل للاهتمام بالعوامل الاستراتيجية تأثير في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشروع من خلال وضوح أكبر في تقدير رضا الزبائن؟
٧. هل للاهتمام بالعوامل الاستراتيجية تأثير في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشروع من خلال وضوح أكبر في تقدير ثقافة الجودة؟
٨. هل للاهتمام بالعوامل الاستراتيجية تأثير في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشروع من خلال وضوح أكبر في تقدير التحسين المستمر؟

٤-١ أهداف الدراسة *Aims of the study*

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. قياس الأهمية التي توليها الشركة للعوامل الاستراتيجية.
٢. بيان عمق فهم العوامل الاستراتيجية الاستباقية للشركة من قبل إدارة المشروع ووضوحها بالذات من حيث تحليل البيئة الداخلية والخارجية، أو تحديد المهمة، أو استخدام أسلوب السيناريوهات.
٣. إظهار تأثير الاهتمام بالعوامل الاستراتيجية في الموقف التنافسي للشركة الأم.
٤. إظهار مدى تأثير تفاعل العمليات اللازمة لإنجاز المشروع مع العوامل الاستراتيجية وتقييم الأداء.
٥. بيان مدى تأثير الاهتمام بالعوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقييم الأداء الإداري للمشروع من خلال وضوح أكبر في تقدير جودة الأداء، بإعتباره واحد من أهم مكونات إدارة الجودة الشاملة.
٦. بيان مدى تأثير الاهتمام بالعوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقييم الأداء الإداري للمشروع من خلال وضوح أكبر في تقدير رضا الزبائن باعتباره أهم مكونات إدارة الجودة الشاملة.
٧. بيان مدى تأثير الاهتمام بالعوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقييم الأداء الإداري للمشروع من خلال وضوح أكبر في تقدير ثقافة الجودة باعتباره أهم مكونات إدارة الجودة الشاملة.

٨. بيان مدى تأثير الاهتمام بالعوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشروع من خلال وضوح أكبر في تقدير التحسين المستمر للأداء باعتباره أهم عوامل إدارة الجودة الشاملة.

٥-١ فرضيات الدراسة *Hypotheses*

لقد تم بناء فرضيات الدراسة اعتماداً على مشكلة الدراسة وعناصرها المختلفة حيث أن فرضيات الدراسة تعد إجابات آنية للظاهرة المدروسة، وحلولاً متوقعة للمشكلة موضوع الدراسة. سيتضح من الجانب التطبيقي إمكانية رفضها أو قبولها. تتطرق هذه الدراسة في بناء فرضياتها من خلال التحليل والكشف عن علاقات التأثير بين المتغير المستقل (العوامل الاستراتيجية الاستباقية للمشروع) معبرا عنه بمجموعة من المتغيرات الفرعية من جهة وبين المتغير التابع (فاعلية تقويم الأداء الإداري) ومتغيراته الفرعية من جهة أخرى، وهذا الأساس الذي بنيت عليه الدراسة من حيث الطريقة والإجراءات لكي تغطي مستويين في التحليل اعتمد منهج تحليل المسار (Path Analysis)، توزعت عليهما الفرضيات على النحو التالي:

المستوى الأول في التحليل: يتعلق بالتحليل والكشف عن علاقات التأثير بين المتغير المستقل (الاهتمام بالعوامل الاستراتيجية الاستباقية للمشروع) من جهة، بشكل مباشر وبين المتغير التابع (تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري) ومتغيراته الفرعية من جهة أخرى، ويستهدف هذا البعد من التحليل اختبار ثلاثة فرضيات، هي:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة دالة إحصائية تظهر أثر العوامل الاستراتيجية الاستباقية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشروع" عبر "إدارة الجودة الشاملة".

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة دالة إحصائية تظهر أثر العوامل الاستراتيجية الاستباقية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشروع" عبر " جودة الأداء".

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة دالة إحصائية تظهر أثر العوامل الاستراتيجية الاستباقية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشروع" عبر "الموقف التنافسي".

المستوى الثاني في التحليل: يتعلق بالتحليل والكشف عن علاقات التأثير بين كل متغير من متغيرات الدراسة المستقلة المعبرة عن "الاهتمام بالعوامل الاستراتيجية الاستباقية" (منفردة) وبين كل متغير من متغيرات تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري الفرعية (منفردة) بشكل غير مباشر، ويشمل هذا البعد من التحليل اختبار تسع فرضيات، هي:

الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة دالة إحصائية تظهر أثر "التحليل الاستراتيجي للمشروع" في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري عبر "إدارة الجودة الشاملة".

الفرضية الخامسة: لا توجد علاقة دالة إحصائية تظهر أثر "التحليل الاستراتيجي للمشروع" في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري عبر "جودة الأداء".

الفرضية السادسة: لا توجد علاقة دالة إحصائية تظهر أثر "التحليل الاستراتيجي للمشروع" في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري عبر "الموقف التنافسي".

الفرضية السابعة: لا توجد علاقة دالة إحصائية تظهر أثر "تحديد المهمة للمشروع" في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري عبر "إدارة الجودة الشاملة".

الفرضية الثامنة: لا توجد علاقة دالة إحصائية تظهر أثر "تحديد المهمة للمشروع" في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري عبر "جودة الأداء الإداري".

الفرضية التاسعة: لا توجد علاقة دالة إحصائية تظهر أثر "تحديد المهمة للمشروع" في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري عبر "الموقف التنافسي".

الفرضية العاشرة: لا توجد علاقة دالة إحصائية تظهر أثرا لوضع "توقعات المشروع لمراحل (التخطيط)، و(التنفيذ)، و(التقويم) باستخدام "أسلوب السيناريوهات" في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري عبر "إدارة الجودة الشاملة".

الفرضية الحادية عشر: لا توجد علاقة دالة إحصائية تظهر أثرا لوضع "توقعات المشروع لمراحل (التخطيط)، و(التنفيذ)، و(التقويم) باستخدام "أسلوب السيناريوهات" في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري عبر "جودة الأداء".

الفرضية الثانية عشر: لا توجد علاقة دالة إحصائية تظهر أثرا لوضع "توقعات المشروع لمراحل (التخطيط)، و(التنفيذ)، و(التقويم) باستخدام "أسلوب السيناريوهات" في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري عبر "الموقف التنافسي".

٦-١ التعريفات الإجرائية *Definition of basic terms*

١-٦-١ المتغير المستقل (العوامل الاستراتيجية الاستباقية للمشروع)

هو حزمة من العوامل التي تعمل مجتمعة على تأطير الخطة الاستراتيجية للمشروع، حيث يمر تكوينها بالمراحل التالية:

١-١-٦-١ التحليل الاستراتيجي **SWOT**: هو تحليل نقاط القوة والضعف والفرص

والتهديدات Weaknesses Opportunities and Threats Strengths، وهو أحد أشهر أدوات التخطيط الاستراتيجي، وهو يقوم بتحليل أوضاع الشركات وتحليل بيئة العمل الداخلية وارتباطها بالبيئة الخارجية (التنافسية) من موردين ومنافسين وعملاء وقوانين وغيرها. ويتميز التحليل الاستراتيجي بشموليته لكل ما هو مؤثر في طبيعة عمل الشركة. حيث يمكن تصنيفه في أحد الاتجاهات المشار إليها ولعل هذا هو سر انتشاره الواسع في عمليات التخطيط الاستراتيجي حيث لا تخلو الخطة الاستراتيجية من هذا التحليل المتكامل (Daft: 2004).

٢-١-٦-١ تحديد المهمة **Determining Organization Mission** يتم بناء على تقويم

التفاعلات بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الرؤية المستقبلية ورسالة المنظمة، والتي في ضوئها تتحدد الأهداف والاستراتيجيات والسياسات التنظيمية، وتقوم المنظمة بتنفيذ هذه الاستراتيجيات والسياسات والبرامج عبر رصد الموازنات واتخاذ القرارات والإجراءات التنفيذية (McGee, David Wilso: 2005).

٣-١-٦-١ استخدام أسلوب السيناريوهات (المشاهد المحتملة) Scenarios: وصف لما هو متوقع ومحتمل ثم تحليله، ووضع سيناريوهات (مشاهد محتملة) متعددة، والتوصل إلى صيغة للتعامل مع كل من هذه السيناريوهات، وذلك بتشخيص دقيق وواسع للأفكار المحتملة والمتوقعة بطريقة مفيدة وقابلة للتطبيق، حيث يساعد على ربط القرار غير المؤكد الذي نتخذه اليوم، بما يمكن أن يحدث من أحداث كأثر لهذا القرار في المستقبل (ماذا لو؟)، حيث تساعد هذه الاحتمالات واضعي الخطط الاستراتيجية والمؤثرين في المنظمة على مواجهة التوقعات المستقبلية والاستعداد لها (McGee, 2005: David Wilso)، وتشمل هذه التوقعات تخطيط المشروع وتنفيذه وتقويمه.

٢-٦-١ المتغير الوسيط (العمليات Operations) هو الإجراءات التي تؤدي إلى تحويل المدخلات إلى منتجات أو خدمات مفيدة. وأن كل منظمة تقوم بمجموعة عمليات لإنتاج منتج أو تقديم خدمة وهذه العمليات تتفاعل مع الوظائف الأساسية الأخرى مثل التمويل والتسويق والموارد البشرية (Steven Nahias, 2004).

١-٢-٦-١ التخطيط Planning: هو نشاط إداري يتم من خلاله صنع صورة ذهنية مستقبلية قابلة للتنفيذ من خلال أهداف وغايات تطمح الإدارة إلى تحقيقها وفقاً للمعطيات والمعلومات التي تساعد على التنبؤ الصحيح في ظل الموارد البشرية والمادية المتاحة لتنفيذ تلك الخطة (Burke,1993:291).

١-٢-٢-١ النظام الإداري والمعلوماتية **Management Information System**: نظام يتألف

عادة من الأشخاص والإجراءات والعمليات وقاعدة بيانات (كثيراً ما تكون حاسوبية) يجمع بشكل روتيني معلومات كمية ونوعية عن مؤشرات محددة مسبقاً لقياس تقدم المشروع وأثره. ويقدم النظام أيضاً ما يلزم لعملية صنع القرارات من معلومات تكفل تنفيذ البرنامج تنفيذاً فعالاً (UNPD, Glossary: 2004).

١-٢-٣ التنفيذ **Implementation**: إدارة مشروع محدد إدارة تتضمن مسؤولية استخدام

الموارد واتخاذ القرارات ونتائج ممارسة السلطة والواجبات الرسمية، وهو، فيما يتعلق بمديري المشاريع، مسؤولية تقديم أدلة إلى الجهات المعنية تثبت فاعلية المشروع ومطابقتها للنتائج المخطط لها (UNPD, Glossary: 2004).

١-٢-٤ الرقابة **Monitoring** مهمة إدارية مستمرة تهدف أساساً إلى تزويد مديري المشاريع

والجهات المعنية الأساسية بمعلومات منتظمة ودلائل مبكرة على حدوث تقدم أو عدم حدوثه في إنجاز النتائج المنشودة. وتتبع المراقبة الأداء الفعلي مقابل ما كان مخططاً أو متوقفاً وذلك وفقاً لمعايير محددة مسبقاً. وهي تنطوي عموماً على جمع البيانات وتحليلها عن عمليات ونتائج المشاريع كما تنطوي على التوصية بتدابير تصحيحية (UNPD, Glossary: 2004).

١-٦-٢-٥ إدارة المشروع **Project Management** مجموعة من الأشخاص المعينين من قبل المنظمة لإدارة موارد المشروع وأنشطته لتسليم المخرجات المخطط لها في الوقت المتفق عليه (2009, www.businessperform.com).

١-٦-٢-٦ الموارد البشرية **Human Resources** هي أداء الفعاليات والأنشطة التي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتطوير والقيادة، وهي الإدارة المعنية بتحفيز الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفاعلية. والجمع بين الشركة والموظف في الاتجاه، والمساهمة في تحقيق أهداف كل منهم (McLean G. N., 2006).

١-٦-٣ المتغير التابع (معايير تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشروع) مجموعة من المعايير التي تعمل مجتمعة على إعطاء معلومات حول مدى نجاح الأداء الإداري، وهي:

١-٦-٣-١ معايير إدارة الجودة الشاملة (**Total Quality Management**) حزمة من المعايير التي تقيس مدى التزام الإدارة بتطبيق إجراءات إدارة الجودة الشاملة وتشتمل على:

الزبائن **Customer Satisfaction** كل شخص معنوي أو اعتباري يتعامل مع السلع والخدمات التي تنتجها أو تقدمها الشركة، سواء أكان داخل المنظمة أو خارجها، حيث اعتمد هذا المعيار بحسب إدارة الجودة الشاملة، إذ تركز الجودة الشاملة على رضا الزبائن الداخليين والخارجيين، بالسعي المتواصل لتلبية احتياجاتهم ورغباتهم الحالية واستقراء توقعاتهم المستقبلية والارتقاء دوماً بمستوى السلع والخدمات المقدمة إليهم، والإصغاء لصوتهم، وتكريس ذلك كجزء من ثقافة المنظمة (جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات: ٢٠٠٨)، ويمكن القول إن رضى العميل هو مؤشر للفرق بين الأداء والتوقعات (Meha & Hoffman: 2001).

القيادة Leadership: هي النشاط الذي يمارسه القائد في مجال اتخاذ القرار، وإصدار الأوامر، والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين (Daft, Management:2004)، والقيادة الناجحة تحرك الموارد البشرية والمادية في الاتجاه الذي يحقق المصالح على المدى البعيد. ومهما كان الأمر، فإن الوسائل والغايات يجب أن تخدم المصالح الكبرى للمعنيين.

التحسين المستمر للأداء **Performance Continuous Improvement** السعي المتواصل نحو تحقيق متطلبات العميل من خلال مجموعة من العمليات التي تتم من خلالها التقليل أو الحد من النشاطات التي لا تضيف قيمة مهمة إلى عمليات إنتاج السلع والخدمات. ويقوم جوهر التحسين المستمر على تقليل الاختلافات، والعمل على تلافي العيوب (Carpinetti & Martins, 2001, p.281)، وتحتاج منظمات الأعمال إلى التحسين المستمر في جميع عملياتها وأنشطتها ومنتجاتها، فحاجات العميل وتوقعاته متغيرة باستمرار، والبيئة الخارجية تتغير كذلك بمرور الزمن، وبالتالي، فإن على المنظمة أن تحسن وتطور من منتجاتها وعملياتها بما يتلاءم مع التغيير في البيئة الخارجية (جودة، ٢٠٠٤، ص: ١٨١).

ثقافة الجودة **Quality Culture** هي عبارة عن الإطار الذي يحدد منظومة القيم السائدة والتي تعزز الجودة وتدفع نحو تحسينها باستمرار. وبناء ثقافة الجودة يعني تعديل الثقافة التنظيمية لتتلاءم مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة، بما يساعد على تحقيق رسالتها واستراتيجيتها الجديدة بفاعلية وجعلها قادرة على حل مشكلاتها بفاعلية حال حدوثها (صالح: ٢٠٠٣، ص٥٩). وتتميز ثقافة الجودة بالتوجه نحو المستهلك وتشجيع العاملين على الاستقلال والإبداع، وحثهم على التجديد وابتكار الأفكار الجديدة التي تهدف إلى تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية (علوان، ٢٠٠٥، ص١٦٧-١٦٨).

١-٦-٣-٢ معايير جودة الأداء الإداري **Quality of Performance** قياس جودة

الأداء الإداري للمشروع تتم بالاعتماد على معايير محددة يكاد يتفق عليها في السواء
الأعظم المنظمات العالمية المعنية بالمشروعات كـ UNPD، و UNICEF،
والUNESCO، حيث يتم تقويم أداء المشروع باعتماد المعايير التالية:

الملاءمة Relevance هي درجة استمرار صحة وملاءمة مخرجات أو نواتج أو غايات
المشروع على النحو المخطط أصلاً، أو كما عدلت لاحقاً بسبب تغير الظروف في السياق
المباشر لذلك المشروع، أو في بيئته الخارجية، حيث تنصب هذه المعايير على تقدير تحقق
الملاءمة بين الخطط وخلفية المشروع، وحاجات المستفيدين، واستراتيجيات المشروع، وصياغة
الخطط المطلوبة (UNPD, toolkit: 2007).

الفاعلية Effectiveness هي قياس مدى تحقيق المشروع للنتائج المخطط لها، المخرجات،
والنواتج، والأهداف (UNPD, toolkit: 2007).

الكفاءة Efficiency والقيمة المضافة Added Value هي مقياس لكيفية استخدام المدخلات
كالموارد المالية، والبشرية، والتقنية، والمادية، بشكل اقتصادي وأمثل للحصول على المخرجات،
وهي على نوعين: مالية، وإدارية (UNPD, toolkit: 2007)، أما القيمة المضافة، فتمثل
السمة البارزة لأداء الشركات الكبرى، إذ تعني توسيع الفجوة بين الجودة وبين التكلفة تؤدي إلى
إيجاد قيمة مضافة إلى منتجاتها (Mcgee & Thomes & Wilson, 2005.p.787).

الأثر **Impact** هو التأثيرات الإيجابية والسلبية على المدى الطويل في المنظمة، بشكل مباشر أو غير مباشر، وسواء أكانت مقصودة أو غير مقصودة. وهذه التأثيرات، قد تكون اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية، أو مؤسسية، أو بيئية، أو تكنولوجية، أو من أنواع أخرى؛ حيث يتم تحليل الهدف العام باعتباره تأثيراً متوقفاً بالإضافة إلى التأثيرات الإيجابية والسلبية غير المتوقعة (UNPD, toolkit: 2007).

الديمومة (الاستمرارية) Sustainability هي ديمومة نتائج المشروع بعد انتهائه. والاستدامة نوعان: الساكنة هي التدفق المستمر للمنافع نفسها التي يبدأها المشروع المنجز، إلى المجموعات المستهدفة نفسها؛ أما الاستدامة الدينامية، فهي تختص باستخدام أو تكييف نتائج المشروع تبعاً لسياق مختلف أو بيئة متغيرة، من المجموعات المستهدفة أو مجموعات أخرى، وبذلك فالديمومة تعكس قدرة المشروع على الاستمرار والبقاء (UNPD, toolkit: 2007).

١-٦-٣-٣ معايير الموقف التنافسي ويمثل قدرة الشركة ومشروعاتها المختلفة على المنافسة محلياً ودولياً من خلال تحسين عمليات مشاريعها، وبالتالي جودة منتجاتها وقدرتها على تخفيض التكاليف الكلية وأثر ذلك في كل من الحصة السوقية والمبيعات والأرباح والعائد على المجتمع لتحسين موقفها التنافسي. فهي إذن تلك العملية التي تتسابق الشركات ضمن قواعدها لتتفوق على منافسيها (KHALIL 2000).

الحصة السوقية هي التعبير عن قوة وحدات أعمال الشركة (Strategic Business Unit(SBU) (مشاريعها)، في تحقيق حجم مبيعات متفوق مقارنة بمنافسيها خلال فترة زمنية محددة. وهي معيار لترتيب القوة التنافسية ومؤشر مباشر على قياسها.

نمو الأرباح Profit Growth الأرباح الإجمالية مخصوما منها قيمة الاستثمارات الرأسمالية مقارنة بالمنافسين.

تنوع المنتجات **Product Diversity** ويقصد به تعدد الأصناف التي تنتجها مختلف مشروعات الشركة (الأم) ومدى قدرتها على التوسع في إنتاج أصناف جديدة. قدرة النفاذ للأسواق الخارجية **penetrating potentials** ويقصد به مدى تمكن مختلف مشاريع الشركة الأم من تصدير منتجاتها إلى الأسواق الدولية، وقدرتها على اختراق أسواق جديدة لم تكن لديها سابقاً.

٧-١ خطة بناء الدراسة *The Structure of Thesis*

تتضمن هذه الدراسة خمسة فصول رتبنا على النحو التالي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة **Study General Framework**

يتضمن هذا الفصل التمهيد بتقديم فكرة شمولية عن الدراسة وأهدافها وأهميتها وأسئلتها وعناصرها وفرضياتها المختلفة التي تغطي أهدافها، ومحدداتها وخطتها.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة **Conceptual Therotical Framework**

المبحث الأول: يتناول إدارة المشاريع من حيث مفهومها وأهميتها وتفصيلاتها، وتقويم المشاريع من حيث طرقها ونظريتها وكيفية إدارتها.

المبحث الثاني: خصص لمراجعة الأدبيات السابقة في مجالات تقييم الأداء الإداري للمشاريع من خلال الرجوع إلى عدد من أطروحات الدكتوراة ورسائل الماجستير، وأبرز الدراسات التقييمية العربية والعالمية عبر الشبكة العالمية (الإنترنت) والتي لها علاقة بموضوع الدراسة. وتم في نهاية المبحث بيان مدى تميز الدراسة الحالية عنها.

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات Research Methodology and Procedures

يشتمل هذا الفصل على منهجية الدراسة، من حيث مجتمع الدراسة وعينتها ونوع الدراسة وطبيعتها وأسلوب جمع البيانات، ونموذج الدراسة والمنهجية التي اتبعت في تطويره، والأساليب المختلفة لاختبار صدق النموذج وثباته وأدوات تحليل البيانات.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها Findings and Findings Discussion

يتناول هذا الفصل عرض البيانات المتعلقة بأفراد عينة الدراسة وتحليلها باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي، وتطبيق نموذج الدراسة للخروج بوصف لظاهرة الدراسة في مشروع تطوير مناهج الرياضيات والعلوم الطبيعية، من حيث مدى تأثير الاهتمام بالعوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقييم الأداء الإداري، كما تناول الفصل أيضا نتائج التحليل الاستدلالي لاختبار الفرضيات المختلفة التي قامت عليها الدراسة والتي تبين العلاقة بين الاهتمام بالعوامل الاستراتيجية للمشروع و تحسين فاعلية تقييم الأداء الإداري له.

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات conclusions and Recommendation بالإضافة

إلى تقديم مجموعة من التوصيات الحالية والمستقبلية، صيغت في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

١-١ المبحث الأول: الإطار النظري لأهم الأدبيات المتعلقة بالدراسة

١-١-٢ إدارة المشاريع

٢-١-٢ المشروع

٣-١-٢ دورة حياة المشروع

٤-٢ تقييم الأداء الإداري في المشاريع

١-٤-١-٢ التقييم

٢-٤-١-٢ الهدف من التقييم

٣-٤-١-٢ توقعات التقييم

٤-٤-١-٢ مشاركة المساهمين بالتقييم

٥-٤-١-٢ تخطيط و إدارة عملية التقييم

٥-١-٢ معايير التقييم

١-٥-١-٢ معايير جودة الأداء

٢-٥-١-٢ معايير مدخل إدارة الجودة الشاملة

٣-٥-١-٢ معايير المدخل الاستراتيجي الذي بنصب على التنافسية

٦-١-٢ تقييم استراتيجية المشروع

١-٦-١-٢ نموذج تخطيط الإدارة الاستراتيجية

٢-٦-١-٢ كتابة السيناريوهات

٢-٢ المبحث الثاني: الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

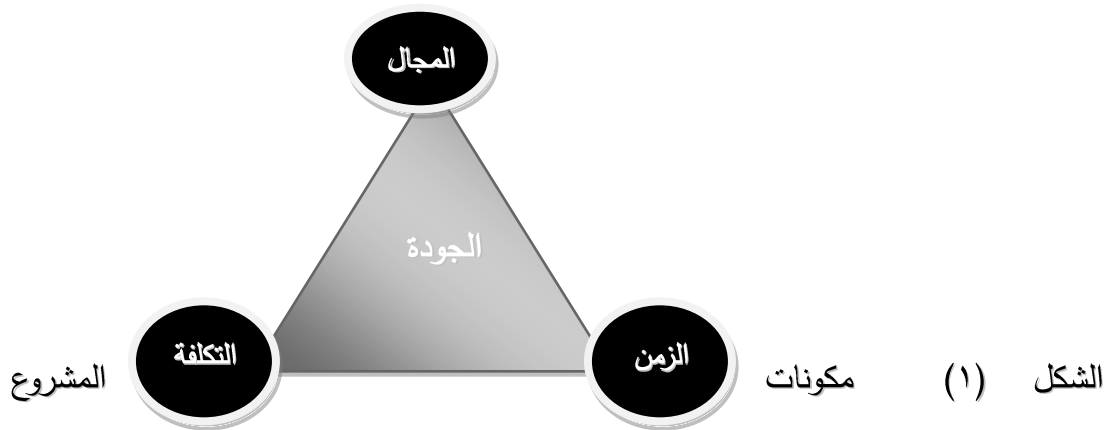
Theoretical Framework and Review of Literature

سيتضمن الفصل مبحثين الأول الإطار الفكري الذي قاد إلى تبني فكرة الدراسة حيث سيتم تقديم إدارة المشاريع ودورة حياتها والتركيز على تقويم المشاريع. والثاني إلى مراجعة الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

المبحث الأول: الإطار النظري لأهم الأدبيات المتعلقة بالدراسة

١-١-٢ تعرف إدارة المشاريع Project Management

بأنها فن توجيه الموارد البشرية والمادية وتنسيقها، خلال حياة المشروع، من خلال استخدام التقنيات الحديثة، لتحقيق الأهداف المحددة، بالطريقة التي تمكن من إنجاز المشروع، وذلك بتنفيذ مضمون ما جاء فيه، ومراعاة عوامل الجودة والتوقيت والتكلفة. إذ إن مكونات أي مشروع هي المجال Scope، والزمن Time، والتكلفة Cost، كما يبينه الشكل رقم (١) (Burke, 1993, p. 16):



٢-١-٢ المشروع Projects:

هو عملية أو نشاط مقيد بزمن (لكل مشروع تاريخ بداية ونهاية) يتم القيام به مرة واحدة من أجل تقديم منتج ما أو خدمة ما بهدف تحقيق تغيير مفيد أو إيجاد قيمة مضافة. وهناك تعارض ما بين خاصية كون المشروع أمراً مؤقتاً لمرة واحدة، وبين ما تتسم به العمليات الإدارية أو التشغيلية التي تجري بشكل دائم أو شبه دائم من أجل تقديم نفس المنتج أو الخدمة مرارا وتكرارا (الإنتاج) (عبد الحميد: ١٩٩٧).

٢-١-٣ دورة حياة المشروع

Project Life Cycle وهي مصطلح يعبر عن الزمن الذي يستغرقه المشروع منذ ولادته ولحين إنجازه. وتتكون من عدة مراحل، وهذه الدورة ذات طبيعة عامة بغض النظر عن نشاط المشروع ومدته وحجمه. وهذه المراحل، هي (المعهد العربي للتخطيط، دراسات الجدوى وتقييم المشروعات: ٢٠٠٦):

١. دراسة جدوى المشروع **Feasibility Study** وهي مرحلة ابتكار فكرة للمشروع، وتبحث

خلالها عن أهمية هذه الفكرة وجدواها.

٢. التخطيط للمشروع **Planning** وهي المرحلة التي ينتقل فيها المشروع من مجرد فكرة إلى خطة توضح أهدافه، ونشاطاته، والفئات التي ستستفيد منه.

٣. تخصيص الموارد **Resources Appraisal** وهي مرحلة دراسة الموارد البشرية والمالية التي يحتاج إليها تنفيذ المشروع، وتعيين الأفراد، وفرق العمل، وتوزيع الأدوار والمسؤوليات بينهم.

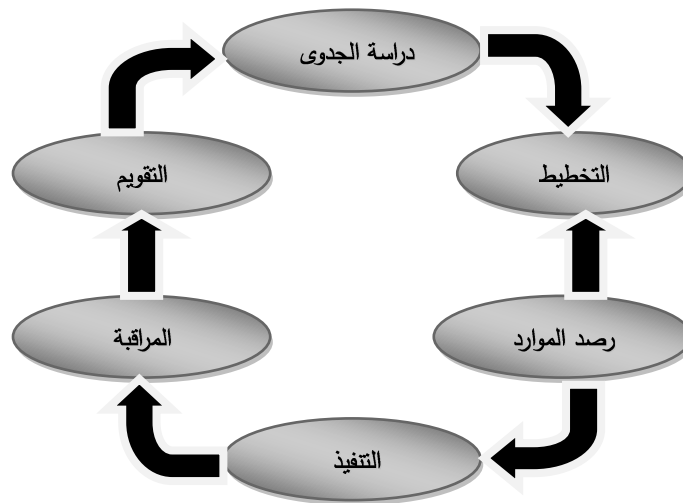
٤. تنفيذ المشروع **Implementation** وهي المرحلة التي يتم فيها البدء بتنفيذ المشروع، والعمل على إدارة أدائه.

٥. المراقبة **Monitoring**، وهي التأكد من أن المشروع يجري وفق ما هو مخطط له، وفي الاتجاه الصحيح.

٦. تقييم المشروع **Evaluation** عملية قياس مدى منهجية وموضوعية ملاءمة المشاريع الجارية والمنجزة وأدائها ومدى نجاحها، حيث يعد التقييم أداة إدارية لإرشاد صانعي القرارات ومديري المشاريع عما إذا كان تخطيط المشروع وتنفيذه قد سارا وفق ما هو مخطط لها بالاستناد إلى المداخل التالية:

- تقييم الأهداف
- تقييم الإجراءات
- تقييم النتائج

ويمكن الاستفادة من نتائج التقييم مستقبلاً في تنفيذ مشاريع جديدة. والشكل رقم (٢) يوضح هذه الدورة (JICA, 2004):



الشكل (٢) دورة حياة المشروع

٢-١-٤ تقييم الأداء الإداري في المشاريع

كان يعتقد معظم الناس أن التقييم نشاط لا فائدة منه، حيث يولد كمية كبيرة من البيانات المملة مع استنتاجات غير ذات فائدة. هذه كانت المشكلة مع التقييم في الماضي حيث كانت نظريات تقييم المشاريع تعتمد أساليب على أساس الإنجاز العلمي والدقة والصلاحية والموثوقية، وكثيراً ما ولد هذا النهج تعميمات واستنتاجات وتوصيات تجنبها الناس، وكنتيجة لذلك تميل تقارير التقييم إلى برنامج واضح بعيداً عن خيبات أمل وتشكيك مديري المشاريع حول أهمية التقييم، وركزت على التقييم بشكل عام. كذلك كان من المعتقد أن التقييم عبارة عن إثبات يبين مدى نجاح المشروع أو فشله، وهذا يفترض أسطورة النجاح والكمال في تنفيذ المشاريع، وهذا غير وارد حيث إن التقييم المستمر الذي يوفر التغذية الراجعة التي تساعد على تعديل الأهداف والإجراءات وتصويبها باستمرار هو مفتاح النجاح. كما يعتقد آخرون أن التقييم عبارة عن عملية على درجة عالية من الندرة والتعقيد والتي تحدث في وقت معين وطريقة محددة، ودائماً ما يشمل خبراء خارجيين. حيث يعتقدون أن عليهم أن يكونوا على دراية بالمصطلحات التي تخص التقييم وفهمها كالصلاحية والموثوقية. وهذا ليس هو المطلوب فعلاً، بل المطلوب هو أن يعرفوا أي المعلومات التي يحتاجون إليها لكي يتخذوا قرارات صحيحة بشأن قضايا المشروع واحتياجاته. وأن يكونوا على استعداد تام لفهم ما يجري فعلاً في مراحل التنفيذ جميعها (Carter McNamara, 2008).

٢-١-٤-١ تعريف التقييم

ويمكن تعريف التقييم على أنه عملية قياس مدى منهجية وموضوعية ملاءمة المشاريع الجارية والمنجزة وأدائها ومدى نجاحها، حيث يعد أداة إدارية لإرشاد صانعي القرارات ومديري المشاريع عما إذا كان التخطيط والتنفيذ للمشروع تم وفق ما هو مخطط له، وعادة ما تكون محددة بزمان معين بحسب توقيت التقييم، ويجري التقييم عادة لتحقيق هدف معين وللإجابة عن أسئلة محددة تزود صانعي القرار ومديري المشاريع بالمعلومات حول النظريات والفرضيات المستعملة في التنفيذ فيما إذا كانت فعالة أم لا، ولماذا؟ للتمكن من اتخاذ القرار الصحيح بشأن تعديل السياسات والإجراءات الجارية بالتنفيذ، والاستفادة منها مستقبلاً في تنفيذ مشاريع أخرى. ويهدف التقييم بصورة عامة إلى تحديد مدى ملاءمة المشروع بالنسبة إلى الأهداف الموضوعية، وفاعليته وكفاءة إنجازه ومدى تأثيره واستدامته، (UNFPN Evaluation toolkit, 2007, p.15).

٢-١-٤-٢ الهدف من التقييم

تشير العديد من المصادر كالوكالة اليابانية للتعاون (JICA)، ومنظمة الأمم المتحدة (UN) في أن للتقييم هدفين رئيسيين هما:

- توفير ما يلزم من معلومات لاتخاذ قرارات صحيحة بشأن العمليات أو السياسات أو الاستراتيجيات المرتبطة بالمشاريع الجارية أو المقبلة.

- تقديم أدلة إلى الجهات المعنية (للمانحين والشركاء والمستخدمين)، تثبت فاعلية أداء المشروع ومطابقته للنتائج المخطط لها، وللمتطلبات القانونية والمالية، ومدى استخدام المديرين لنتائج المراقبة والتقييم.

وتتضمن الأهداف الأخرى لتقويم المشاريع ما يلي (JICA, 2004):

- إتاحة عملية التعلم الجماعي والمساهمة في مجموعة المعارف المتعلقة بما ينجح وما لا ينجح وأسباب ذلك.
 - التحقق من جودة أداء إدارة المشروع أو تحسينها.
 - تحديد الاستراتيجيات الناجحة من أجل التوسع فيها وتكرارها.
 - تعديل الاستراتيجيات غير الناجحة.
 - إتاحة الفرصة للجهات المعنية للإدلاء بدلونها في مخرجات المشاريع وجودتها.
- ويهدف التقويم بشكل عام إلى تحديد ملاءمة أي مشروع ومدى كفاءته وفاعليته وأثره واستدامته، ويتوقع أن يؤدي تحسين عملية صنع القرار إلى نتائج أفضل وإلى استخدام الموارد بكفاءة أكبر (UNFPN Evaluation toolkit, 2007, p.15).

هناك ثلاث توقيتات للتقييم استناداً إلى المرحلة التي يجرى فيها، وهي (JICA, 2004):

١. التقييم القبلي **Ex-ante Evaluation** أو **Pre- Evaluating**: يتم قبل تنفيذ المشروع، حيث تدرس ضرورة تنفيذ المشروع وتوضيح تفاصيله والنتائج المتوقعة منه، ومدى ملاءمة المشروع وقيمه، ووضع مؤشرات تقييم لقياس تأثير المشروع في التقييمات اللاحقة. ويساعد المنظمة على التخطيط القبلي "التخطيط بالسيناريوهات" الذي يعني وصف ما هو متوقع ومحتمل وتحليله، ووضع سيناريوهات (مشاهد محتملة) والتوصل إلى صيغة للتعامل مع كل من هذه السيناريوهات، وذلك بتشخيص دقيق وواسع للأفكار المحتملة والمتوقعة بطريقة مفيدة وقابلة للتطبيق، حيث يساعد على ربط القرار غير المؤكد الذي نتخذه اليوم، بما يمكن أن يحدث من أحداث كأثر لهذا القرار في المستقبل (ماذا لو؟)، حيث تساعد هذه الاحتمالات واضعي الخطط الاستراتيجية والمؤثرين في المنظمة على مواجهة التوقعات المستقبلية والاستعداد لها (McGee, David Wilso, Strategy) (analysis & practice: 2005).

٢. تقييم منتصف المدة **Mid-term Evaluation** أو التقييم المتزامن **During Evaluating** ويجري في منتصف مدة تنفيذ المشروع، حيث يهدف هذا التقييم إلى فحص الإنجازات، وتنفيذ المشروع بالتركيز على الكفاءة والملاءمة مستنداً إلى النتائج، بالإضافة إلى مراجعة خطة العمل وتعديلها وفقاً للنتائج، حيث تساعد نتائج التقييم الجهات المعنية على اتخاذ القرار ومراقبة الأداء (Just In Time).

٣. التقييم البعدي Ex-post Evaluation أو After performing Evaluating: يجري بعد

فترة زمنية من انتهاء تنفيذ المشروع، ويركز على الكفاءة والتأثير والاستمرارية، استناداً إلى نتائج

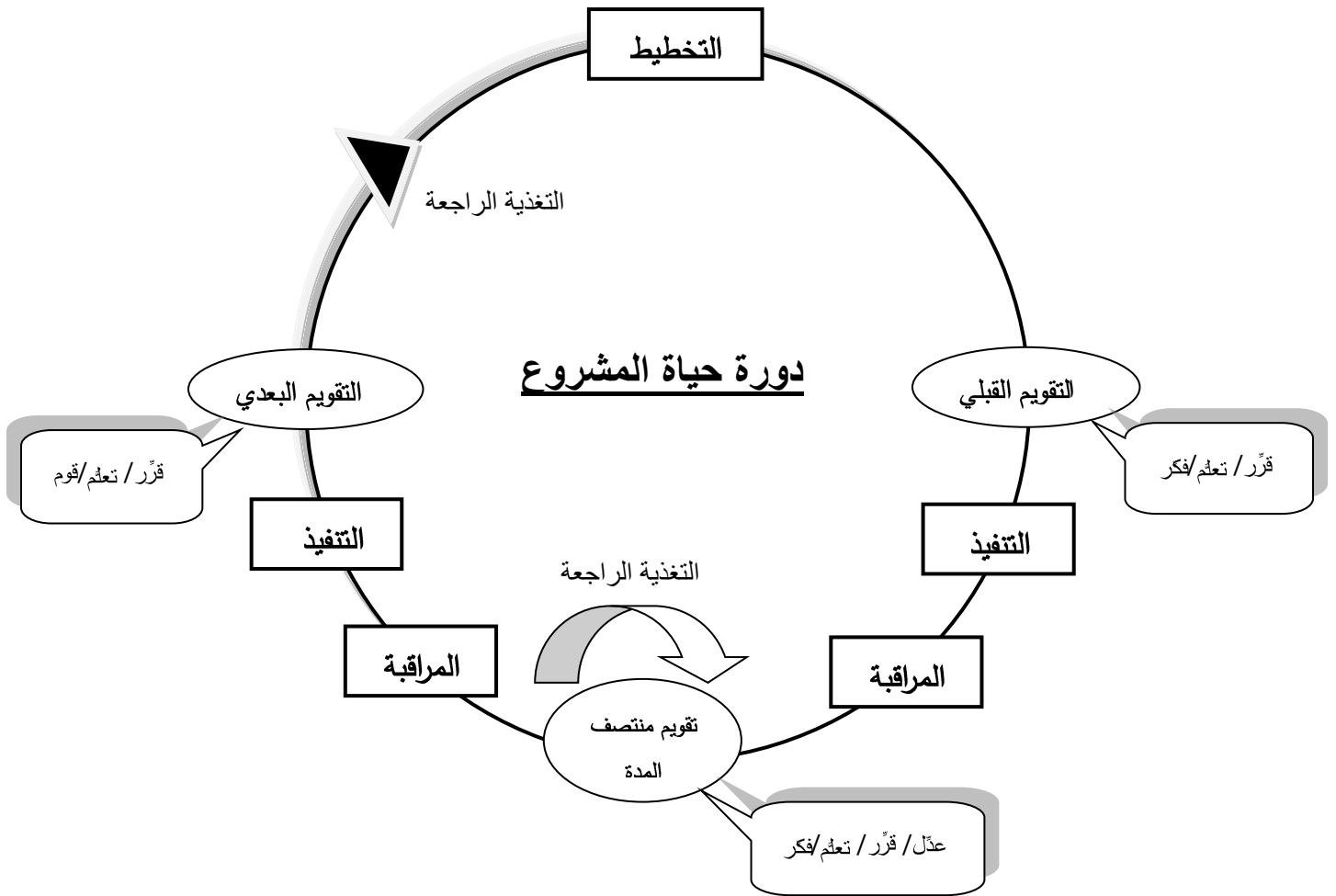
التقييم. ويهدف هذا التقييم إلى استخلاص الدروس المستفادة والتوصيات للجهات المعنية بتخطيط

المشاريع المستقبلية وتنفيذها بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.

لا تعوض هذه التقييمات إحداها عن الأخرى فقد تضطر بعض المشروعات لاستخدام التقييمات

الثلاثة كل حسب وقته.

وفيما يلي شكل رقم (٣) يبين توقيتات هذه الأنواع ضمن دورة حياة المشروع (JICA: 2004):



٢-١-٤-٤ مشاركة المساهمين في التقييم (Estrella، ١٩٩٧)

يمكن أن تكون المشاركة واسعة النطاق لتشمل مجموعة كبيرة من موظفي المشروع، والفئات المتأثرة بالمشروع، والشركاء، وغيرهم. ويمكن، بدلاً من ذلك، أن تستهدف مجموعة واحدة أو اثنتين من تلك المجموعات. فعلى سبيل المثال، إذا كان الهدف هو كشف ما يعوق تنفيذ المشروع، فقد يلزم إشراك المنفذين. أما إذا كان الهدف هو معرفة تأثير المشروع على الفئات المستهدفة، فقد تكون تلك المجتمعات هي أنسب المشاركين. ولكن إذا كان الهدف هو معرفة ما إذا كانت الجهات المعنية تفهم جميعها أهداف المشروع وترى التقدم المتحقق رؤية متماثلة، فإن المشاركة الواسعة النطاق قد تكون هي الفضلى.

إن المبادئ التي توجه النهج التشاركي فيما يتعلق بالتقييم تميز هذا النهج بوضوح عن نهج المراقبة والتقييم التقليدية. ويتطلب أيضاً التقييم التشاركي اتجاهاً فكرياً مختلفاً، وقبولاً لطريقة مختلفة في إجراء عملية التقييم.

٢-١-٤-٥ إدارة عملية التقييم وتخطيطها Planning and Managing Evaluation Process

يبدأ التقييم بعملية جمع البيانات عن المشروع أو سماته ليتسنى اتخاذ قرارات مهمة بشأنه، فمن الممكن أن تتضمن عملية التقييم أنواعاً مختلفة، إذ تتجاوز أنواع التقييم الـ ٣٥ نوعاً، وإن اختيار نوع التقييم يعتمد بالدرجة الأساس على ما نريد التوصل إليه حول المشروع، وما هي المعلومات التي نحتاج إلى جمعها؟ (Carter McNamara, 2008).

وتشمل عملية التقييم الخطوات التالية: (٢٠٠٤: JICA)

تحديد الغرض من التقييم: من الضروري معرفة غرض التقييم، وما الجهة التي ستقوم باستعمال نتائجه ولأي سبب، والتأكد من أن خطة التقييم الموضوعية تحقق الغرض منه. ينبغي أن تكون أسباب التقييم وغاياته محددة تحديداً واضحاً قبل البدء بتقييم أي مشروع. فإذا لم يكن الغرض واضحاً، فقد يركز التقييم عندئذ على اهتمامات خاطئة، ويتوصل إلى استنتاجات خاطئة أيضاً، ويقدم توصيات لمستخدمي نتائج التقييم لن تكون مفيدة.

وتتكون الغاية من جزأين يمثلان الإجابة عن تساؤلين مهمين هما:

- ما الذي نريد تقويمه؟
- ما الهدف من التقييم؟

١. تنظيم تدفق المعلومات حول المشروع: بعد تأكيد غرض التقييم يجب معرفة الصورة العامة للمشروع وتفاصيله كهدف للتقييم، من خلال معرفة ماذا حدث بالمشروع، إن مقومي المشروع يمكن أن يقرروا بسهولة ما هي أسئلة التقييم المهمة اللازمة لإجراء الدراسة؟ وما نوع البيانات اللازمة؟

٢. خطة المشروع: يقارن التقييم بين الوضع الحالي للمشروع مع الخطة الموضوعية، لذلك يتم جمع

معلومات حول محتويات الخطة، بصورة رئيسية، وهناك جزءان:

- عناصر المشروع: غرض المشروع، النشاطات، المدخلات.
- هيكلية المشروع (التسلسل المنطقي للعلاقات السببية): حيث وضعت خطة المشروع بناء على نظرية التأثيرات المتوقعة التي ستتبع من تنفيذ المشروع.

٤. أداء المشروع: يتم جمع المعلومات حول الأداء في المشروع وقت إجراء التقييم.

٥. وضع خطة لتنفيذ عملية التقييم

تمر عملية التخطيط والتنفيذ للتقييم بخمسة مراحل، على النحو التالي (UNPD, 2004):

المرحلة الأولى: وضع أسئلة التقييم الرئيسية

المسائل المركزية التي يفترض أن يعالجها التقييم، حيث يعالج التقييم الأسئلة التي يتحقق بإجابتها الغرض أو الغاية منه، وعادة لا تكون هذه الأسئلة من النوع الذي يتطلب إجابات مثل "نعم" أو "لا"، بل غالباً ما تتصف هذه الأسئلة بالموصفات التالية:

• تحقّق التفكير.

• تتحدّى الافتراضات.

• تركز على الاستعلام والانعكاس.

• تقود إلى أسئلة أخرى.

وتتطلب مثل هذه الأسئلة من فريق التقييم التعامل مع طائفة عريضة من عناصر المشروع، أو العناصر التنظيمية، حتى يمكن الإجابة عنها.

المرحلة الثانية: عملية جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها Collect and Analyze Data

تجمع المعلومات والأدلة للإجابة عن أسئلة التقييم باستخدام أدوات جمع البيانات. والبيانات التي تجمع هي نتائج التقييم. وتتوقف قوة الاستنتاجات على كمية المعلومات التي تجمع، وجودتها ومصداقيتها. كما تتوقف أيضاً على جودة تحليل بيانات التقييم وتفسيرها. والتفسير هو محاولة تحديد معنى النتائج ويشكل جزءاً من الجهود الكلية التي تبذل لجعل الأدلة التي

تجمع في تقويم ما ذات معنى. وبعد ذلك يجري تجميع استنتاجات التقويم المفصلة في استنتاجات تقويم عامة ودروس مستقاة. وهذه الدروس هي ما يتعلم من التجربة، فهي تعميمات بشأن ظرف محدد.

المرحلة الثالثة: التوصيات Recommendations هي تدابير توضع استناداً إلى نتائج تحليل البيانات وتفسيرها، ويقصد بها أن يأخذها مستخدمو نتائج التقويم بعين الاعتبار. وتعد صياغة التوصيات مرحلة قائمة بذاتها من مراحل تقويم المشاريع.

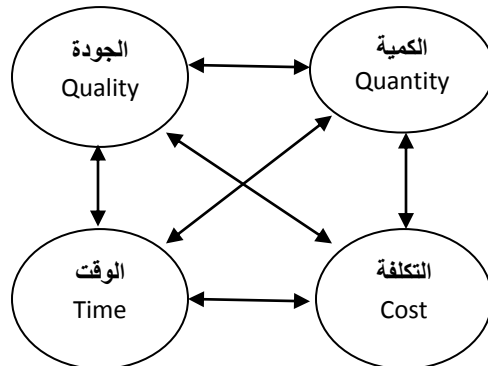
المرحلة الرابعة: الدروس المستقاة وتراكم الخبرات Lesson learnt and learning organization

يقصد بها التعلم من التجارب القابلة للتطبيق على حالة عامة واستخلاص العبر والدروس والتوصيات من نتائج التقويم وصياغة التوصيات لذوي العلاقة، لتصويب خطة المشروع الحالي، وتحسين تخطيط المشاريع المستقبلية وتنفيذها، ويمكن التوصل إلى الدروس المستفادة في إطار تقويم المشاريع من "تعلم المنظمة"، والمقصود بها "البيئة التي يتعلم منها العاملون، ويأتي التعلم من خلال تراكم الخبرات. والفكرة الرئيسة فيها هي حل المشكلات، حيث إن كل شخص في المنظمة معني بتشخيص المشاكل وحلها، مما يعني التجريب المستمر، والتغيير، وتحسين الأداء، الذي يزيد من قدرة المنظمة على النمو، والتعلم، وتحقيق الأهداف. إن تطوير تعلم المنظمة، يعني: القيام بتغييرات محددة ومستمرة في النواحي القيادية، والهيكل التنظيمي، والتمكين، والاتصالات، وتبادل المعلومات، والاستراتيجيات التشاركية، والثقافة التكيفية (Daft , Management: 2004).

المرحلة الخامسة: وضع الصيغة النهائية لتقرير التقييم يلزم إعداد تقرير لنقل النتائج والاستنتاجات والتوصيات التي يتوصل إليها التقييم، وينبغي أن يكون التقرير مختصراً وموجزاً نسبياً. وينبغي أن يناقش مدير التقييم ومستخدمو التقرير النتائج والاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل إليها، وأن يقدموا تعليقات على مسودة التقرير إلى المقيّم أو المقيمين قبل وضعه في صيغته النهائية. وينبغي تسجيل أي آراء متعارضة تسجيلها صحيحاً في التقرير.

٢-١-٥ معايير التقييم

"المعيار Standard هو أداة قياس تحدد مستوى الأداء وفقاً لأبعاد محددة للإنجاز، ويختبر كل معيار مجموعة من المؤشرات تبين مدى فاعليته في إدارة المشروع وتنفيذه، حيث يوجد نوعان من المقاييس التي يمكن الاعتماد عليهما في تقييم المشاريع، هما: المعايير ذاتية التي تتضمن مقارنة الأداء الحالي بأداء أسبق، والمعايير الموضوعية التي تتضمن مقارنة الأداء الحالي للمشروع بأداء المنافسين، باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية (Benchmarking) (McGee, David Wilso Strategy analysis & practice: 2005)، ويمكن اعتبار معايير الأداء وسائل لقياس الأداء بمستوياته الثلاثة (المنظمة، والعمليات، والأفراد)، لذلك، فإن إخضاع الأداء بصفته العامة للقياس يتطلب التعرف على المعيار رباعي الأبعاد للأداء شكل رقم (٤) (الدباغ: ٢٠٠٤).



أما المؤشرات **Indicators** فهي منبهات وعلامات مدركة ومفهومة معرفيا وقابلة للقياس بأن أمرا ما قد أنجز أو تحقق كليا أو جزئيا، وأنها جزء أساسي من نظام التقويم، وينبغي أن تكون المؤشرات الجيدة: ملائمة للمشروع، ومن الممكن جمعها، ومن السهل تفسيرها، وتساعد على تتبّع التغيير بمرور الوقت (UNPD, toolkit, 2007).

وتستخدم معايير **DOPA** لتقويم المؤشرات من حيث كونها، (UNPD, toolkit: 2007):

- مباشرة **Direct** تقيس التغيير المنشود بدقة؛
- موضوعية **Objective** غير غامضة بشأن ما يجب قياسه، ووضوح البيانات التي ستجمع لقياسها، ووضوح تعريفها التطبيقي؛
- عملية **Practical** يسهل تناولها ومعقولة من حيث تكلفة جمع البيانات وآليته، وحسن توقيته، لغايات صنع القرار؛
- كافية **Adequate** تغطي الحد الأدنى من المتطلبات، لضمان التعبير بدرجة كافية عن التقدم الذي تحقق في إنجاز المخرجات؛

وتهتم الدراسات التقويمية في معظمها بمسائل تصميم المشاريع وإنجازها وأدائها. وتشير مسائل التصميم والإنجاز إلى عوامل تؤثر في النتائج.

٢-١-٥ معايير تقويم الأداء الإداري

والتي تنصب على أداء المشروع، وتقسم إلى:

تقيس هذه المعايير جودة الأداء الإداري في المشروع بالاعتماد على المؤشرات التالية:

١. صحة التصميم

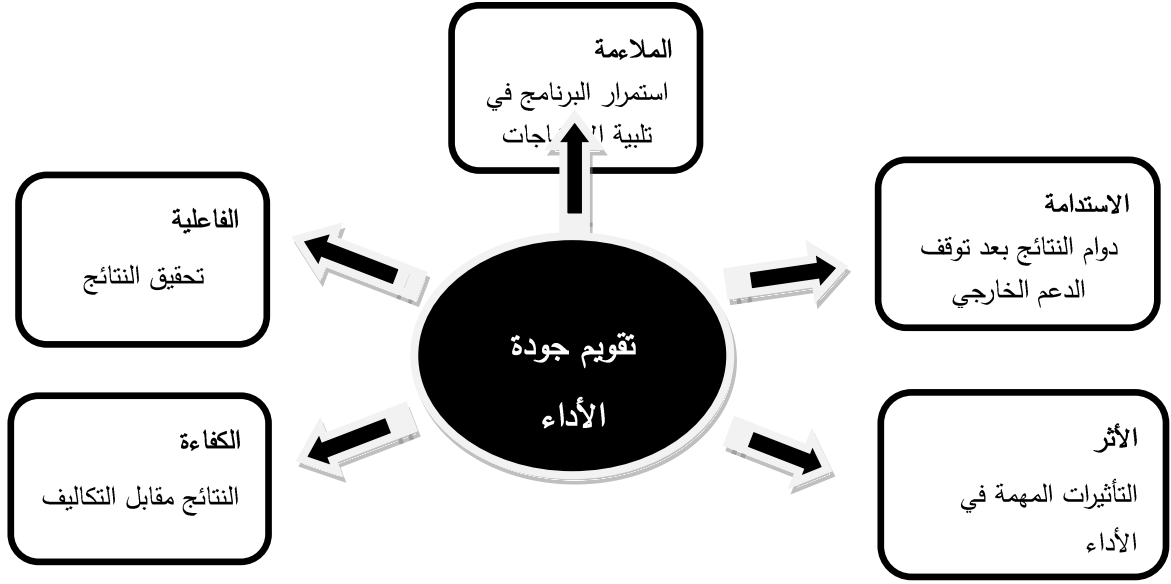
إن التصميم الجيد لمشروع ما يهدي إلى عملية تنفيذه، ويسر مراقبة ذلك التنفيذ، ويوفر أساساً متيناً لتقويم الأداء.

٢. عملية الإنجاز

يركز تقدير عملية الإنجاز على الكيفية التي يجري بها تنفيذ المشروع أو التي نفذ بها، وذلك لتحديد ما إذا كان المشروع استمر على الطريق الصحيح نحو تحقيق النتائج المخطط لها، وإذا لم يكن كذلك، فما العوامل المؤثرة.

٣. الأداء عند تقدير أداء مشروع، تتطلع الدراسات التقييمية إلى ما يتجاوز عملية الإنجاز وتركز على نتائج المدخلات المقدمة والعمل الذي تم القيام به. ويحدد ناتج هذا التقدير ما إذا كان المشروع قد حقق مخرجاته أو لا، أو أنه من المحتمل أن يحققها ويسهم في تحقيقها. وتلخص USAID، فكرة استخدام المعايير في تقويم أداء المشاريع من خلال احتوائها على العوامل الأساسية لتقدير أداء المشروع موضحة في الشكل رقم (٥) (USAID:١٩٩٧).

وموصوفة بعد ذلك:



- **الملاءمة** يفحص تقدير ملاءمة مشروع ما مدى ملاءمة النتائج بالنسبة إلى: الاحتياجات والسياسات واحتياجات وأولويات الفئات التي يستهدفها المشروع.
- **الفاعلية** يركز تقدير فاعلية المشروع على مدى تحقيق المخرجات أو المدى الذي ستحقق به وما إذا كان من المحتمل أن يسهم المشروع في النواتج المحددة والأثر المحدد.
- **الكفاءة** يقيس تقدير كفاءة المشروع. فهو يقدر النتائج التي تحققت بالنسبة للنفقات والموارد المستخدمة في المشروع أثناء فترة زمنية محددة.
- **الاستدامة** يتحقق تقدير استدامة المشروع من مدى استمرار نتائجه، أو احتمال استمرارها بعد انتهاء المشروع وتوقف الموارد.
- **الأثر** يفحص أثر المشروع على المدى البعيد. ويكون التنفيذ والأداء ناجحين إذا كانت المدخلات اللازمة لتنفيذ النشاطات المخططة وإنجاز المخرجات المتوقعة متاحة في الوقت المناسب.

٢-١-٥-٢ معايير مدخل "إدارة الجودة الشاملة" Total Quality Management Standards

إن الجودة الشاملة توصف بأنها عملية إدارية متكاملة وشاملة ومتناسقة، وتتبنى إحداث تغييرات جذرية شاملة لكل مكونات المنظمة من أعمال ووظائف، وثقافة تنظيمية، ومفاهيم وتطبيقات إدارية، وإجراءات العمل، والطرق والأساليب الإدارية المتبعة من القيادة داخل المنظمة، بهدف تحسين هذه المكونات وتطويرها، وجعلها تحقق أعلى معدلات الجودة، وبأقل التكاليف، ومن ثم يتحقق الهدف الذي تسعى إليه المنظمة، بما يضمن لها المنافسة والبقاء والاستمرار. وإن المعايير الضرورية التي توليها فلسفة الجودة الشاملة الأهمية، هي:

- التحسين المستمر، يقيس مدى التزام الإدارة بإجراء التحسينات المستمرة في أعمال المنظمة ووظائفها وإجراءات العمل والمنتجات لزيادة جودتها بأقل التكاليف.
- رضا الزبون، يقيس مدى التزام الإدارة بتحقيق رضا الزبون من خلال الاهتمام بجودة المنتجات والعلاقات.
- ثقافة الجودة، يقيس التزام الإدارة بخلق مناخ تنظيمي إيجابي يشجع على العمل والإبداع.

- القيادة، يقيس مدى حرص إدارة المشروع على تمكين العاملين.

معايير المدخل الاستراتيجي (مدخل الإدارة الاستراتيجية) الذي ينصب على التنافسية Competitiveness Standards

يمثل الموقف التنافسي قدرة الشركة الأم ومشروعاتها المختلفة على المنافسة محليا ودوليا من خلال تحسين عمليات مشاريعها، وبالتالي جودة منتجاتها وقدرتها على تخفيض التكاليف الكلية وأثر ذلك في كل من الحصة السوقية والمبيعات والأرباح والعائد على المجتمع لتحسين موقفها التنافسي. فهي إذن تلك العملية التي تتسابق الشركات ضمن قواعدها لتتفوق على منافسيها (KHALIL 2000).

- الحصة السوقية قياس مدى تحقيق المشروع حجم مبيعات متفوقاً مقارنة بالمنافسين خلال فترة

زمنية محددة. وهي معيار لترتيب القوة التنافسية ومؤشر مباشر على قياسها.

- نمو الأرباح يقيس مدى نمو الأرباح خلال فترة زمنية محددة.

- تنوع المنتجات يقيس مدى تعدد منتجات الشركة.

- قدرة النفاذ للأسواق الخارجية يقيس قدرة الشركة على اختراق أسواق جديدة لم تكن لديها سابقاً.

٢-١-٦ تقييم استراتيجية المشروع

توصف الاستراتيجية بأنها نموذج أو خطة لدمج الأهداف وتكاملها وكذلك السياسات وسلسلة الأعمال في وحدة متكاملة متماسكة، وتساعد الصياغة المتقنة للاستراتيجية على ترشيد الموارد

وتوزيعها بشكل جيد وقابل للتطبيق بناء على القدرات الداخلية ونقاط الضعف والتغيرات المتوقعة في البيئة، من خلال الاستجابة العقلانية والذكية للأحداث الطارئة (Stading & Vokurka, 2003, p.932). إن جوهر الاستراتيجية هو بناء موقف قوي بطرق معينة تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، على الرغم من عدم توقع العوامل الخارجية التي قد تظهر. (Vinzant & Vinzant, 1999, p.518).

١-٦-١-٢ نموذج تخطيط الإدارة الاستراتيجية Planning Strategic Management Model
لعل واحد من النماذج الأكثر شيوعاً وشمولية من حيث تعبيره عن متطلبات الإدارة الاستراتيجية، وهو نموذج (Wheelen & Hunger)، حيث تبدأ الرقابة التقييمية قبل اختيار المنظمة استراتيجيتها وأثناء وبعده ذلك أن الرقابة التقييمية تتولى نموذج (Hunger, 2006 & Wheelen):

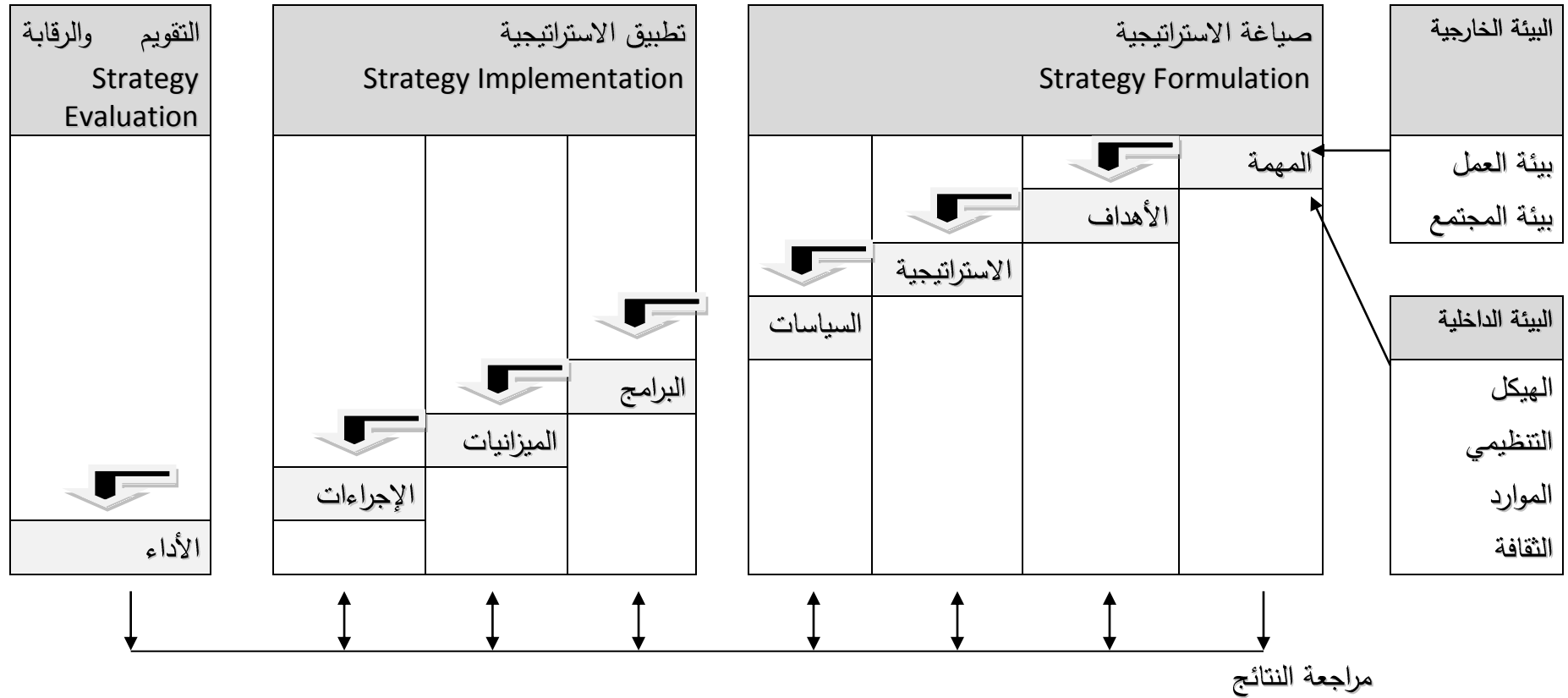
- إجراء المسح التقييمي لكل من البيئة الخارجية والداخلية لبيئة العمل تمهيداً لاختيار الاستراتيجية.
- استخدام الوسائل العلمية في التحليل وصولاً إلى اختيار الاستراتيجية وصياغتها.
- اعتماد التقييم والمتابعة من خلال وضع معايير قياسية مسبقة وتطبيقها على إجراء قياس الأداء للتعرف فيما إذا كان الأداء الفعلي يتطابق مع التنظيمي.
- تقييم محتويات الاستراتيجية.

- تقويم النتائج التي تحققت للمنظمة جراء استخدام اختياراتها الاستراتيجية.
- تقويم درجة جودة نظام التحليل الذي تستخدمه المنظمة في الوصول إلى الاستراتيجيات التي تستخدمها.

يتطلب نجاح عملية الرقابة الاستراتيجية أن يكون النظام الرقابي المعتمد قادراً على اكتشاف الانحرافات المهمة بسرعة حتى تتمكن المنظمة من اعتماد اجراءات التصحيح، وأن يكون اقتصادياً وقادراً على تزويد الأفراد بالمعلومات اللازمة لتصحيح الأداء، وان يكون شاملاً بحيث يغطي جوانب الأنشطة الحيوية المهمة كافة، وأن يتسم بالتوازن، وأن يكون اقتصادياً في الوقت ذاته (Wheelen & Hunger, 2006).

شكل (٦)

نموذج Wheelen & Hunger للإدارة الاستراتيجية (Wheelen & Hunger, 2006)



إن عملية وضع الاستراتيجية لأي منظمة يفترض ان تبدأ بعد الانتهاء من التحليل الاستراتيجي (SWOT)، من هنا، فإن المهام الأساسية للإدارة الاستراتيجية تكمن في ضمان التقويم المستمر للتغيرات الداخلية، وتعديل طرق المنافسة خارجياً على أساس هذا التقويم لكي تزيد من فرص نجاح استراتيجياتها. ويعتبر التخطيط بالسيناريوهات Scenario Planning أحد أهم الأساليب في التقويم القبلي Pre-Evaluation ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي حيث يمثل وصف ما هو متوقع ومحتمل وتحليله أي إفتراض (WhatIf) لو ان الاستراتيجية تم تنفيذها ماذا سيكون محتملاً ان تصادف من المشاهد (Scenarios)، إلى عدد من السيناريوهات المحتملة والتوصل إلى صيغة للتعامل مع كل منها، وذلك بتشخيص دقيق وواسع للأفكار المحتملة والمتوقعة بطريقة مفيدة وقابلة للتطبيق، من خلال جعل الاستراتيجية مرنة للدرجة التي تستوعب تلك الاحتمالات وتتهيأ لها مسبقاً، ان جميع المنظمات المديرين يواجهون حالة عدم التأكد المستقبلي، وتزداد درجة تأثير الخطر الذي يواجه المنظمة بالنسبة لصانعي القرارات الاستراتيجية (بازدياد درجة حركية البيئة التنافسية). وبصورة عامة فإن صانعي القرار يفترضون أن يأخذوا البدائل المفضلة والتي لها أكثر قيمة توقعية (احتمالية حدوث) ولكن في الوقت نفسه هم يأخذون بالاعتبار المخاطر في الخيارات البديلة الأخرى (Schoemaker,2002).

يبدأ السيناريو مع طرح قضية أو قرار مركزي عام، يقود مثلاً إلى عدد من الاتجاهات. وتجري الخطوة التالية بتحليل العوامل السياسية Policies Factors والاقتصادية، Economic Factors والاجتماعية، Social Factors والتكنولوجية، Technological Factors (PEST)، وهذه أكثر العوامل الخارجية التي تؤثر في المنظمة أو تواجهها.

ويمكن تلخيص الآلية التي تجري بها عملية التخطيط بالسيناريوهات على النحو التالي:
(Schoemaker, 2002)

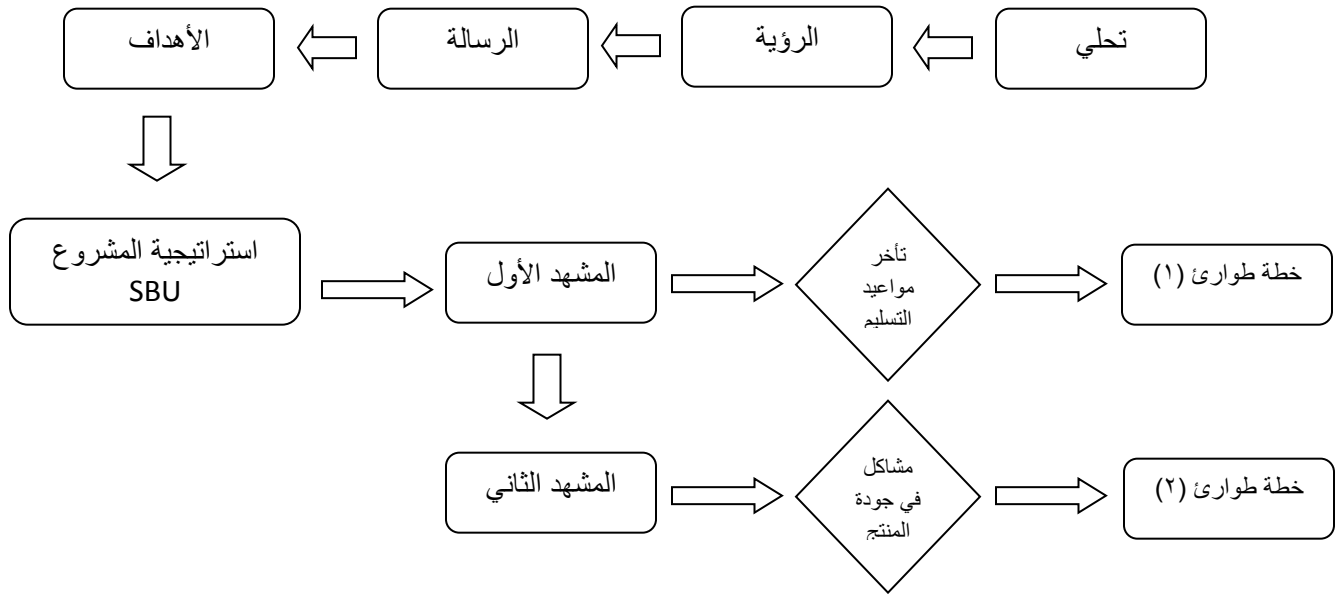
١. تعريف القرارات الأساسية أو القضايا المركزية التي من الممكن أن تواجه المنظمة من خلال تحليل PEST.
٢. تحديد مجال الخطة والوقت الزمني للتنفيذ.
٣. تأسيس خلفية واسعة حول المنظمة وهيكلها الذي يتضمن خصائص PEST.
٤. تحديد القوى المحركة التي لها ارتباط بالقضايا الأساسية على المدى البعيد، حيث تكون هذه الأحداث محددة مسبقاً ومؤكد علمياً.
٥. تحديد عدم التأكد الحرج في البيئة، وفي هذه الحالة يمكن أن تكون التوقعات الاقتصادية الكبيرة مفيدة.
٦. دمج القوى المحركة مع خيارات عدم التأكد للتحقق من إيجاد البدائل المستقبلية (السيناريوهات).
٧. اختبار صدق البدائل المستقبلية المحددة عن طريق آلية دلفي Delphi-Style Process أو عن طريق التقويم الكمي درجة الأرجحية العظمى Likelihood للحدوث.

٨. تحليل السيناريوهات المتشابهة والمختلفة وإيجاد التشابهات والاختلافات والبدائل.

٩. تحديد الأثر لكل سيناريو موضوع، وصياغة استراتيجيات (خطط الطوارئ) المناسبة لها.

الشكل رقم (7) يوضح طريقة وضع السيناريوهات:

شكل (7)



بعد صياغة الاستراتيجية، تأتي عملية التطبيق التي تعني ترجمة الخطة الاستراتيجية أنشطة فعلية محدد يتأثر بالظروف، والذي سينحول إلى نتائج، ويقع على الإدارة العليا مسؤولية قيادة المبادرات الرئيسة لتطبيق هذه الأنشطة ومراقبتها، وتهتم الإدارة الاستراتيجية بتقويم الأداء من خلال مراجعة الأداء الاستراتيجي ككل، وبيان مدى النجاح الذي حققته الاستراتيجية في تحسين هذا الأداء. ويتطلب تقويم الاستراتيجية اختيار المعايير الملائمة، وقياس الإنجازات، وتحديد الانحرافات وتصحيحها (ياسين، ٢٠٠٢، ص ٢٠٥).

أما التقييم الذاتي Self-Assessment فهو أسلوب يساعد العمليات الإدارية بشكل جوهري على تحسين الأداء، حيث يمكن ان يسهم تطبيقه في تحقيق الأهداف التالية:

١. تحديد نقاط القوة والمواقع التي تحتاج إلى تحسين.
٢. تستخدم كأساس للتخطيط لعملية التحسين.
٣. توفر الفرصة لمقارنة إدارة الشركة وأدائها بالمقاييس الدولية.
٤. تساعد على الاحتفاظ بالزبائن مستقبلاً.
٥. تسهل تشجيع عملية التعلم في المنظمة.

إن عملية التقييم الذاتي ليست ممارسة منظمة معزولة بل تتضمن أنشطة متعددة في تسلسل زمني محدد، وتشكل عملية دورية. وهذه الخاصية تسمح للمنظمة بتحسين وضعها باستمرار مع الأخذ بالاعتبار التقييم السابق. والتقييم الذاتي ليس عملية محدودة للمقارنة بين الأنظمة الإدارية ونتائجها، ولكنها نشاط مخطط يتطلب كلاً من التجهيزات البشرية والفنية (Rodriguez&Hemsworth, 2005, p.216-218).

وبناء على ما سبق واستخلاصاً للأفكار السابقة التي تناولت تقييم المشاريع وإدارة الجودة الشاملة والإدارة الاستراتيجية، فإن دراستنا الحالية تعتبر أن تقييم الأداء الإداري في المشاريع يمكن أن يكون أكثر فاعلية من خلال معايير مدخل إدارة الجودة الشاملة ومعايير الموقف التنافسي، (اي المعايير ذات الأفق الاستراتيجي)، وهذا ما ستحاول الدراسة اختباره من خلال تطبيق الفكرة في الجانب العملي "حالة مشروع تطوير مناهج الرياضيات والعلوم الطبيعية".

المبحث الثاني

الدراسات السابقة *Review of Litrature*

فيما يلي أهم الدراسات التي استطاعت هذه الدراسة الوقوف عليها، وقد رتبت بتوالي تسلسلها التاريخي:

٢-١-٢ دراسة "محمد السيد سرايا" بعنوان "الاتجاهات الحديثة في مجال الرقابة، مدخل تقويم الأداء في الوحدات الحكومية" في الأردن ١٩٨٦م، وكان أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة اعتبار الأداء الوظيفية الثانية لإدارة المشاريع، حيث إن التخطيط المتكامل يفقد قيمته وفاعليته إذا لم يتبعه تنفيذ وأداء دقيقان، وفي الوقت نفسه، فإن أداء المشاريع غير المخطط لها بطريقة تحكم عملية التنفيذ، لا يساعد على تحقيق الأهداف المطلوبة. إذ يجب أن يتضمن الأداء العناصر التالية:

- تنفيذ المشاريع
- الكفاءة والفاعلية
- إنجاز الخطط
- المتابعة: تتبع أهميتها من خلال تحقيقها ما يلي:
 - تعرف أوجه القصور أو الانحرافات أولاً بأول.
 - تعرف الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات بغرض تصحيحها وقت اكتشافها.
 - تعرف النواحي التي يمكن أن يتجاوز فيها تحقيق الأهداف حدوده.

- بيان أية قيود طارئة أو صعوبات حتى يمكن التكيف معها وتذليلها للمحافظة على الأهداف الأساسية للمشاريع.

فالنظر إلى أي مشروع بهذا الشكل يساعد كثيرا على:

- تحسين عملية الرقابة والتقييم.
 - توفير المعلومات المالية والإدارية وعناصر مخرجاته.
 - وضع الأساس الملائم للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات.
 - تحليل المشروع وعناصره بطريقة تحدد مدى كفاءته وفاعليته.
- ويتم لاحقاً مقارنة النواتج الفعلية بالأهداف والخطط، وبيان أسباب عدم تحقيقها، حيث إن مقارنة النتائج بالخطط يساعد على عملية قياس الأداء.

٢-٢-٢ دراسة "البنك الإفريقي للتنمية (ADF)" ١٩٩٣، تناولت تحليل آثار تنفيذ مشروع تطوير التعليم الأساسي، ومشروع التخطيط التربوي في غامبيا، المنفذ في عام ١٩٨٢ الذي وضع من قبل منظمة اليونيسكو بالاشتراك مع البنك الإفريقي للتنمية ADF، ضمن خطة التطوير الاقتصادي والاجتماعي لحكومة غامبيا.

كانت مهمة (البنك الإفريقي للتنمية، ومنظمة اليونيسكو)، إعداد دراسة جدوى للمشروع بتمويل، 4.56 ملايين، وفي مدة أقصاها ٩ سنوات حيث انتهى المشروع في Aug ١٩٩٣.

هدف المشروع إلى تطوير جودة التعليم الأساسي من خلال إضافة الصفوف إلى المدارس الأساسية، وتجهيزها بالأجهزة والأثاث والكتب والمواد التعليمية، بالإضافة إلى تقوية التخطيط في وزارة التربية، والرياضة، والثقافة من خلال تطوير الأجهزة والمساعدین الفنيين والتدريب

وقد أجريت الدراسة من خلال استخدام معايير (الملاءمة، والفاعلية، والكفاءة، والأثر، والديمومة) لقياس مدى تحقيق الأهداف.

بعد إجراء الدراسة التقييمية للمشروع وجد أن مخرجات المشروع حققت ما كان مخطط له، حيث سارت خطة التنفيذ دون أي تعديلات جوهرية، حيث تم بناء ٦٦ فصلاً دراسياً مع تجهيزاته لـ ١٠ مدارس، وهناك أجهزة وتجهيزات خصصت لـ ٨٤ مدرسة أخرى، وتم إعادة هيكلة مباني إنتاج الكتب ومواد المصادر التعليمية، من خلال تجهيزها. بالإضافة إلى توفير الدعم وتقوية وحدات التخطيط التربوي في وزارة التربية من خلال تجهيز المكاتب، والحافلات، وتدريب فرق من المساعدين الفنيين المختصين في تدريب المعلمين الذين ساعدوا على تنظيم برامج فعالة لتدريب المعلمين وتطويرهم. أهم النتائج التي توصل إليها التقرير الخاص بالدراسة التقييمية، كانت على النحو التالي:

- كانت النتائج مرضية، حيث لم يحدث تغيير كبير في التنفيذ أو التكلفة.
- لم تكن خطة الاتصال فعالة بين الشركاء القائمين على تنفيذ المشروع، والبطء في اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالخدمات المقدمة من ADF، حيث ازدادت المشاكل بسبب عوامل كبيرة أدت إلى التأخير في تنفيذ المشروع.
- غياب مصممي المشروع من جانب حكومة غانا، خاصة أولئك المسؤولين عن البنية التحتية خلال تنفيذ المشروع، وتغيير مديري المشاريع باستمرار، مما أدى إلى إحداث صعوبات وتأخير في التنفيذ.

- لم يكن البناء والصيانة مطابقين للشروط المحلية.
- لم ينجز المشروع أهداف تحسين جودة التعليم الأساسي، إذ إن التمويل كان مركزاً على البنى التحتية والأجهزة.
- من الممكن تحليل أثر المشروع في القطاع التربوي، خاصة في حالة توفر البيانات الحديثة عن إنجاز المشروع اللازمة للتحليل من خلال التحليل الإحصائي.

٣-٢-٢ دراسة "فائق محمد نايف فائق أبو صافية" بعنوان "معوقات الأداء الإداري التي تواجه المنظمات غير الحكومية: منظمات مختارة في الأردن"، ٢٠٠٠م، هدفت إلى التعرف على مدى تأثير كل نوع من هذه المنظمات بتلك المعوقات، أما العوامل المعيقة للأداء الإداري في المنظمات فكانت على النحو التالي:

درجة الرسمية تحتل المرتبة الأولى، ثم درجة المركزية وتحتل المرتبة الثانية، وأخيراً درجة التعقيد وتحتل المرتبة الثالثة. أما فيما يتعلق بمتغير التنسيق، فقد أظهرت الدراسة أن درجته مرتفعة. أما بالنسبة لاختلاف درجة تأثير المنظمات بالعوامل مجتمعة (المركزية، التعقيد، الرسمية، التنسيق) باختلاف طبيعة النشاط الذي تقوم به، أظهرت نتائج الدراسة بأن هناك اختلافاً في تأثير درجة المركزية في أداء المنظمات باختلاف نشاطها. أما العوامل الأخرى، التعقيد، والرسمية، والتنسيق فأثبتت الدراسة أنه لا يوجد اختلاف في تأثير تلك العوامل في المنظمات بسبب اختلاف نشاطها. وقد خلصت الدراسة إلى نتائج مفادها أن الأداء الإداري للمنظمات المشمولة بهذه الدراسة ضعيف، وهذا الضعف يعود إلى عدم فاعلية دور الأبعاد

الفرعية كالسياسات، والإجراءات، والتنبؤ، والبرامج الزمنية، وتصميم الهيكل التنظيمي، والاتصال، وأن الأداء الإداري يعاني من الرسمية والمركزية والتعقيد، وإلى وجود علاقة عكسية بين طبيعة التنظيم، ودرجة التعقيد، ودرجة الرسمية، الذي تعمل من خلاله المنظمات المشمولة بالدراسة وأدائها الإداري.

٢-٢-٤ دراسة " البنك الآسيوي للتنمية (ADB) " في مايو/حزيران ٢٠٠٢، تناولت تقدير آثار مشروع The Junior Secondary Education Project التعليم الثانوي في تطوير النظام التعليمي الأساسي والثانوي في أندونيسيا الذي دخل التنفيذ عام ١٩٨٩ (بوضع خطة تنمية لمدة ٥ سنوات ١٩٨٩/٩٠ - ١٩٩٣/٩٤) لتطوير التعليم الأساسي (الصفوف ١-٦)، وخطة تنمية ٥ سنوات تالية ١٩٩٤/٩٥ - ١٩٩٩/٢٠٠٠ لتطوير التعليم الثانوي (الصفوف ٧-٩)، بتمويل من البنك الآسيوي للتنمية (ADB)، بقيمة 174.9 مليون دولار، حيث كانت الدراسة شاملة للقضايا المختلفة والاستراتيجيات والخيارات فيما يتعلق بالتحسين والتوسيع. وهدف المشروع إلى تحسين جودة العمليات والمخرجات التعليمية للمرحلة الثانوية في أندونيسيا وبذلك تساعد الحكومة على تحقيق هدفها برفع جودة التعليم الأساسي ليوأكب التطور العالمي، وبالتالي تحسين مهارة الموارد البشرية. قامت الدراسة التقييمية بدراسة أثر المشروع في الجودة، القدرة الإدارية، والدخول إلى المدارس الثانوية وعقد جلسات نقاشية لمجموعات التركيز (Focus group) ومقابلات (Interviews).

أما الغرض من المشروع فتمثل في:

- دعم برنامج الحكومة لتطوير التعليم الأساسي وفق المعايير العالمية.
- تطوير المناهج الدراسية.
- تطوير إجراءات الإشراف الأكاديمي وتقييم الطلبة.
- ضمان استمرارية إنجاز التحسينات المخطط لها.

ويتكون المشروع من المكونات التالية:

- التحسين التربوي (تطوير الموظفين، الكتب الدراسية وتعليم المواد، إعادة تأهيل المدارس، بناء قاعات الدروس والمكتبات العامة، تطبيق مناهج ١٩٩٤، وتوفير الأجهزة).
- تدريب المعلمين
- تطوير المؤسسات التربوية التي تدعم المشروع.

وقد خلصت الدراسة التقييمية إلى أن تنفيذ المشروع كان ناجحاً من خلال تطوير التعليم في المدارس الثانوية، وشموله المناطق الفقيرة والنائية، حيث ازداد بشكل ملحوظ عدد المدارس من ٢٠ مدرسة أساسية كانت تدرس عن بعد و ١٢٠ مدرسة في ١٩٩٢ إلى 3,500 مدرسة أساسية تدرس عن بعد و 18,700 مدرسة في ٢٠٠٢. كما ازدادت نسبة التحاق الطالبات من ٤٦% - ٤٨% والمعلمين من النساء من ٣٩% - ٤٦%. كما ازدادت نسبة التسجيل

بالمدراس الثانوية من 5.8 ملايين - 7.6 ملايين، بينما انخفضت نسبة التسرب من 7.2% - 4.4%. أما فيما يتعلق بتطوير الموظفين وإعادة تأهيل المدارس، وتطوير الكتب الدراسية، وتطبيق المناهج ١٩٩٤، وتوحيد اختبارات التحصيل الوطنية، فقد أنجز الهدف أو تجاوزه، وبلغ بناء المكتبات ٩٧% حيث حقق الهدف تقريبا، أما تدريب المعلمين فقد وصل إلى ٨٣% من الهدف، أما التطوير المؤسسي، وتوفير الأجهزة فقد وصل الهدف أو تجاوزه، أما دعم تنفيذ المشروع وأهداف تطوير الموظفين الدوليين والمحليين فقد تجاوزت الأهداف، وأما مراقبة المشروع وأنظمة التقييم فكانت متطورة.

٢-٥ "تقويم إدارة المشاريع التربوية"، مشروع دعم العلوم والرياضيات في المرحلة الثانوية والذي نفذ في كينيا بتمويل من الوكالة العالمية اليابانية للتعاون (JICA)، بقيمة ٨٦٠ مليون ين، وذلك في الفترة ما بين ٢٠٠١/٢٠٠٣ م. هدف المشروع إلى تحسين نوعية العلوم والرياضيات في المرحلة الثانوية، وذلك بتطوير نظام تدريبي لتدريب المدربين في كل محافظة، بالإضافة إلى التدريب أثناء الخدمة. وقد استخدم المشروع التقييم وفق معايير (الملاءمة، والفاعلية، والكفاءة، والأثر، والديمومة)، وأشارت نتائج التقييم إلى نجاح أول مشروع تربوي ياباني في إفريقيا، حيث أشارت النتائج إلى نجاحه، واعتبر هذا المشروع نموذجا للمشاريع الأخرى في المنطقة.

٢-٢-٦ المراجعة النقدية التي قدمتها منظمة "Rand" الأمريكية، سنة ٢٠٠٤ لتحليل المخاطر في إدارة المشاريع الكبيرة، وهدف المشروع إلى تحديد أثر كيفية تطبيق معايير التقييم المستقاة من إدارة المخاطر الكمية وطرق تحليلها في تخطيط المشاريع الكبيرة وتنفيذها خصوصاً تلك التي تخطط لاستخدام تكنولوجيا غير مجربة مسبقاً. وخلصت نتائج التقييم إلى أن الدراسات في موضوع إدارة المخاطر الكمية قليلة، وكانت في معظمها دراسة سردية، وهو بحاجة إلى المزيد من الدراسات لتقديم أدلة لمعايير التقييم الموضوعية على صلاحيته في التقييم الكمي لإدارة المخاطر، كما بينت أن هناك اتجاهين في التقييم الكمي لإدراك المخاطر، أحدهما: يهدف إلى التوصل لتقدير دقيق للتكاليف والفترات الزمنية للمشروع. والاتجاه الآخر يجري في هذا المدخل بكشف المخاطر والتهورات التي قد تقع فيها إدارة المشروع. والنتيجة هي أن كلا هذين المدخلين بحاجة إلى المزيد من الدراسات لتقديم أدلة موضوعية على صلاحية كل منهما.

٢-٢-٧ دراسة تقييمية قامت بها منظمة اليونسكو لتقييم مشروع "تنمية مهارات القيادة المدرسية" عام ٢٠٠٧، تم تنفيذ المشروع في ٧ سنوات بتكلفة 76, 635 مليون دولار. حيث أنشأ مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في أمريكا اللاتينية والكاريبي عام ١٩٩٩ الشبكة الإقليمية لتنمية المهارات القيادية وذلك في سانتياغو في تشيلي. وكان الهدف من إنشاء الشبكة هو بناء قاعدة أساسية من مديري المدارس الرائدتين في مجال القيادة القادرة على إحداث تغيير والنهوض بالتعلم لدى التلاميذ في أمريكا اللاتينية والكاريبي. ويسهم هذا البرنامج في تحقيق أهداف برنامج التعليم للجميع، ولاسيما في تحسين نوعية التعليم، كما يسعى إلى تقليص معدلات الرسوب والتسرب في المناطق التي تعاني أكبر قدر من التهميش الثقافي والاقتصادي، ويركز البرنامج على أربعة مكونات هي:

الدورات التدريبية التي يوفرها مكتب اليونسكو الإقليمي في أمريكا اللاتينية والكاريبي وشركاء خارجيون.

- شبكة تضم منظمات غير حكومية ووزارات وجامعات ومكتب اليونسكو الإقليمي للتربية.

- دورات تدريبية بالاتصال المباشر عبر الإنترنت.

- استحداث مواد تعليمية.

وقد طبق البرنامج في الأرجنتين، الأكوادور، باراغواي، بوليفيا، الجمهورية الدومينيكية، السلفادور، شيلي، المكسيك، نيكاراغوا، وتمت الدراسة التقييمية بتقويم شبكة القيادة المدرسية في الفترة بين ٢٠٠٠-٢٠٠٧ وتناول التقويم ما يلي:

- مدى إسهام أنشطة الشبكة في تحقيق الأهداف العامة لليونسكو والنتائج المنشودة منها.

- مدى فعالية الترتيبات التنظيمية وكفاءتها في مجالي التنفيذ والتخطيط.

وكانت المعايير المستخدمة في هذه الدراسة للتقويم هي (الملاءمة والفاعلية والكفاءة والاستدامة)، حيث أظهرت النتائج أن البرنامج كان وثيق الصلة بالأهداف المؤسسية لليونسكو فيما يتعلق بتحسين نوعية التعليم. وكان التركيز على مديري المدارس في إطار الجهود الرامية إلى تغيير إدارة النظم المدرسية أمراً سابقاً لعصره، وهو ما أكدته التوصيات المنبثقة من دراسة أجرتها اليونسكو عام ٢٠٠٧ عن نظم إدارة المدارس. كما أحدثت الدورة التدريبية تغييرات في ممارسات القيادة اليومية وفي البيئة التنظيمية في المدارس. وقد استطاع معظم مديري المدارس الذين تمت مقابلتهم أن يستشهدوا بتطبيقات فعلية محددة للمهارات التي حققتها الدورة التدريبية في مجال القيادة.

أما فيما يتعلق بالتحديات التي واجهت المشروع فتمثلت فيما يلي:

- عانت الأنشطة من تشتت التركيز ونقص في تحديد الأولويات بشكل كامل. وقد شدد هذا البرنامج على الأولوية المعطاة لأقل البلدان نمواً، بيد أن هذه الأولوية لم تكن قاطعة، إذ تم اختيار ٧ من أصل ١٨ بلداً مؤهلاً من بين أقل البلدان نمواً، كما تم اختيار ٤ من أصل ٨ بلدان مؤهلة ليست في عداد أقل البلدان نمواً.

- يتمثل أحد القيود الرئيسية في التحديد غير الواقعي لبعض المشكلات التي ينبغي معالجتها من خلال البرنامج. وقد أسفر ذلك عن اعتماد منطق غير واضح في تنفيذ أنشطة البرنامج رافقه خلل في المطابقة بين التحديات من جهة والموارد المتاحة من جهة أخرى، وانعدام الترتيب في أولوية الأهداف، والافتقار إلى المؤشرات الكمية.

- تتطلب القدرات المهنية والخبرات الفنية ولاسيما في المكاتب الميدانية قدراً من التعزيز. وعلى الرغم من أن اعتماد النهج الأسرى باليونسكو قد أفضى إلى تعزيز الخدمات المقدمة إلى الدول الأعضاء لدى التخطيط للأنشطة على المستوى القطري، فقد واجهت المكاتب الميدانية صعوبات في الوقوف على الخبرات والمواد المتاحة في اليونسكو، وقد تبين أن التعاون والتنسيق داخل اليونسكو ضعيفان.

- إن تحقيق الاستدامة والانتفاع بإمكانيات رفع مستوى الأنشطة التجريبية للتوسع في تطبيقها يعتمدان على مدى توافر التمويل من الميزانية الوطنية أو من سائر الشركاء في عملية التنمية. وقد تبين أن تعاون اليونسكو مع الشركاء في التنمية المتعددي الأطراف والثنائيين لم يكن منهجياً.

٢-٢-٨ دراسة تقييمية قامت بها منظمة اليونسكو لتقويم مشروع "تعليم العلوم والتكنولوجيا" عام

٢٠٠٨، في نيجيريا. حيث تولت الحكومة الاتحادية في نيجيريا تمويل إجمالي تكاليف

المشروع البالغة 23.84 مليون دولار لمدة ثلاث سنوات ابتداء من ٢٠٠٥، حيث كانت من مبررات المشروع أن تعليم العلوم بالمدارس الابتدائية والثانوية في نيجيريا يواجه معوقات بسبب عدم وجود مختبرات علمية، ويقوم على المحاضرات ويتمحور حول المعلمين ويفتقر إلى التطبيق العملي الملائم مع استخدام المعدات التعليمية، كما يتسم بانخفاض معدل الفتيات والنساء اللواتي يشاركن فيه. وقد قررت الحكومة النيجيرية التصدي لهذه التحديات فطلبت من اليونسكو القيام بتصميم برنامج لإنعاش تعليم العلوم والتكنولوجيا. فتم استهلال مشروع اليونسكو الخاص بتعليم العلوم والتكنولوجيا متوخيا تحقيق ما يلي:

- إنعاش تعليم العلوم في نيجيريا عن طريق تحسين قدرات التدريس في المدارس الابتدائية والثانوية، وتحسين تعلم العلوم والتكنولوجيا من خلال تزويد المختبرات بكامل المعدات اللازمة لتعليم العلوم.

- إعداد نواة أساسية من مدرسي العلوم على مستوى التعليم الابتدائي والثانوي القادرين على تدريس العلوم بطريقة تربط بين المواد الدراسية وخبرات الطلبة بالواقع الملموس.

وقد سعى التقييم إلى تحديد مدى نجاح المشروع والدروس الرئيسية المستفادة منه، ولاسيما التمهيد لتوسيع نطاق المشروع في نيجيريا. وتضمن النهج المتبع بالتقييم ما يلي:

- دراسات مكتبية / استعراض وثائق

- مقابلات مع الجهات المعنية الرئيسية

- زيارات تفقدية

- حيث تم استخدام معايير الملاءمة والفاعلية والكفاءة والاستمرارية، وقد خلصت الدراسة إلى أن حكومة نيجيريا تولي درجة عالية من الأولوية لتعليم العلوم والتكنولوجيا، بالإضافة إلى مساهمة المشروع في تحقيق التحسينات في مجال تعليم العلوم والرياضيات وتعلمها في ٢٥ مدرسة من مجموع ٢٦ مدرسة وكلية. ومن ضمن هذه التحسينات فإن مجموع المواد التعليمية أصبحت تستعمل الآن لبيان التجارب العلمية في حالات كان يعتمد فيها تعليم العلوم سابقاً على شرح المعلمين. حيث تلقت ٧٤٠ مدرسة ابتدائية و ٩٦١ مدرسة ثانوية مجموعات مواد تعليمية. وثمة اهتمام متزايد بالعلوم والرياضيات، ويتضح ذلك من خلال تزايد عدد الأعضاء في النوادي العلمية للمدارس، والنجاح في المباريات العلمية التي تنظمها المدارس، وتزايد عدد الطلبة الملتحقين بالفروع العلمية في المدارس الثانوية، وكذلك تدريب ٣٢٢٠ معلم رياضيات وعلوم، وأعرب جميع المعلمين المدربين الذين تمت مقابلتهم عن ارتياحهم للتعليمات المقدمة بشأن استخدام مجموعات المواد التعليمية. وأضحى العديد منهم يتولون تدريب معلمين آخرين في مدارسهم، بينما بات بعضهم يعد مجموعات مواد بديلة باستخدام المواد المحلية المتاحة.

جدول (1) أهم الدراسات السابقة

#	المتغيرات عنوان الدراسة	الجهة المنفذة	المكان	الزمن	المعايير
١	الاتجاهات الحديثة في مجال الرقابة (تقويم الأداء في الوحدات الحكومية)	الباحث محمد السرايا	الأردن	١٩٨٦	الكفاءة والفاعلية
٢	تأثير مشروع تطوير التعليم الأساسي	منظمة البنك الإفريقي للتنمية	غامبيا	١٩٩٣	الملاءمة، الكفاءة، الفاعلية، الأثر، الديمومة
٣	معوقات الأداء الإداري التي تواجه المنظمات غير الحكومية	الباحث فائق أبو صفة	الأردن	٢٠٠٠	المركزية الرسمية التعقيد التنسيق
٤	تأثير مشروع تطوير التعليم الثانوي والأساسي	منظمة البنك الآسيوي للتنمية	أندونيسيا	٢٠٠٢	الملاءمة، الكفاءة، الفاعلية، الأثر، الديمومة
٥	تقويم مشروع دعم العلوم والرياضيات	الوكالة اليابانية للتعاون	كينيا	٢٠٠٣	الملاءمة، الكفاءة، الفاعلية، الأثر، الديمومة
٦	تحليل المخاطر في إدارة المشاريع الكبيرة	منظمة رند	أمريكا	٢٠٠٤	المالية الكمية
٧	مشروع تعليم العلوم والتكنولوجيا	منظمة اليونسكو	نيجيريا	٢٠٠٨	الملاءمة، الكفاءة، الفاعلية، الأثر، الديمومة
٨	مشروع تنمية مهارة القيادات المدرسية	منظمة اليونسكو	أمريكا اللاتينية والكاريبي	٢٠٠٧	الملاءمة، الكفاءة، الفاعلية، الديمومة

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من خلال مراجعة المتاح من الدراسات التي تناولت تقييم الأداء الإداري في المشروعات، يظهر أن تلك الدراسات التي اعتمدت التقييم من منظور استراتيجي قليلة نسبياً، وما تناول المشاريع منها يكاد يكون نادراً. ويلاحظ أيضاً بأن تركيزها في تقييم الأداء في المشاريع التربوية على معايير التقييم الخمسة الخاصة بجودة الأداء، لكل من الدراسات الخاصة بالبنك الدولي والبنك الآسيوي والبنك الإفريقي واليونسكو والوكالة اليابانية للتعاون. وبالتالي، فإن الإضافات المتوقعة من هذه الدراسة مقارنة بالدراسات السابقة تكمن فيما يأتي:

- تركز على السعي لتحسين فاعلية تقييم الأداء الإداري للمشاريع عبر تحليل الأثر الممكن لأثر العوامل الاستراتيجية في تقييم الأداء الإداري في المشاريع.
- تتميز هذه الدراسة بأسلوب تركيبها للمتغيرات، كما يظهرها نموذج الدراسة المعد، في حين لم تتناول الدراسات السابقة التي تسنى الاطلاع عليها سوى جزء من هذه المتغيرات.
- تنصب الدراسة الحالية على التعمق في تحليل حالة مشروع "تطوير مناهج الرياضيات والعلوم الطبيعية"، فهو من المشاريع التربوية النادرة التي تنفذها شركة (خاصة) هي (شركة العبيكان للأبحاث والتطوير)، بما يتطلبه ذلك من خصوصية في التقييم حيث تستدعي مثل هذه الحقيقة الأخذ بالاعتبار المسألة التنافسية والإدارة الاستراتيجية للمشروع.

حاولت الدراسة إيجاد تركيبة تجمع بين معايير تقويم الأداء الإداري (التقليدية)، مع معايير الجودة الشاملة ومع الموقف التنافسي كمعايير لقياس مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالشركة، فمثل هذه التركيبة بالمعايير تستحق البحث والتحليل لتقدير قابليتها على تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشاريع المشابهة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- ١-٣ نبذة عن شركة العبيكان للأبحاث والتطوير
- ٢-٣ مشروع تطوير مناهج الرياضيات والعلوم الطبيعية وخطته الاستراتيجية
- ٣-٣ أدوات الدراسة
 - ١-٣-٣ تحديد الغرض من الاستبانة
 - ٢-٣-٣ تحديد الأبعاد التي تقيسها الاستبانة
 - ٣-٣-٣ فقرات الاستبانة
 - ٤-٣-٣ تحكيم الاستبانة
 - ٤-٣ دلالات صدق وثبات الأداة
 - ٥-٣ إجراءات جمع البيانات
 - ٦-٣ تصميم الدراسة ونموذجها البنائي
 - ٧-٣ الاساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
 - ٨-٣ أفراد عينة الدراسة وخصائصها
 - ٩-٣ توزيع إجابات العينة حول أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية الأداء الإداري
 - ١-٩-٣ توزيع إجابات العينة حول أثر العوامل الاستراتيجية
 - ٢-٩-٣ توزيع إجابات العينة حول سير العمليات في المشروع
 - ٣-٩-٣ توزيع إجابات العينة حول تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

Study Methodology and Procedures

مقدمة

يتناول هذا الفصل محورين الأول تناول التعريف بشركة العبيكان للأبحاث والتطوير باعتبارها مجتمع الدراسة والعاملين بإدارة المشروع باعتبارهم عينة الدراسة (وحدة المعاينة)، كما يتناول المحور الثاني الفصل طبيعة الأدوات المستخدمة من حيث تصميمها وتحديد فقراتها وعرضها على التحكيم، والنموذج البنائي للرسالة وتطوير إجراءات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في فحص فرضياتها.

٣-١ نبذة عن شركة العبيكان للأبحاث والتطوير

شركة خاصة تستمد رؤيتها في تحقيق الريادة في التطوير التربوي والنشر الثقافي في العالم العربي. أما رسالتها فهي تقديم المساندة للأنظمة التعليمية والثقافية والمؤسسات التربوية لتحسين التعلم ورفع الوعي الثقافي. ويتمثل فضاء عينة الشركة في مجالات التطوير التربوي والخدمات التعليمية، والنشر التعليمي والثقافي وتسعى للوصول بالممارسات التربوية إلى أعلى مستويات الجودة، استناداً إلى معايير ومواصفات عالمية، وبما يتلاءم مع مجتمعاتنا العربية وخصائصها الثقافية والاجتماعية والجغرافية. وتقدم الشركة حلاً تعليمية متكاملة، تشمل:

١. تطوير المناهج
٢. تطوير المواد التعليمية والإثرائية
٣. التعليم الإلكتروني

٤. التدريب والتطوير المهني

٥. التقييم التربوي والاختبارات

٦. الأبحاث والاستشارات

٧. النشر الثقافي

ومن أهم المشروعات التي تنفذها الشركة:

أ. تطوير مناهج الرياضيات والعلوم الطبيعية تقوم الشركة حالياً بتنفيذ أكبر مشروع تربوي ينفذه القطاع الخاص في العالم العربي، للدول الأعضاء في مكتب التربية العربي لدول الخليج واليمن، بمشاركة شركات متخصصة ذات خبرة عالمية.

ب. تطوير تعليم اللغة الإنجليزية تقوم الشركة بمشاريع عدة في مجال تطوير تعليم اللغة الإنجليزية بالمشاركة مع أعرق مؤسسات تعليم اللغة الإنجليزية، وتطور العبيكان مناهج متكاملة لتعليم اللغة الإنجليزية للمراحل التعليمية الابتدائية والمتوسطة والثانوية والتعليم العالي والفني والتدريب المهني. تمت مواعتها لتناسب الثقافة العربية والإسلامية.

ج. تطوير المناهج مع اليونسكو واليونسيف كلفت منظمتا اليونسكو واليونسيف شركة العبيكان للأبحاث والتطوير بتطوير شامل للمناهج في المراحل الدراسية من الصف التمهيدي وحتى الصف الثالث الثانوي لإحدى الدول التي تعمل على إعادة هيكلة وإصلاح نظامها التعليمي.

د. تطوير المدارس العربية في الخارج تنفذ الشركة برامج تطوير شاملة لمجموعة من المدارس العربية في الدول الأجنبية؛ وذلك للوصول بمستوى التعلم فيها إلى أعلى مستويات الجودة المعتمدة عالمياً دون إغفال خصوصية اللغة والثقافة العربية والإسلامية.

هـ. **التقويم التربوي والاختبارات** تقوم الشركة بتنفيذ مجموعة من المشاريع في مجالات التقويم التربوي، منها مشروع إعداد اختبارات تحصيلية مقننة في مواد: اللغة العربية، واللغة الإنجليزية، والعلوم، والرياضيات لدول الخليج العربي، بتكليف من مكتب التربية العربي لدول الخليج.

و. **التدريب والتطوير المهني** انطلاقاً من رسالة شركة العبيكان للأبحاث والتطوير لإحداث نقلة نوعية في التعليم، فقد جعلت أحد أهم محاور عملها، حيث تسعى الشركة لتدريب أكثر من عشرة آلاف معلم ومشرف تربوي وإداري لدعم مشروع تطوير مناهج الرياضيات والعلوم الطبيعية الذي تقوم الشركة بتنفيذه حالياً، وقد عقدت الشركة مجموعة من التحالفات والشراكات مع مؤسسات تعليمية عالمية مرموقة لتحقيق هدفها المتمثل في تقديم تدريب وتطوير مهني وفق أحدث المواصفات العالمية، وبما يحقق الأثر المطلوب في تطوير التعليم ومخرجاته.

ز. **النشر المشترك مع وزارة التعليم العالي** تبنت وزارة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية مشروعاً للنشر المشترك مع شركة العبيكان للأبحاث والتطوير، تقوم الشركة فيه بترجمة ونشر الكتب التي تركز على تطوير الجامعات وأساليب إدارتها وتحسين جودتها واستراتيجيات التعليم فيها، وقد ترجم إلى الآن ما يزيد على سبعين مرجعاً علمياً تمت الإفادة منها في مختلف مؤسسات التعليم في العالم العربي.

ح. **النشر المشترك مع مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم**

وقعت مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم اتفاقية تعاون مع شركة العبيكان للأبحاث والتطوير لنشر وترجمة مجموعة من أبرز المؤلفات العالمية في مختلف التخصصات العلمية والإدارية والمجالات الفكرية.

ولضمان تنفيذ المشاريع برؤية عالمية تعمل شركة العبيكان للأبحاث والتطوير بالشراكة والتحالف مع مجموعة من الشركات العالمية، مثل:

شركة ماجروهل للتعليم **MacGrew-Hill Educational Company** تتمتع بخبرة تتجاوز ٢١٠ أعوام في تطوير المناهج والنشر المتخصص لمراحل التعليم جميعها بما فيها التعليم الجامعي والدراسات العليا. كما أن لديها خبرة واسعة في نظم إدارة المعلومات التعليمية والتقويم والاختبارات والتطوير المهني.

أ. دار جامعة كامبريدج للنشر **University of Cambridge House Publishing** تعد واحدة من أعرق المؤسسات العلمية والتعليمية في العالم، فقد بدأت نشاطها في مجال النشر عام ١٥٨٤هـ، وحازت سمعة عالمية في مجال إنتاج محتوى تعليمي متقدم، يصمم بعناية ومهنية، ويقدم دعماً كاملاً للمؤسسة التعليمية لتوظيفه على أفضل مستوى.

ج. مؤسسة بل التعليمية **Bell Educational Foundation**

قدمت بل خدمات تعليم اللغة الإنجليزية المتطورة منذ عام ١٩٥٥م حيث عرفت بإدارتها لمراكز تعليم اللغة الإنجليزية حول العالم. ويقع مقر بل الرئيسي في المملكة المتحدة، ولها ثلاثون مركزاً لتعليم اللغة الإنجليزية حول العالم، بالإضافة إلى كونها تدير برامج واسعة النطاق خارج بريطانيا.

د. شركة ريفرديب **River Deep Company** تعد من الشركات الرائدة عالمياً في تقديم حلول التعليم الإلكتروني التفاعلي لمواد العلوم والرياضيات واللغة الإنجليزية للطلاب في مراحل التعليم العام، وتتوافر منتجاتها في أكثر من عشرين دولة، وتستخدم في أكثر من (٩٠٠٠٠) مدرسة في أنحاء العالم.

هـ. إنتل **Intel** عقدت شركة إنتل العالمية أكبر منتج لمعالجات الحواسيب اتفاقية تعاون مع شركة العبيكان للأبحاث والتطوير لتطوير بوابة للتعليم الإلكتروني باستخدام برمجيات تعليمية طورتها إنتل للمدارس تحت اسم "سكوول"، لتساعد على تدريس مناهج العلوم والرياضيات للطلاب في مراحل التعليم العام.

٣-٢ مشروع تطوير مناهج الرياضيات والعلوم الطبيعية وخطته الاستراتيجية

٣-٢-١ الوضع الراهن (التحليل الاستراتيجي)

تواجه الأنظمة التعليمية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية تحديا كبيرا، يتمثل في الحاجة إلى تجويد التعليم وتحسين مخرجاته، وبخاصة في العلوم والرياضيات؛ لما لهما من أهمية قصوى في بناء المجتمعات الحديثة، ولما شخصته نتائج الدراسات الوطنية والإقليمية والدولية في قصور في جوانب مختلفة تتعلق بالمناهج الدراسية ومستوى تحصيل الطلاب في هاتين المادتين. لقد حققت هذه الأنظمة على مدى العقود السابقة تطورات مشهودة في الجانب الكمي والنوعي في التعليم بشكل عام، وفي تعليم الرياضيات والعلوم بشكل خاص؛ من حيث تشجيع الطلاب على دراسة المواد العلمية وزيادة أعداد الخريجين من الأقسام العلمية، وتوفير المواد التعليمية للطلاب، واستمرار تطوير المناهج الدراسية، وتأهيل عدد من القائمين على تدريس وتطوير العلوم والرياضيات.

إلا أن التحدي ما يزال قائما لتطوير تعليم هاتين المادتين بما يتناسب والأهداف الكبرى التنموية والتربوية التي تسعى دول المنطقة وأنظمتها التربوية إلى تحقيقها. ومن أهم التحديات التي تواجه تجويد مخرجات تعليم العلوم والرياضيات في الوقت الراهن ما يلي:

١. سيادة التلقين، وضعف الاهتمام ببناء القدرات العقلية والمهارت العلمية التي يحتاج إليها الطالب، وأهمها التحليل، والنقد، والاستنتاج، وحل المشكلات، واتخاذ القرار، وفهم الآخر.
٢. محدودية الاستفادة من التوجهات والنظريات الحديثة في تعليم العلوم والرياضيات وفي بناء المناهج الدراسية وتنظيمها وتصميم المواد التعليمية.
٣. قلة المواد التعليمية المساندة للمعلم والطالب في عملية التعلم، واقتصار المتوافر منها على المطبوع، دون الاستفادة من مصادر المعرفة الإلكترونية وشبكات الإنترنت.

٤. ضعف مخرجات التعليم في العلوم والرياضيات، مقارنة بالكثير من دول العالم النامي والمتقدم، كما أظهرتها دراسات وطنية وأخرى دولية.

٣-٢-٢ مبررات قيام المشروع موضوع الدراسة وضروراته

نظرا إلى كون مكتب التربية هو الجهة التي تمثل الدول الخليجية في تبني هذا المشروع وإعداد دراسته والتسويق له، فقد بين العديد من المبررات للقيام بهذا المشروع تتمثل فيما يأتي:

١. رغبة دول المنطقة في مواكبة التطور والتقدم المتسارع في مجالي الرياضيات والعلوم.
٢. مواكبة المستجدات والمستحدثات للمواد التعليمية والنظريات التربوية العالمية، والإفادة من التطور التقني في الاتصالات والمعلومات.
٣. رفع مستوى الكفايات التعليمية لطلاب المنطقة في مادتي الرياضيات والعلوم؛ ليتسنى لهم منافسة أقرانهم على المستوى العالمي، في ضوء ما يسمى بالعولمة خاصة.
٤. تلبية دعوة مؤسسات التعليم العالي لرفع كفايات خريجي التعليم العام ومهاراتهم في مادتي الرياضيات والعلوم.
٥. الأخذ بالإتجاهات التربوية الحديثة التي تشير إلى التمحور حول المتعلم والتعلم الذاتي.
٦. الرغبة في تحسين بيئة التعليم والتعلم في مدارس الدول الأعضاء بالمكتب.
٧. رفع الكفايات المهنية للمعلمين في مادتي الرياضيات والعلوم في دول الخليج العربي.
٨. الرغبة في إتاحة الفرصة أمام القطاع الخاص للإسهامات الوطنية في صناعة المواد التعليمية وإنتاجها في دول المنطقة.
٩. الإفادة من الخبرة العالمية والتوجهات المعاصرة في إحداث نقلة نوعية في المناهج من حيث الإعداد العلمي وأسلوب العرض واستخدام التقنيات الحديثة.

١٠. تتضمن مناهج الرياضيات والعلوم أسسا ومعايير تتسم بالعالمية، ومن أجل ضمان اتساق ومواكبة دول الخليج لهذه الأسس والمعايير، فإنه من المهم الاستعانة ببيوت خبرة عالمية للمشاركة في صناعة المناهج وإنتاج المواد التعليمية.

٣-٢-٣ رسالة المشروع (موضوع الدراسة)

التطوير الشامل للعلوم والرياضيات من خلال إعداد مناهج ومواد تعليمية مصاحبة وتعليم إلكتروني، وبرامج تطوير مهني مستمر للمعلمين في دول الخليج العربية وفق معايير عالمية.

٣-٢-٤ رؤية المشروع (موضوع الدراسة)

في نهاية المشروع عام ٢٠١٦ سيتم الانتهاء من إعداد المناهج والمواد التعليمية المصاحبة والتعليم الإلكتروني لمواد العلوم والرياضيات لمرحل التعليم العام جميعها وفق معايير عالمية، وخبرات وطنية متطورة مهنيًا داخل وزارات التربية في الدول المشاركة، للوصول إلى مستوى عالمي متقدم في تعليم تلك المواد وتعلمها.

٣-٢-٥ القيم والمحددات

من القيم والمحددات لتنفيذ المشروع:

١. مواكبة أحداث التطورات في تعليم العلوم والرياضيات.
٢. الاحتكام إلى معايير عالمية في تطوير المناهج.
٣. تبني أفضل الممارسات في تطوير تعليم الرياضيات والعلوم.
٤. التركيز على التطوير المهني.
٥. الالتزام بالنظرة الشمولية للمشروع.
٦. مواكبة مخرجات المشروع مع حاجات الدول.
٧. الالتزام بإجراءات الجودة الشاملة في جوانب المشروع جميعها.
٨. توظيف التقنية لتحسين التعليم.

٩. تقديم حلول متكاملة.

١٠. توفير مواد تعليمية مساعدة للمعلم، تراعي الفروق الفردية بين المتعلمين.

١١. تحقيق الاحترافية والمهنية.

١٢. مشاركة المعنيين في جميع مراحل المشروع

١٣. التقويم والتحسين بشكل مستمر

٣-٢-٦ الأهداف العامة والتفصيلية للمشروع (موضوع الدراسة)

١. تطوير مناهج الرياضيات والعلوم وفق معايير عالمية لمراحل التعليم العام جميعها.

- تعريب ومواءمة مصفوفتي المدى والتتابع لمناهج شركة ماجروهل للعلوم والرياضيات.

- تعريب ومواءمة وطباعة مواد شركة ماجروهل التعليمية الأساسية للعلوم والرياضيات.

٢. التطوير المهني لمسؤولي الوزارات والمعلمين.

- رفع الكفايات المهنية لمتخصصي العلوم والرياضيات في أجهزة الوزارات المعنية.

- رفع الكفايات المهنية لمعلمي ومعلمات العلوم والرياضيات المختارين.

٣. دعم عمليات التعليم والتعلم.

- توفير مواد تعليمية مصاحبة.

- توفير مواد التعليم الإلكتروني للمناهج المتطورة.

٣-٣ أدوات الدراسة

صممت استبانة لجمع البيانات اللازمة لفحص فرضيات الدراسة الحالية فلقد وفق الخطوات التالية:

٣-٣-١ تحديد الغرض من الاستبانة

طورت الاستبانة لجمع بيانات متعلقة بمتغيرات الدراسة بحيث تتوفر فيها دلالات كافية للصدق والثبات، وأتبع في بناء الاستبانة الطرق العلمية المستخدمة في بناء مثل هذه الاستبانات والتي يمكن تلخيصها في تحديد الغرض والأبعاد الرئيسة والفرعية والتعريفات الإجرائية لها وصياغة الفقرات واستخراج دلالات الصدق والثبات.

٣-٣-٢ تحديد الأبعاد التي تقيسها الاستبانة

تحقيقاً للغرض السابق للاستبانة فقد طُورت لتقيس الأبعاد الرئيسة والفرعية التالية:

المتغير المستقل: وهو "العوامل الاستراتيجية الاستباقية للمشروع" ويتكون من ثلاثة متغيرات فرعية وهي تحليل SWOT المتمثل بتحليل العوامل الخارجية والداخلية، بالإضافة إلى تحديد المهمة المتمثلة بالرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجيات والخطط والبرامج والموازنات. حيث تم قياسها من خلال (٤٠) عبارة بواقع (٢٨) فقرة لتحليل SWOT، و (٦) فقرات لتحديد المهمة، و(٦) فقرات لاستخدام أسلوب السيناريوهات.

جدول (٢)

مؤشرات التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية

المؤشر	أصل المقياس
العوامل السياسية	<p>John McGee Howard Thomas, David Wilso Strategy analysis & practice, McGraw-Hill, 2005.</p> <p>Daft Richard Management, Harcourt, 2004. 5th edition.</p>
العوامل الاقتصادية	
العوامل الاجتماعية	
العوامل التكنولوجية	
البيئة الخاصة (التنافسية)	
الزبائن	
فرق العمل الخارجية	
جماعات الضغط	
التشريعات الحكومية	
النظم الإدارية والمعلوماتية	
البحث والتطوير	
التمويل	
الهيكـل التنظيمي	

جدول (٣)

مؤشرات تحديد المهمة

المؤشر	أصل المقياس
الرؤية	John McGee Howard Thomas, David Wilso Strategy analysis & practice, McGraw-Hill, 2005. Daft Richard Management, Harcourt, 2004. 5th edition.
الرسالة	
الأهداف	
الاستراتيجيات	
السياسات	
الموازنات التقديرية	

جدول (٤)

مؤشرات توقعات التخطيط والتنفيذ والتقويم باستخدام أسلوب السيناريوهات

المؤشر	أصل المقياس
استخدام السيناريوهات	John McGee Howard Thomas, David Wilso Strategy analysis & practice, McGraw-Hill, 2005. Daft Richard Management, Harcourt, 2004. 5th edition. department office of evaluation planning coordination JICA Guaidline for Project Evaluation Practical Method for Project Evaluating, Japan International Coopration Agency (JICA).

المتغير الوسيط: ويتمثل في العمليات الجارية أثناء تنفيذ المشروع، والغاية منه معرفة فيما إذا كان هناك تباين في تأثير المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة، ومؤشرات سير العمليات (التخطيط، نظم المعلومات الإدارية، التنفيذ، الرقابة، الموارد البشرية)، وتم قياسها من خلال (٣٢) عبارة.

جدول (٥)

مؤشرات العمليات

المؤشر	أصل المقياس
التخطيط	UNPD, JICA, UNICEF, UNISCO, ADB,ADF, USAID
النظم الإدارية والمعلوماتية	
التنفيذ	
الرقابة	
إدارة المشروع	
الموارد البشرية	

المتغير التابع: وهو تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشروع ويتكون من ثلاثة متغيرات فرعية تمثل مؤشرات إدارة الجودة الشاملة (التركيز على الزبون، التحسين المستمر، القيادة، ثقافة الجودة)، وتم قياسها من خلال (١٧) عبارة، أما مؤشرات جودة الأداء (الملاءمة، الفاعلية، الكفاءة والقيمة المضافة، الأثر، والديمومة) حيث تم قياسها من خلال (٢٣) فقرة، أما الموقف التنافسي (الحصة السوقية والأرباح وقيمة السهم وتنوع المنتجات وقدرة النفاذ)، فقد تم قياسها من خلال (١٠) عبارات.

جدول (٦)

مؤشرات جودة الأداء

المؤشر	أصل المقياس
الملاءمة	UNPD, JICA, UNICEF, UNISCO, ADB,ADF, USAID
الفاعلية	
الكفاءة والقيمة المضافة	
الأثر	
الديمومة	

جدول (٧)

مؤشرات إدارة الجودة الشاملة

المؤشر	أصل المقياس
ثقافة الجودة	(Lee, C.Y (2004) TQM in small manufactures), (Evans J. R & Dean J.W 2003), (Leonard & McAdam,2002) (McGee 2005), (Mehra, etal, 2001)(Aravindan,1996)
التحسين المستمر	
التركيز على الزبون	
القيادة	

جدول (٨)

مؤشرات الموقف التنافسي

المؤشر	أصل المقياس
الحصة السوقية	Berawi,M,2004, Montes&Fernands,2003 Chapman&AlKhawaldeh,2002, Harvey&Brown,2001, McGee,2005, Mehra,etal,2001, Hill&AUQ,2004, Mehra&Agrawal,2002
الأرباح	
تنوع المنتجات	
قدرة النفاذ	

٣-٣-٣ فقرات الاستبانة (أداة الدراسة)

حلّ كل مجال من مجالات الدراسة (عناصر المشكلة موضوع الدراسة) وصيغ على شكل عدد من الفقرات (الأسئلة) الكافية لقياس كل مجال من هذه المجالات، وروعي في اختيار هذه الفقرات وصياغتها ما يلي:

- أ. ملائمة للبعد الذي وضعت لقياسه.
- ب. شاملة للبعد أو المجال الذي تنتمي إليه.
- ج. واضحة من حيث الصياغة وخالية من الحشو اللغوي
- د. ذات إتجاه "إيجابي" في بعضها و"سليبي" في بعضها الآخر لضمان تركيز المستجيبين، وقيست درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات إلى تدرج خماسي حسب (Likart Scale)، والذي يتراوح من لا أتفق مطلقاً إلى أتفق تماماً، كما هو موضح في جدول رقم (٩)

جدول (٩)

مقياس درجة الموافقة

عدد النقاط	درجة الموافقة
٥	أتفق تماماً
٤	أتفق
٣	أتفق نوعاً
٢	لا أتفق
١	لا أتفق إطلاقاً

٣-٣-٤ تحكيم فقرات الاستبانة

للتأكد من أن الفقرات تقيس ما وضعت من أجله فقد تم عرضها على ١٢ محكما من ذوي الخبرة والاختصاص (انظر ملحق ٢)، وطلب إليهم دراسة الاستبانة وتحكيم فقراتها ما إذا كان قياس الأبعاد يحقق الغرض وتقدير مدى قياس شمولية كل فقرة للبعد الذي تنتمي إليه، علما بأن كل محكم أعطي قائمة بالأبعاد وتعريفاتها الإجرائية. وكان عدد الفقرات الأولية للاستبانة ١٦٠ حيث تم تعديل ١٣ فقرة وحذف ٣٩ فقرة، وإضافة ٥ فقرات. وكان عدد الفقرات النهائية التي أجمع عليها المحكمون ١٢٦ فقرة، حيث خصصت الفقرات من (١-٥) لتمثل البيانات التعريفية لأفراد عينة الدراسة، أما أبعاد النموذج الخاص بقياس أثر الاهتمام بتحليل العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشاريع فقد احتوت (٤٠) فقرة، خاصة بالعوامل الاستراتيجية الاستباقية للمشروع بمتغيراتها المختلفة، بالإضافة إلى (٤٨) فقرة خاصة بتحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشاريع بمتغيراته المختلفة، كما يحتوي النموذج على (٣١) فقرة تقيس سير العمليات بالمشروع.

٣-٤ دلالات صدق الأداة وثباتها

اعتبرت الطريقة التي بنيت فيها الاستبانة دلالة صدق منطقي لها بالإضافة إلى الصدق الذي يعكسه آراء المحكمين كما ورد سابقاً. ولغرض تحديد "ثبات الأداة" تم استخدام اختبار Cronbach's Alpha، وكانت معاملات الثبات بحسب محاور الاستبانة، على النحو التالي:

جدول (١٠)

معاملات ثبات الأداة

عدد الفقرات	Cronbach's Alpha	المحور
28	0.82	التحليل الاستراتيجي
7	0.77	تحديد المهمة
5	0.68	استخدام السيناريوهات
32	0.90	العمليات
17	0.83	إدارة الجودة الشاملة
23	0.89	جودة الأداء
9	0.64	الموقف التنافسي

وهي نسب مقبولة تناسب الأبحاث في مجال الأعمال (Sekaran, 2003, p288)

٣-٥ إجراءات جمع البيانات

لقد عمدت الباحثة إلى توزيع الاستبانات وجمعها بنفسها، مع التأكيد التام لأفراد وحدة المعاينة بأن إجاباتهم ستحظى بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة فقط.

٣-٦ تصميم الدراسة ونموذجها البنائي The Model of The Study

في ضوء المشكلة موضوع الدراسة وأهداف هذه الرسالة تم تطوير نموذج الدراسة انطلاقاً من فكرة مفادها بيان أثر العوامل الاستراتيجية الاستباقية للمشروع في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري له. حيث إن الانطلاقة كانت من افتراض ان العوامل الاستراتيجية الاستباقية للمشروع (تحليل للبيئتين الداخلية والخارجية وتحديد مهمة المشروع من رؤية ورسالة وأهداف إضافة إلى توقعات التخطيط والتنفيذ والتقويم باستخدام أسلوب السيناريوهات)، كلها عوامل لو اخذت

بالاعتبار فإنه يفترض أن تلعب دورا محوريا في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري من خلال تنفيذ العمليات بالمشروع، ان اجتماع معايير جودة الأداء مع مدخل معايير إدارة الجودة الشاملة ومعايير الموقف التنافسي يمكن لها ان تعطي صورة أدق لمدى ملاءمة الأهداف الموضوعة مع هدف المشروع العام وفاعلية وكفاءة الأداء المالي والإداري له، وهكذا فإن مستوى دقة التقويم الناتج من العوامل الاستراتيجية سيتناول أبعادا متعددة مثل: (نشر ثقافة الجودة) بين الأفراد العاملين بالمشروع، وكذلك (التحسين المستمر) لعملياته من خلال السعي (لإرضاء زبائن المشروع)، كما ان من شأنه إظهار دور المشروع في تحقيق (ميزة تنافسية) تؤدي إلى زيادة في الحصة السوقية (للشركة الأم)، وأخيرا مدى (وصول منتجات المشروع إلى أكبر عدد من الأسواق)، مما يعزز موقف الشركة التنافسي.

لقد استند في وضع نموذج الدراسة سواء للمتغيرات المستقلة أو التابعة على آراء العديد من الباحثين بالإدارة الاستراتيجية أمثال:

(Richard Daft,2004), (John McGee Howard Thomas, David Wilso: 2005), بالنسبة للمتغير المستقل. أما المتغير التابع في نموذج الدراسة فيتمثل "بتحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري" المتمثلة بإدارة الجودة الشاملة التي اتفق عليها كل من (Silva & Tadahsi, 2005)، (Tari, 2005)، (Candido, 2005)، و(متغير جودة الأداء الإداري) بالمشاريع المتفق عليها من قبل المنظمات التي تنفذ المشاريع التربوية المماثلة والواردة في أدلتها التقييمية (Unisco، Unicef، UNPD، JICA، البنك الدولي، البنك الآسيوي للتنمية، البنك

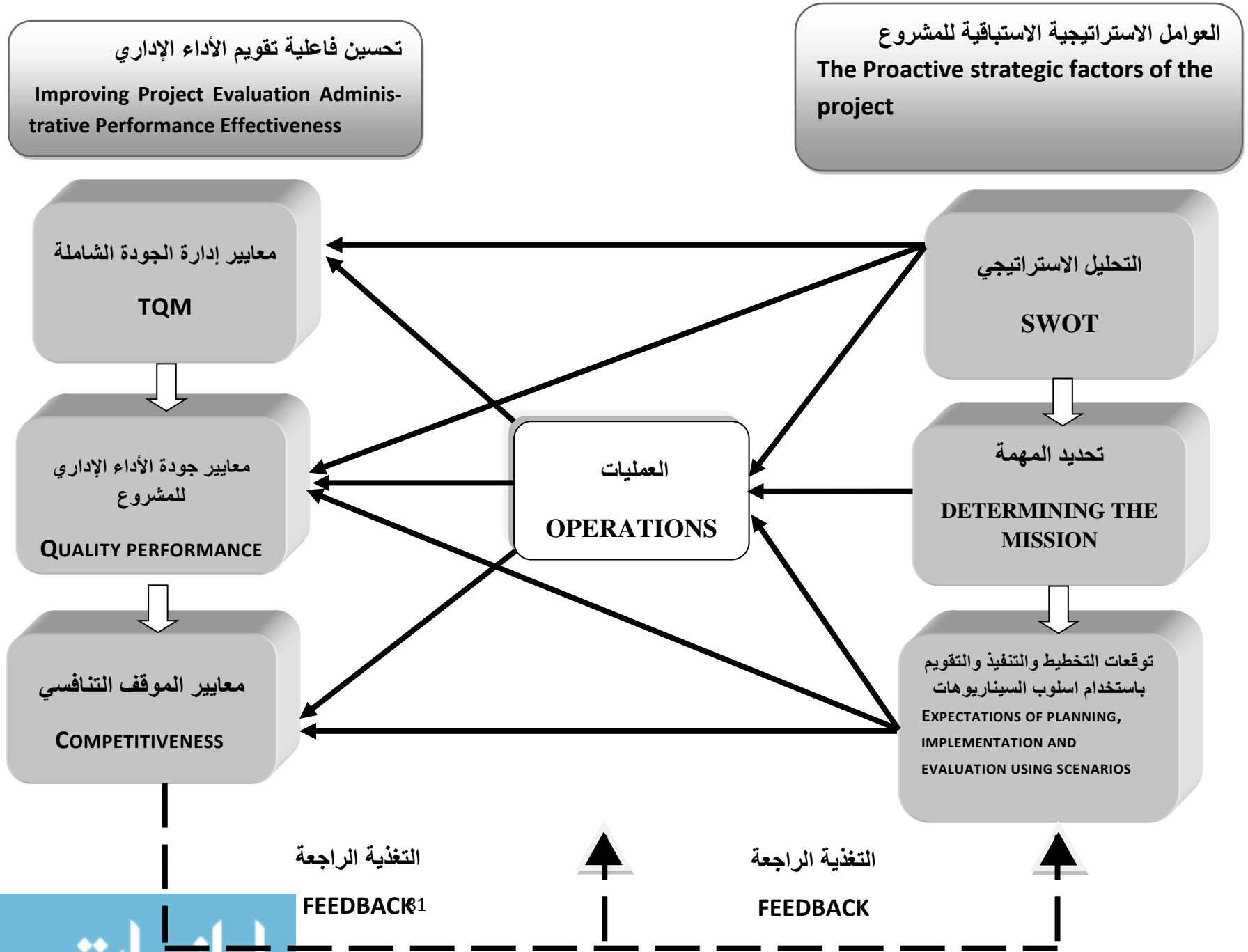
الإفريقي للتنمية، وغيرها)، أما متغير (الموقف التنافسي) فلقد اتفق عليه كل من (Silva & Tadahsi, 2005)، و(Chang & Sinclair, 2003)، والمقاسة (بالحصة السوقية، والأرباح، وتنوع المنتجات، والقدرة على النفاذ للأسواق الخارجية)، وكذلك تم اعتماد (العمليات الجارية) خلال تنفيذ المشروع كمتغير وسيط، ويبين الشكل رقم (٨) نموذج الدراسة بمتغيراته المستقلة والوسيط والتابعة لبيان أثر العوامل الاستراتيجية الاستباقية في تحسين فاعلية تقييم الأداء الإداري للمشروع.

لقد مر تطوير النموذج بالمراحل التالية:

١. البناء الأولي للنموذج ومناقشته للتحقق من شموليته وتناوله لجوانب الدراسة جميعها.
٢. تم عرض النموذج على عدد من الأساتذة في الكلية والجامعة، وكذلك على عدد من الأساتذة من خارج الجامعة بلغ عددهم (١٢) محكما (انظر الملحق رقم ٢) للتحقق من بناء النموذج.
٣. تم أخذ الملاحظات المختلفة المقدمة من المحكمين بعين الاعتبار قبل إخراج النموذج بشكل نهائي، حيث تم تعديل العديد من الفقرات ليصبح النموذج أكثر قدرة على تصوير عناصر المشكلة والوصول لتحقيق غاياتها.

والشكل رقم (٨) التالي يبين النموذج:

شكل (٨) النموذج البنائي للدراسة



٣-٧ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات المختلفة في إنجاز التحليل للإحصائيين "الوصفي" و"الاستدلالي"، وفي حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط، كما استخدمت برمجية Amos في تقدير قوة "معالم النموذج البنائي" للرسالة، وتم استخدام أسلوب تحليل المسار Path Analysis في فحص فرضيات الدراسة أخذاً بالاعتبار لوجود المتغير الوسيط.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

Study Findings Discussion

١-٤ نتائج التحليل الوصفي

١-١-٤ أفراد عينة الدراسة وخصائصها

٢-١-٤ توزيع إجابات العينة حول أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية الأداء الإداري

١-٢-١-٤ توزيع إجابات العينة حول أثر العوامل الاستراتيجية

٢-٢-١-٤ توزيع إجابات العينة حول سير العمليات في المشروع

٣-٢-١-٤ توزيع إجابات العينة حول تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري

الفصل الرابع

٤-١ مناقشة نتائج الدراسة Study Findings Discussion

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر العوامل الاستراتيجية الاستباقية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري وذلك بفحص الفرضيات المتعلقة بمعالم النموذج البنائي لها (Structural Model)، ولهذا الغرض استخدمت برمجيات SPSS و AMOS حيث قدرت معالم النموذج بطريقة الأرجحية العظمى (Maximum Likelihood). وقبل عرض النتائج المتعلقة بمعالم المجتمع سوف يتم عرض وصف المتغيرات بغرض فهمها، على النحو التالي:

جدول (١١)

متوسط الدرجات الخام والمئوية والانحرافات المعيارية لمتغيرات النموذج

المتغير	الدرجات الخام	النسبة المئوية	الانحراف المعياري
التحليل الاستراتيجي	114.8	82.02	9.9
تحديد المهمة	29.0	82.95	3.6
استخدام أسلوب السيناريوهات	19.53	78.13	2.7
العمليات	121.78	76.10	13.50
جودة الأداء	100.13	87.07	8.60
إدارة الجودة الشاملة	57.17	67.25	7.8
الموقف التنافسي	38.07	76.13	3.88

وكما يوضح الجدول، فإن العمليات حققت أعلى متوسط للدرجات الخام 121.78 بانحراف معياري 13.50، ثم التحليل الاستراتيجي 114.8 بانحراف معياري 9.9، ثم جودة الأداء 100.13 بانحراف معياري 8.60، ثم إدارة الجودة الشاملة 57.17 بانحراف معياري 7.8، ثم الموقف التنافسي 38.07 بانحراف معياري 3.88، ثم تحديد المهمة 29 وانحراف معياري 3.6، وكان أقل المتوسطات لأستخدام أسلوب السيناريوهات 19.53 بانحراف معياري 2.7.

٤-١-١ أفراد عينة الدراسة وخصائصها

باعتبار أن مشروع "تطوير مناهج الرياضيات والعلوم الطبيعية" يمثل مجتمع الدراسة، فإن وحدة المعاينة تشمل المشاركين جميعا في تخطيط المشروع وتنفيذه من (إداريين وفنيين)، من العاملين في شركة العبيكان للأبحاث والتطوير. وان وحدة العينة ممثلة بمجموع العاملين بالإدارة العليا والتنفيذية للمشروع ومديري الأقسام المشاركين في التنفيذ. وفي ضوء صغر حجم المجتمع فقد اعتبر كل أفراد عينة لهذه الدراسة وكان العدد الكلي ٣٥ شخصا.

وللتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية للفريق الإداري الاستراتيجي والتنفيذي في شركة العبيكان للأبحاث والتطوير فإن النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (11) تظهر تلك الخصائص في خمسة متغيرات فرعية، على النحو التالي:

جدول (١٢)

خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٢٥	83.3%
	أنثى	٥	16.7%
العمر	٢٥-٣٤ سنة	٥	16.7%
	٣٥-٤٤ سنة	٦	20%
	٤٥-٥٤ سنة	٦	20%
	٥٥ سنة فأكثر	١٣	43.3%
الوظيفة	مدير عام	٣	10%
	مدير	٢	6.7%
	مدير مشروع	٢	6.7%
	مدير فني	٥	16.7%
	مدير قسم	١	0.3%
	خبير فني	١٨	60%
	دبلوم	٠	0%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٤	13.3%
	ماجستير	١٩	63.3%
	دكتورة	٧	23.3%
	٣-١	٨	26.6%
عدد سنوات الخبرة	٦-٤	٣	10%
	٩-٧	٢	6.7%
	١٠ فأكثر	١٧	56.7%

١. الجنس: تشير النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن عدد الذكور (٢٥)، أي ما نسبته 83.3%

من عينة الدراسة هم من الذكور، وأن عدد الإناث بلغ (٥)، أي بنسبة (16.7%) من الإناث،

مما يقيس تدني نسبة مشاركة الإناث في تولي المراكز الإدارية العليا.

٢. العمر: توزعت أعمار عينة الدراسة على الفئات العمرية الأربع، ولكن بنسب مختلفة معظمها في الفئة الرابعة وهي ٥٥ سنة فأكثر بما نسبته 43.3%، والثانية هي من ٣٥-٤٤ سنة وهي ما نسبته 20%، في حين شكلت نسبة الفئة العمرية من ٤٥-٥٤ سنة مانسبته 20%، وكانت الفئة العمرية الأقل للذين بلغت أعمارهم من ٢٥-٣٤ سنة ما نسبته 16.7%.

٣. الموقع الوظيفي: أما فيما يتعلق بالموقع الوظيفي، فإن 60% من أفراد عينة الدراسة هم من فئة الخبراء الفنيين، في حين أن ما نسبته 16.7% تمثل وظيفة مدير فني، وأن ما نسبته 10% وظيفة مدير عام، والمدير ومدير مشروع ما نسبته 6.7% تمثل وظيفة مدير ومدير مشروع لكل منهما.

٤. المؤهل العلمي: شكّل حملة درجة الماجستير من أفراد عينة الدراسة ما نسبته 63.3% من أفراد عينة الدراسة، وهي النسبة الأكبر بين مستويات التحصيل الأخرى تلاها في المرتبة الثانية نسبة الحاصلين على شهادة الدكتوراة بما نسبته 23.3%. كما شكّل حملة البكالوريوس ما نسبته 13.3%، في حين خلت عينة الدراسة من حملة شهادة الدبلوم المتوسط.

٥. عدد سنوات الخبرة الإدارية: فيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة الإدارية فإن 56.7% من أفراد عينة الدراسة لهم خبرة تزيد على ١٠ سنوات، في حين أن ما نسبته 26.6% من أفراد عينة الدراسة لهم خبرة ١-٣ سنوات، و 10% لفئة ٤-٦ سنوات خبرة، و 6.7% لفئة ٧-٩ سنوات.

٤-١-٢ توزيع إجابات العينة حول أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية الأداء الإداري

٤-١-٢-١ أثر العوامل الاستراتيجية

لقد اشتملت العوامل الاستراتيجية الاستباقية (المتغير المستقل)، في شركة العبيكان للأبحاث والتطوير على:

أولاً: التحليل الاستراتيجي

١. تحليل البيئة الخارجية

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (١٣) مدى اهتمام إدارة الشركة بإجراء التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية، وذلك من خلال إجابات أفراد الدراسة عن الأسئلة المخصصة في الاستبانة والتي كانت على النحو التالي:

جدول (١٣)

الاهتمام بإجراء التحليل الاستراتيجي (تحليل البيئة الخارجية)

رقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تراعي إدارة المشروع فلسفة البلد العاملة فيه وسياسته.	4.57	0.817
٢	يوفر المشروع فرص عمل مهمة للكفاءات في القطاع التربوي.	4.63	0.669
٣	تتكيف إدارة المشروع مع النظام الاقتصادي والمالي للبلد العاملة فيه.	4.27	0.828
٤	تحرص إدارة المشروع على أن يكون لمنتجاته تأثيرات إيجابية في الجوانب الثقافية للمجتمع المستهدف.	4.60	0.621
٥	تتفهم إدارة المشروع طبيعة المحددات الاجتماعية التي قد تعيق أنشطته.	4.37	0.850
٦	تحرص إدارة المشروع على امتلاك تكنولوجيا حديثة ومتطورة مقارنة بالمنافسين.	4.30	0.794
٧	تتابع إدارة المشروع موقفها التنافسي باستمرار مستخدمة أسلوب المقارنات المرجعية (Benchmarking) بأقوى المنافسين.	3.73	1.015
٨	تختار إدارة المشروع "استراتيجياتها التنافسية" على أساس التميز بتقديم منتجات ذات جودة عالية.	4.60	0.724

1.398	3.33	تنطلق استراتيجيات التنافس الحالية للمشروع من مبدأ الكلفة الأقل.	٩
0.679	4.57	يمثل رضا الزبون هدفاً استراتيجياً متجدداً بالنسبة لإدارة المشروع.	١٠
0.679	4.43	تهتم إدارة المشروع باختيار فرق العمل الخارجية (منفذون، شركاء استراتيجيون، استشاريون)، على أساس معايير ومواصفات جودة عالية.	١١
0.679	4.57	تراعي إدارة المشروع بناء علاقة مع أفضل فرق العمل الخارجية (منفذون، شركاء استراتيجيون، استشاريون)، على المستوى الدولي.	١٢
0.868	4.27	تشرك إدارة المشروع فرق العمل الخارجية (منفذون، شركاء استراتيجيون، استشاريون)، في عملية تطوير منتجاتها وخدماتها عبر تنظيم ورش عمل مشتركة.	١٣
0.820	4.50	تحرص إدارة المشروع على رعاية الشؤون المهنية للعاملين (تشريعات العمل، الضمان الاجتماعي والصحي).	١٤
0.643	4.00	للمشروع صورة إيجابية ومشرفة لدى منظمات حماية المستهلك الخدمة (الزبائن).	١٥
0.629	4.47	تأخذ إدارة المشروع بعين الاعتبار طبيعة التشريعات الحكومية المنظمة لعمل الشركات في حقل اختصاص المشروع.	١٦
0.75	4.32	الاهتمام بتحليل البيئة الخارجية	

تم معالجة هذا المتغير من خلال ست عشرة عبارة حققت وسطاً عاماً (4.32) وانحرافاً معيارياً مقداره (0.75)، حيث احتل المرتبة الأولى توفير المشروع فرص عمل مهمة للكفاءات في القطاع التربوي بوسط حسابي (4.63) وانحراف معياري (0.669)، واحتل المرتبتين الثانية والثالثة حرص إدارة المشروع على أن يكون لمنتجاته تأثيرات إيجابية في الجوانب الثقافية للمجتمع المستهدف، وبناء إدارة المشروع "استراتيجياتها التنافسية" على أساس التميز بتقديم منتجات ذات جودة عالية، بوسط حسابي (4.60) وانحراف معياري (0.621)، (0.724) على التوالي، وفي

المراتب الرابعة والخامسة والسادسة، مراعاة إدارة المشروع فلسفة البلد العاملة فيه وسياسته، والتركيز على رضا الزبون باعتباره هدفاً استراتيجياً متجدداً بالنسبة لإدارة المشروع، ومراعاة إدارة المشروع بناء علاقة مع أفضل فرق العمل الخارجية (منفذون، شركاء استراتيجيون، استشاريون)، على المستوى الدولي بوسط حسابي (4.75) وانحراف معياري (0.718)، (0.679)، (0.679) على التوالي. وفي المرتبة السابعة حرص إدارة المشروع على رعاية الشؤون المهنية للعاملين (تشريعات العمل، الضمان الاجتماعي والصحي) بوسط حسابي (4.50) وانحراف معياري (0.820)، وفي المرتبة الثامنة اعتبار طبيعة التشريعات الحكومية المنظمة لعمل الشركات في حقل اختصاص المشروع بوسط حسابي (4.47) وانحراف معياري (0.629)، وفي المرتبتين التاسعة والعاشر مدى تفهم إدارة المشروع طبيعة المحددات الاجتماعية التي قد تعيق أنشطته، واهتمام إدارة المشروع باختيار فرق العمل الخارجية (منفذون، شركاء استراتيجيون، استشاريون)، على أساس معايير ومواصفات جودة عالية بوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (0.850)، (0.679). أما المرتبة الحادية عشرة فكانت لحرص إدارة المشروع على امتلاك تكنولوجيا حديثة ومتطورة مقارنة بالمنافسين بوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.794). تلاها في المرتبتين الثانية عشرة والثالثة عشرة مدى تكيف إدارة المشروع مع النظام الاقتصادي والمالي للبلد العاملة فيه، و إشراك إدارة المشروع فرق العمل الخارجية (منفذون، شركاء استراتيجيون، استشاريون)، في عميلة تطوير منتجاتها وخدماتها عبر تنظيم ورش عمل مشتركة بوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.828)، (0.868). وقد جاء في

المرتبة الرابعة عشرة للمشروع صورة إيجابية ومشرقة لدى منظمات حماية مستهلك الخدمة (الزبائن) بوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.643). أما المرتبة الخامسة عشرة فكانت لمتابعة إدارة المشروع موقفها التنافسي باستمرار مستخدمة أسلوب المقارنات المرجعية (Benchmarking) بأقوى المنافسين بوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.01)، وفي المرتبة الخامسة عشرة والأخيرة استراتيجيات التنافس الحالية للمشروع تنطلق من مبدأ الكلفة الأقل بوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (1.893).

٢. تحليل البيئة الداخلية

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (١٤) مدى اهتمام إدارة الشركة بإجراء التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية، وذلك من خلال إجابات أفراد الدراسة عن الأسئلة المخصصة في الاستبانة والتي كانت على النحو التالي:

جدول (١٤)

الاهتمام بإجراء التحليل الاستراتيجي (تحليل البيئة الخارجية)

رقم الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١٧	2.50	0.820
		لا تساعد الأنظمة واللوائح الحالية السائدة في المشروع على ترشيد الأداء وضبط حركته.
١٨	4.13	1.074
		تحرص إدارة المشروع على توفير المعلومات والمعرفة للعاملين.
١٩	4.00	0.695
		تساعد النظم الحالية في المشروع على تحقيق سرعة الإنجاز والأداء الاقتصادي.
٢٠	3.80	0.925
		تضع إدارة المشروع توقعاتها للتغيرات في عوامل القوة والضعف في البيئة الداخلية (بيئة عمل المشروع).
٢١	3.63	0.890
		تخصص إدارة المشروع ميزانية كافية لنشاطي البحث والتطوير.
٢٢	4.07	0.907
		تولي إدارة المشروع أهمية كبيرة للبحث والتطوير المتعلقين بتصميم وتطوير عملياتها ومنتجاتها وخدماتها لتلائم توقعات الزبائن.
٢٣	3.73	1.015
		تحرص إدارة المشروع على تحديد الاحتياجات التدريبية لدى العاملين بالاعتماد على الأساليب العلمية.
٢٤	4.83	0.379
		تهتم إدارة المشروع بتسديد التزاماتها المالية وحقوقها.
٢٥	4.17	0.699
		يعكس الهيكل التنظيمي في المشروع الأهمية النسبية للأنشطة المختلفة بدقة عالية ويمثل وسيلة تسهل عمليا بلوغ الأهداف.
٢٦	3.03	1.273
		لا يوجد دليل لتوصيف الوظائف في المشروع.
٢٧	3.63	0.964
		تراعي إدارة المشروع تقويم أداء الموظفين وتحرص على إعلامهم بنتائجهم.
٢٨	4.10	0.607
		يسمح الهيكل التنظيمي في المشروع بالاستجابة السريعة للتغير في الظروف المختلفة بما يعكس مرونته العالية.
	3.80	0.85
		الاهتمام بتحليل البيئة الخارجية

تم معالجة هذا المتغير من خلال ١٢ عبارة حققت وسطاً حسابياً عاماً (3.80) بانحراف معياري عام (0.85). ويلاحظ من الجدول أن اهتمام إدارة المشروع بموضوع الدراسة بالتحليل الاستراتيجي للهيكل التنظيمي جاء في المرتبة الأولى، إذ حقق وسطاً حسابياً (4.10) وانحراف معياري (0.61)، تلاها تقويم الأداء بوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.96)، تلاها دليل توصيف الوظائف بوسط حسابي (3.03) وانحراف معياري (1.27)، ثم جاء الهيكل التنظيمي من حيث كونه يمثل وسيلة تسهل عملياً بلوغ الأهداف من خلال اعتباره للأهمية النسبية للأنشطة المختلفة في المرتبة الرابعة، أما اهتمام إدارة المشروع بتسديد التزاماتها المالية وحقوقها فجاء في المرتبة الخامسة بوسط حسابي (4.1) وانحراف معياري (0.91)، ثم لحرص إدارة المشروع على تحديد الاحتياجات التدريبية لدى العاملين بالاعتماد على الأساليب العلمية بوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.01)، ثم إيلاء إدارة المشروع أهمية كبيرة للبحث والتطوير المتعلقين بتصميم وتطوير عملياتها ومنتجاتها وخدماتها لتلائم توقعات الزبائن بوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.907)، يليها تخصيص إدارة المشروع ميزانية كافية لنشاطي البحث والتطوير بوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.890)، يليها اهتمام إدارة المشروع بوضع توقعاتها للتغيرات في عوامل القوة والضعف، وللنظم الحالية في المشروع على تحقيق سرعة الإنجاز والأداء بوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.273) (0.964) على التوالي، وأخيراً جاء حرص إدارة المشروع على توفير المعلومات والمعرفة للعاملين بوسط حسابي (3.03) وانحراف معياري (0.607).

ثانياً: توزيع إجابات العينة حول تحديد المهمة للمشروع

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول (١٥) مدى ما يوليه أفراد الدراسة من الحرص على صياغة مهمة المشروع، وذلك من خلال إجابات عينة الدراسة عن العبارات المعنية في الاستبانة، وذلك على النحو التالي:

جدول (١٥)

تحديد المهمة للمشروع

رقم	الفقرة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
29	تمثل رؤية المشروع انعكاساً دقيقاً لنتائج التحليل الاستراتيجي وتتكامل مع رؤية الشركة الأم.	0.679	4.23
30	تشمل رؤية المشروع توضيحاً لخريطة النشاط والفراغ اللذين سيشغلهما المشروع ضمن رقعة نشاطه.	0.629	4.13
31	تعكس صياغة "رسالة المشروع" بدقة عالية سبب وجود المشروع في حقل نشاطه.	0.809	4.37
32	تعبر الأهداف الاستراتيجية بدقة عما يجب عمله لتحقيق رسالة المشروع؟	0.626	4.43
33	تضع إدارة المشروع الاستراتيجيات بحيث تخدم الأهداف الاستراتيجية للشركة الأم، وأهداف المشروع الاستراتيجية.	0.809	4.37
34	تهتم إدارة المشروع بوضع السياسات التفصيلية بحيث تخدم الاستراتيجية التي يتبناها المشروع.	0.730	4.13
35	غالبا ما تتجاوز إدارة المشروع الموازنة المخصصة للنشاط.	0.159	3.37
4.14	تحديد مهمة المشروع	0.634	

تظهر النتائج التي يتضمنها الجدول (١٥) اهتمام إدارة المشروع بتحديد المهمة للمشروع، بمتوسط عام (4.14) وانحراف معياري (0.634) حيث وضعت إدارة المشروع الأهداف الاستراتيجية بحيث تعبر بدقة عما يجب عمله لتحقيق رسالة المشروع بوسط حسابي (4.43) وانحراف معياري (0.626). يليها صياغة "رسالة المشروع" بحيث تعكس بدقة عالية سبب وجود المشروع في حقل نشاطه بوسط حسابي (4.37) بانحراف معياري (809)، ثم وضع استراتيجيات إدارة المشروع بحيث تخدم الأهداف الاستراتيجية للشركة الأم، وأهداف المشروع الاستراتيجية بوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (0.809)، ثم رؤية المشروع لما تمثله من انعكاس دقيق لنتائج التحليل الاستراتيجي وتكامل مع رؤية الشركة الأم بوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.679). يليها رؤية المشروع من حيث شمولها توضيحا لخريطة النشاط والفراغ اللذين سيشغلها المشروع ضمن رقعة نشاطه بوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.679). يليها اهتمام إدارة المشروع بوضع السياسات التفصيلية بحيث تخدم الاستراتيجية التي يتبناها المشروع بوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.730). وأخيرا الموازنة المخصصة للنشاط من حيث تجاوزها بوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (1.159).

ثالثاً: توزيع إجابات العينة حول وضع توقعات التخطيط والتنفيذ والتقييم باستخدام أسلوب السيناريوهات

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول (١٦) مدى تركيز إدارة المشروع على توقعات التخطيط والتنفيذ والتقييم باستخدام أسلوب السيناريوهات باعتباره أحد العناصر الأساسية في درء المخاطر وتوقع ما سيأتي والاستعداد له، وذلك من خلال إجابات عينة الدراسة عن العبارات المخصصة في الاستبانة، على النحو التالي:

جدول (١٦)

وضع توقعات التخطيط والتنفيذ والتقويم باستخدام أسلوب السيناريوهات

رقم العبارة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
36	0.999	3.63
37	0.765	3.63
38	0.714	4.20
39	0.661	4.33
40	0.907	3.73
	0.809	3.904

تم معالجة هذا المتغير من خلال خمس عبارات حققت وسطاً حسابياً عاماً مقداره (3.91) وانحراف معياري (0.81)، ويبين الجدول أن مدخلات المشروع واستراتيجياته تتسم بالواقعية والملاءمة والكفاية لتحقيق النتائج تحتل المرتبة الأولى، إذ حققت وسطاً حسابياً (4.33) وانحرافاً معيارياً (0.66)، وجاء بعدها حرص إدارة المشروع على التحديد المسبق لكمية المخرجات (المتوقعة) ونوعها لما بعد تنفيذ المشروع في المرتبة الثانية بوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.714)، واهتمام إدارة المشروع بوضع استراتيجية طوارئ خاصة بكل سيناريو تعبيراً عن الاستعداد المسبق. وفي المرتبتين الرابعة والخامسة جاءت كل من العبارات التي تشير إلى أن اهتمام إدارة المشروع بتطوير السيناريوهات (المشاهد المحتملة) بحيث تغطي أبعاد التوقعات في التخطيط والتنفيذ والتقويم، ووضع إدارة المشروع للسيناريوهات (المشاهد المحتملة) قبل التنفيذ باعتبارها من وسائل التقويم القبلية للأداء، تنفيذاً لمبدأ الاستباق وتقليصاً للمفاجآت بوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.999)، (0.765) على التوالي.

٤-١-٢-٢ توزيع إجابات العينة حول سير تنفيذ العمليات

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول (١٧) مدى تركيز إدارة المشروع على سير العمليات بالمشروع بأعتبره الأساس لقياس مدى كفاءة الأداء وفاعليته، وذلك من خلال إجابات أفراد الدراسة عن العبارات المخصصة في الاستبانة، على النحو التالي:

جدول (١٧)

العمليات

رقم العبارة	الانحراف المعياري الوسط الحسابي	
41	0.629	تم ربط خطة تنفيذ المشروع بالأهداف المرجوة منه.
42	0.834	تم وضع خطة تنفيذ المشروع بدقة وفق الإطار الزمني للتنفيذ.
43	0.774	تمتاز الخطة الموضوعية بالشمولية بحيث تغطي نشاطات التنفيذ جميعها.
44	0.791	تمتاز الخطة الموضوعية بالمرونة لمواجهة التغييرات المحتملة.
45	0.938	تم تحديد العوامل والمخاطر الخارجية التي يمكن أن تؤثر في تنفيذ المشروع.
46	0.937	لم يتم تحديد مسؤوليات التنفيذ والمراقبة والتقويم بوضوح لدى القائمين على تنفيذ المشروع.
47	0.750	تم توزيع الأدوار بوضوح بين منفي المشروع.
48	0.681	وضعت خطة الاتصال بصورة جيدة بين الأطراف العاملة في المشروع.
49	0.890	تعتبر خطة تنفيذ المشروع واضحة لدى جميع العاملين وقادرة على تسهيل تنفيذ عملياته.
50	0.817	يوجد تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات بحسب خطة المشروع الموضوعية.
51	0.986	قامت إدارة المشروع بوضع السياسات والقواعد والإجراءات وتحديد الأدوار بشكل يمنع تداخل الأدوار والاختناقات في الأداء.
52	0.607	تم تحقيق مخرجات المشروع في الإطار الزمني المخطط له.
53	0.980	لم يتم منفي المشروع بأدوارهم بطريقة فعالة.
54	0.890	اتبعت إجراءات سليمة للإدارة المالية للمشروع.

2.37	1.098	لم يكن الاتصال فعالاً بين الأطراف المساهمة في تنفيذ المشروع.	55
3.93	0.907	اتخذت القرارات بفاعلية أثناء تنفيذ المشروع.	56
4.67	0.479	امتاز عمل الفريق المنفذ للمشروع بالإيجابية العالية.	57
4.33	0.661	تمت إدارة الموارد المالية والبشرية والمادية بأسلوب يتسم بالإحساس بالمسؤولية والكفاءة.	58
4.47	0.629	كان التزام موظفي المشروع عالياً تجاه نشاطاته.	59
4.07	0.828	لم تتردد الجهات المشاركة في التنفيذ بتقديم الدعم والنصيحة لمراقبة تنفيذ مراحل المشروع.	60
3.70	0.750	تتيح نظم وعمليات المراقبة والتقييم الحالية لإدارة المشروع إجراء التغييرات بما يلائم طبيعة هذه التغييرات في المخاطر والفرص المتوقعة في البيئة الخارجية.	61
3.73	0.785	حرصت إدارة المشروع على وضع وتطوير أنظمة لمعالجة الانحرافات السالبة عن الخطط والأهداف المحددة.	62
4.53	0.730	تتوافر لدى العاملين في المشروع درجة عالية من الولاء والانتماء.	63
4.17	0.834	تتبع إدارة المشروع تعديل سياسات العمل وإجراءاته وفقاً للظروف والمستجدات.	64
3.83	0.747	اهتمت إدارة المشروع بالشكاوى المقدمة من الموظفين أو المستهدفين بشأن بعض الإجراءات.	65
4.00	1.017	حرصت إدارة المشروع على أن يكون النمط الإداري السائد هو حفز الموظفين ودفعهم إلى العمل المبدع.	66
3.73	0.785	راعت إدارة المشروع إيجاد آليات محددة للمساعدة والمحاسبة في ضوء النتائج.	67
3.83	0.913	حرصت إدارة المشروع على اعتبار العاملين "زبائن داخليين"، لذلك فإنها تهتم، بشكل استثنائي، بتطوير العاملين وبناء جسور الثقة وتعزيز رضاهم.	68
3.27	1.311	أعداد الموظفين الحاليين غير كافية للقيام بالأعمال المطلوبة في المشروع.	69
1.87	1.074	لا يتناسب المؤهل العلمي للعاملين مع طبيعة الأعمال المنوطة بهم.	70

3.30	1.149	71	تتناسب الأجور والمكافآت مع حجم العمل المطلوب من كل وظيفة.
4.23	0.898	72	يدرك الموظفون العاملون في المشروع حقوقهم وواجباتهم بشكل كامل.
3.689	0.821		العمليات

تم معالجة هذا المتغير من خلال (٣١) عبارة حققت وسطا حسابيا عاما (3.689) وانحراف معياري عام (0.821). ويلاحظ من الجدول أن الفريق المنفذ للمشروع امتاز عمله بالإيجابية العالية احتل المرتبة الأولى بوسط حسابي (٤,٦٧) وانحراف معياري (٠,٤٧٩) وجاء توافر الولاء والانتماء لدى العاملين بالمشروع في المرتبة الثانية بوسط حسابي (٤,٥٣) وانحراف معياري (٠,٧٣٠) وجاء ربط خطة تنفيذ المشروع بالأهداف المرجوة منه في المرتبة الثالثة بوسط حسابي (٤,٥٣) وانحراف معياري (٠,٦٢٩) وجاء الالتزام العالي لموظفي المشروع اتجاه نشاطاته في المرتبة الرابعة بوسط حسابي (٤,٤٧) وانحراف معياري (٠,٦٢٩) وجاءت إدارة الموارد البشرية والمادية والمالية بأسلوب يتسم بالاحساس بالمسؤولية والكفاءة في المرتبة الخامسة بوسط حسابي (٤,٣٣) وانحراف معياري (٠,٦٦١) وفي المرتبة السادسة توزيع الأدوار بوضوح بين منفيذ المشروع بوسط حسابي (٤,٣٠) وانحراف معياري (٠,٧٥٠) وجاء امتياز الخطة الموضوعه بالشمولية بحيث تغطي نشاطات التنفيذ جميعها في المرتبة السابعة بوسط حسابي (٤,٢٣) وانحراف معياري (٠,٧٧٤)، أما المرتبة الثامنة فكانت لإدراك الموظفين بالمشروع حقوقهم وواجباتهم بشكل كامل بوسط حسابي (٤,٢٣) وانحراف معياري (٠,٨٩٨)، أما في المرتبة التاسعة فجاء تحديد الصلاحيات والمسؤوليات بوضوح بحسب خطة المشروع الموضوعه بوسط حسابي (٤,٢٣) وانحراف معياري (٠,٨١٧) وأما في المرتبة العاشرة فجاء وضع خطة تنفيذ المشروع بدقة وفق الإطار الزمني للتنفيذ بوسط حسابي (٤,١٧) وانحراف معياري (٠,٨٣٤) ثم في المرتبة الحادية عشرة وضع السياسات والقواعد والإجراءات وتحديد الأدوار بشكل يمنع تداخل الأدوار والاختناقات في الأداء بوسط حسابي (٤,١٧) وانحراف معياري (٠,٩٨٦) وفي المرتبة الثانية عشرة مراعاة إدارة المشروع تعديل سياسات العمل ولجرائها وفقا

للظروف والمستجدات بوسط حسابي (٤,١٧) وانحراف معياري (٠.٨٣٤). وفي المرتبة الثالثة عشرة وضع خطة اتصال بصورة جيدة بين الأطراف العاملة في المشروع بوسط حسابي (٤,١٣) وانحراف معياري (٠.٦٨١) وفي المرتبة الرابعة عشرة تحقيق مخرجات المشروع بالإطار الزمني المخطط بوسط حسابي (٤,١٠) وانحراف معياري (٠.٦٠٧) وفي المرتبة الخامسة عشرة عدم تردد الجهات المشاركة في التنفيذ بتقديم الدعم والنصيحة لمراقبة تنفيذ مراحل المشروع بوسط حسابي (٤,٠٧) وانحراف معياري (٠,٨٢٨) واحتل المرتبة السادسة عشرة اتباع إجراءات سليمة للإدارة المالية للمشروع بوسط حسابي (٤,٠٣) وانحراف معياري (٠,٨٩٠) تلاها في المرتبة السادسة عشرة وضوح خطة تنفيذ المشروع لدى العاملين جميعا وقدرتها على تسهيل تنفيذ عملياته بوسط حسابي (٤,٠٣) وانحراف معياري (٠.٨٩٠). وفي المرتبة السابعة عشرة حرص إدارة المشروع على أن يكون النمط الإداري السائد هو حفز الموظفين ودفعهم إلى العمل المبدع بوسط حسابي (٤,٠٠) وانحراف معياري (١,٠١٧) وفي المرتبة الثامنة عشرة اتخاذ القرارات بفاعلية في أثناء تنفيذ المشروع بوسط حسابي (٣,٩٣) وانحراف معياري (٠,٩٠٧) وفي المرتبة التاسعة عشرة امتياز الخطة الموضوعية بالمرونة لمواجهة التغييرات المحتملة بوسط حسابي (٣,٨٠) وانحراف معياري (٠,٧٩١) واحتل المرتبة العشرين اهتمام إدارة المشروع للشكاوى المقدمة من الموظفين أو المستهدفين بشأن بعض الإجراءات بوسط حسابي (٣,٣٨) وانحراف معياري (٠.٧٤٧) وفي المرتبة الحادية والعشرين لحرص إدارة المشروع على اعتبار العاملين زبائن داخليين بوسط حسابي (٣,٨٣) وانحراف معياري (٠.٩١٣) وفي المرتبة الثانية والعشرين حرص إدارة المشروع على وضع وتطوير أنظمة لمعالجة الانحرافات السالبة عن الخطط والأهداف المحددة بوسط حسابي (٣,٧٣) وانحراف معياري (٠.٧٨٥) ثم جاءت مراعاة إدارة المشروع إيجاد آليات محددة للمساءلة والمحاسبة في ضوء النتائج في المرتبة الثالثة والعشرين بوسط حسابي (٣,٧٣) وانحراف معياري (٠.٧٨٥) ثم احتلت المرتبة الرابعة والعشرين إتاحة نظم وعمليات المراقبة والتقييم لإدارة المشروع إجراء التغييرات بما يلائم طبيعة هذه التغييرات في المخاطر والفرص المتوقعة في البيئة الخارجية بوسط حسابي (٣,٧٠) وانحراف

معياري (٠.٧٥٠) وفي المرتبة الخامسة والعشرين تحديد العوامل والمخاطر الخارجية التي يمكن أن تؤثر في تنفيذ المشروع بوسط حسابي (٣,٥٠) وانحراف معياري (٠.٩٣٨) وفي المرتبة السادسة والعشرون لتتناسب الأجور والمكافآت مع حجم العمل المطلوب من كل وظيفة بوسط حسابي (٣,٣٠) وانحراف معياري (١,١٤٩)، وفي المرتبة السابعة والعشرون كفاية الموظفين الحاليين للقيام بالأعمال المطلوبة في المشروع بوسط حسابي (٣,٢٧) وانحراف معياري (١,٣١١)، وجاء في المرتبة الثامنة والعشرين تحديد مسؤوليات التنفيذ والمراقبة والتقييم للقائمين على تنفيذ المشروع بوسط حسابي (٢,٥٣) وانحراف معياري (٠,٩٣٧) وجاء في المرتبة التاسعة والعشرين الاتصال الفعال بين الأطراف المساهمة في تنفيذ المشروع بوسط حسابي (٢,٣٧) وانحراف معياري (١,٠٩٨)، واحتلت المرتبة الثلاثين فاعلية قيام منفذو المشروع بأدواره بوسط حسابي (١,٩٣) وانحراف معياري (٠.٩٠٨) وفي المرتبة الحادية والثلاثين تتناسب المؤهل العلمي للعاملين مع طبيعة الأعمال المنوطة بهم بوسط حسابي (١,٨٧) وانحراف معياري (١,٠٧٤).

٤-١-٢-٣ توزيع إجابات العينة حول تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري (المتغير المستقل)

أولاً: مؤشرات جودة الأداء

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول (١٨) مدى ما يوليه أفراد الدراسة من الحرص على جودة الأداء الإداري في المشروع، وذلك من خلال إجابات عينة الدراسة عن العبارات المعنية في الاستبانة، وعلى النحو التالي:

جدول (١٨)
جودة الأداء

رقم	الفقرة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
73	تحرص إدارة المشروع على أن ينسجم المشروع مع متطلبات البيئات التربوية العربية.	0.430	4.77
74	تتوقع إدارة المشروع أن تلبى التأثيرات المتوقعة لما بعد إنجاز المشروع حاجات المستفيدين (الطلبة والتربويين).	0.556	4.63
75	وضعت إدارة المشروع أهدافها لتكون متسقة مع أهداف الفئة المستهدفة (الطلبة والتربويين).	0.504	4.77
76	تعمل إدارة المشروع على مشاركة الفئات المستهدفة بفاعلية في مختلف مراحل دورة حياة المشروع.	0.834	4.17
77	تظهر إدارة المشروع اهتماما وتعاوناً كبيرين لإيجاد حلول صحيحة للمشاكل والقضايا في القطاعات المستهدفة حتى وإن لم تكن من ضمن مهمة المشروع المكتوبة والمتعاقد عليها.	0.791	4.17
78	تزداد قدرة المشروع على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	0.669	4.37
79	تلتزم إدارة المشروع بتنفيذ النشاطات وفقاً لجدولها الزمنية.	0.774	4.23
80	تزداد قدرة إدارة المشروع على اتخاذ قراراتها.	0.724	4.40
81	حققت منتجات المشروع المنجزة حتى الآن تقارباً مع توقعات الزبائن.	0.730	4.47
82	تحسن إدارة المشروع استخدام الموارد (المدخلات) في تعظيم قيمة المخرجات (القيمة المضافة Added Value)	0.712	4.10
83	تهتم إدارة المشروع بجودة تخطيط الأنشطة واستنباط النواتج.	0.640	4.27
84	تعمل أنظمة المعلومات الإدارية في المشروع بصورة صحيحة.	0.743	4.00
85	تهتم إدارة المشروع باستخدام وسائل بديلة للحصول على المخرجات نفسها بتكاليف أقل.	0.761	3.80
86	تبرر أهداف المشروع تكاليف الاستثمار مقارنة بمشاريع مماثلة.	0.828	4.07

4.50	0.630	87 تتوقع إدارة المشروع أن يكون للمشروع تأثير داعم يعزز الاستراتيجية الشاملة للشركة الأم.
4.60	0.621	88 تتوقع إدارة المشروع أن يكون للمشروع تأثير كبير في تطوير البناء التنظيمي للشركة الأم، ورفع خبراتها المتراكمة Learning Organization.
4.60	0.675	89 تتوقع إدارة المشروع أن يكون للمشروع مساهمة عالية في تعزيز ثقافة الجودة (Quality Culture) ضمن الثقافة التنظيمية للشركة الأم.
4.57	0.568	90 تتوقع إدارة المشروع أن تشمل تأثيرات المشروع أبعد من الفئة المستهدفة.
4.47	0.629	91 تهتم إدارة المشروع بإحداث تأثيرات استراتيجية على قضايا التطوير في القطاعات ذات العلاقة.
4.43	0.728	92 تتوقع إدارة المشروع أن يكون للمشروع مساهمة إيجابية واضحة في سمات المجتمع المستهدف (الاجتماعية والثقافية).
4.40	0.498	93 تتوقع إدارة المشروع أن المشروع قد نجح في تكوين صلات بين الجهة التنفيذية للمشروع والجهات المستفيدة.
3.77	0.971	94 تتوقع إدارة المشروع بأنها لن تواجه بمعارضة لو احتاج تنفيذ المشروع إلى زيادة الميزانية مستقبلاً.
4.60	0.563	95 تتوقع إدارة المشروع زيادة الطلب على المشروع وزيادة الاعتراف بمنافعه.
4.354	0.677	جودة الأداء

تم معالجة هذا المتغير من خلال ٢٢ عبارة حققت وسطاً حسابياً عاماً (4.354) بانحراف معياري (0.677). ويلاحظ من الجدول أن حرص إدارة المشروع على انسجام المشروع مع متطلبات البيئات التربوية العربية جاء في المرتبة الأولى بوسط حسابي (٤,٧٧) وانحراف معياري (٠.٤٣٠) وفي المرتبة الثانية وضع إدارة المشروع أهدافها بحيث تكون متسقة مع أهداف الفئة المستهدفة بوسط حسابي (٤,٧٧) وانحراف معياري (٠.٥٠٤) وجاء في المرتبة الثالثة تلبية إدارة المشروع

التأثيرات المتوقعة لما بعد إنجاز المشروع حاجات المستفيدين بوسط حسابي (٤,٦٣) وانحراف معياري (٠,٥٥٦)، وفي المرتبة الرابعة توقعات المشروع أن يكون له تأثير كبير في تطوير البناء التنظيمي للشركة الأم ورفع خبراتها المتراكمة بوسط حسابي (٤,٦٠) وانحراف معياري (٠,٦٢١) وفي المرتبة الخامسة توقعات إدارة المشروع في أن يكون للمشروع مساهمة عالية في تعزيز ثقافة الجودة ضمن الثقافة التنظيمية للشركة الأم بوسط حسابي (٤,٦٠) وانحراف معياري (٠,٦٧٥) وفي المرتبة السادسة توقع إدارة المشروع زيادة الطلب على المشروع وزيادة الاعتراف بمنافعه بوسط حسابي (٤,٦٠) وانحراف معياري (٠,٥٦٣) وفي المرتبة السابعة توقع إدارة المشروع أن تشمل تأثيرات المشروع أبعد من الفئة المستهدفة بوسط حسابي (٤,٥٧) وانحراف معياري (٠,٥٦٨) جاء في المرتبة الثامنة توقع إدارة المشروع أن يكون للمشروع تأثير داعم يعزز الاستراتيجية الشاملة للشركة الأم بوسط حسابي (٤,٥٠) وانحراف معياري (٠,٦٣٠) وفي المرتبة التاسعة اهتمام إدارة المشروع بإحداث تأثيرات استراتيجية على قضايا التطوير في القطاعات ذات العلاقة بوسط حسابي (٤,٤٧) وانحراف معياري (٠,٦٢٩) وفي المرتبة العاشرة تحقيق منتجات المشروع المنجزة حتى الآن تقاربا مع توقعات الزبائن بوسط حسابي (٤,٤٧) وانحراف معياري (٠,٧٣٠) وفي المرتبة الحادية عشرة توقع إدارة المشروع أن يكون للمشروع مساهمة إيجابية واضحة في سمات المجتمع المستهدف (الاجتماعية والثقافية) بوسط حسابي (٤,٤٣) وانحراف معياري (٠,٧٢٨) وفي المرتبة الثانية عشرة توقع إدارة المشروع أن المشروع قد نجح في تكوين صلات بين الجهة التنفيذية للمشروع والجهات المستفيدة بوسط حسابي (٤,٤٠) وانحراف معياري (٠,٤٩٨)، وفي المرتبة الثالثة عشرة زيادة قدرة المشروع على تحقيق الاهداف الاستراتيجية بوسط حسابي (٤,٣٧) وانحراف معياري (٠,٦٦٩) وفي المرتبة الرابعة عشرة اهتمام إدارة المشروع بجودة تخطيط الأنشطة واستتباب النواتج بوسط حسابي (٤,٢٧) وانحراف معياري (٠,٦٤٠) وفي المرتبة الخامسة عشرة التزام إدارة المشروع بتنفيذ النشاطات وفقا لجدولها الزمنية بوسط حسابي (٤,٢٣) وانحراف معياري (٠,٧٧٤) وفي المرتبة السادسة عشرة إظهار إدارة المشروع اهتماما وتعاوننا كبيرين لإيجاد حلول صحيحة للمشاكل والقضايا في

القطاعات المستهدفة حتى وإن لم تكن من ضمن مهمة المشروع المكتوبة والمتعاقد عليها بوسط حسابي (٤,١٧) وانحراف معياري (٠.٧٩١)، وفي المرتبة السابعة عشرة عمل إدارة المشروع على مشاركة الفئات المستهدفة بفاعلية في مختلف مراحل حياة المشروع بوسط حسابي (٤,١٧) وانحراف معياري (٠.٨٣٤) وفي المرتبة الثامنة عشرة حسن استخدام إدارة المشروع للموارد في تعظيم قيمة المخرجات بوسط حسابي (٤,١٠) وانحراف معياري (٠.٧١٢) وفي المرتبة التاسعة عشرة تبرير أهداف المشروع تكاليف الاستثمار مقارنة بمشاريع مماثلة بوسط حسابي (٤,٠٧) وانحراف معياري (٠.٨٢٨) واحتلت المرتبة العشرين عمل أنظمة المعلومات الإدارة في المشروع بصورة صحيحة بوسط حسابي (٤,٠٠) وانحراف معياري (٠.٧٤٣) وفي المرتبة الحادية والعشرين اهتمام إدارة المشروع باستخدام وسائل بديلة للحصول على المخرجات نفسها بتكاليف أقل بوسط حسابي (٣,٨٠) وانحراف معياري (٠.٧٦١) واحتلت المرتبة الثانية والعشرين والأخيرة توقع إدارة المشروع بأنها لن تواجه بمعارضة لو احتاج تنفيذ المشروع إلى زيادة في الميزانية مستقبلا بوسط حسابي (٣,٧٧) وانحراف معياري (٠.٩٧١).

ثانياً: توزيع إجابات العينة حول معايير إدارة الجودة الشاملة

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول (١٩) مدى ما يوليه أفراد الدراسة من الحرص على تطبيق إجراءات الجودة الشاملة، وذلك من خلال إجابات عينة الدراسة عن العبارات المعنية في الاستبانة، وعلى النحو التالي:

جدول (١٩)

إدارة الجودة الشاملة

رقم	الفقرة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
96	يمتاز العاملون في المشروع بعمق ولائهم وانخراطهم في تنفيذ أهدافه.	0.669	4.63
97	تحرص إدارة المشروع على التطوير المستمر لقدرات العاملين فيه.	0.947	4.00
98	تشجع إدارة المشروع على تعميق مشاركة العاملين بالمشروع في عملية اتخاذ القرارات.	0.910	4.00
99	تشجع القيم والمعتقدات السائدة ضمن ثقافة المشروع على قبول التطوير والتغيير وتقليل من مقاومتهما.	0.791	4.17
100	تحرص إدارة المشروع على توفير الوسائل كلها لتعزيز الانتماء والولاء التنظيمي لدى العاملين بالمشروع.	0.871	4.00
101	لا تتيح برامج التحفيز في المشروع الاحتفاظ بالعاملين المميزين.	1.179	2.70
102	تؤمن إدارة المشروع بالتطوير والتغيير المستمرين لصالح العمل.	0.691	4.27
103	تشجع إدارة المشروع العاملين على التجديد والابتكار في مجالات أعمالهم.	1.008	4.13
104	تحرص إدارة المشروع على أن يكون التحسين المستمر مسؤولية مختلف المستويات الإدارية فيها.	0.900	4.13
105	تحرص إدارة المشروع على التقليل من معدل المعيب والنواقص في منتجات المشروع التربوية وصولاً للعيب الصفري (Zero Defect).	0.868	4.27

3.87	0.730	106	تحرص إدارة المشروع على تعرف احتياجات الزبائن ورغباتهم وتوقعاتهم لخدماتنا من خلال إجراء دراسات دورية.
4.40	0.621	107	تحرص إدارة المشروع على تنظيم لقاءات دورية بالزبائن بهدف تعزيز العلاقة معهم.
4.47	0.730	108	تأخذ إدارة المشروع مقترحات الزبائن واتجاهاتهم بالاعتبار عند تطوير منتجاتها.
4.13	0.730	109	تتبع إدارة المشروع أسلوباً في القيادة يزيد من تمكين العاملين (Empowerment) على أداء مهامهم.
2.80	1.324	110	تتعامل إدارة المشروع مع العاملين بأسلوب يسوده الطابع الرسمي (High Formality).
4.23	0.728	111	تتعامل إدارة المشروع بحكمة في معالجة الصراعات والأخطاء أولاً بأول (Just in Time).
3.93	1.015	112	تحرص إدارة المشروع على جعل أهداف الشركة والأهداف الشخصية للأفراد العاملين تصب باتجاه واحد لغرض تعميق الانتماء.
4.007	0.865		إدارة الجودة الشاملة

تمت معالجة هذا المتغير من خلال (١٧) عبارة حققت وسطاً حسابياً عاماً (4.007) بانحراف معياري عام (0.865). ويلاحظ من الجدول أن امتياز العاملين في المشروع بعمق ولائهم وانخراطهم في تنفيذ أهدافه جاء في المرتبة الأولى بوسط حسابي (٤,٦٣) وانحراف معياري (٠,٦٦٩) وفي المرتبة الثانية اهتمام إدارة المشروع بمقترحات الزبائن واتجاهاتهم عند تطوير منتجاتها بوسط حسابي (٤,٤٧) وانحراف معياري (٠,٧٣٠) وفي المرتبة الثالثة حرص إدارة المشروع على تنظيم لقاءات دورية للزبائن بهدف تعزيز العلاقة معهم بوسط حسابي (٤,٤٠) وانحراف معياري (٠,٦٢١) وفي المرتبة الرابعة إيمان إدارة المشروع بالتطوير والتغيير المستمرين لصالح العمل بوسط حسابي (٤,٢٧) وانحراف معياري (٠,٦٩١) وفي المرتبة الخامسة حرص إدارة المشروع على التقليل من معدل المعيب والنواقص في منتجات المشروع التربوية

وصولاً للعيب الصفري بوسط حسابي (٤,٢٧) وانحراف معياري (٠,٨٦٨) جاء في المرتبة السادسة تعامل إدارة المشروع بحكمة في معالجة الصراعات والأخطاء أولاً بأول بوسط حسابي (٤,٢٣) وانحراف معياري (٠,٧٢٨) وفي المرتبة السابعة تشجيع القيم والمعتقدات السائدة ضمن ثقافة المشروع على قبول التطوير والتغيير وتقلل من مقاومتهما بوسط حسابي (٤,١٧) وانحراف معياري (٠,٧٩١)، ثم تلاه في المرتبة الثامنة تشجيع إدارة المشروع العاملين على التجديد والابتكار في مجالات أعمالهم بوسط حسابي (٤,١٣) وانحراف معياري (١,٠٠٨) وفي المرتبة التاسعة حرص إدارة المشروع على أن يكون التحسين المستمر مسؤولية مختلف المستويات الإدارية فيها بوسط حسابي (٤,١٣) وانحراف معياري (٠,٩٠٠) وفي المرتبة العاشرة اتباع إدارة المشروع أسلوباً في القيادة يزيد من تمكين العاملين على أداء مهامهم بوسط حسابي (٤,١٣) وانحراف معياري (٠,٧٣٠) وفي المرتبة الحادية عشرة حرص إدارة المشروع على التطوير المستمر لقدرات العاملين فيه بوسط حسابي (٤,٠٠) وانحراف معياري (٠,٩٤٧)، وفي المرتبة الثانية عشرة تشجيع إدارة المشروع على تعميق مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات بوسط حسابي (٤,٠٠) وانحراف معياري (٠,٩١٠) وفي المرتبة الثالثة عشرة حرص إدارة المشروع على توفير الوسائل لتعزيز الانتماء والولاء التنظيمي لدي العاملين في المشروع بوسط حسابي (٤,٠٠) وانحراف معياري (٠,٨٧١)، وفي المرتبة الرابعة عشرة حرص إدارة المشروع على جعل أهداف الشركة والأهداف الشخصية للأفراد العاملين تصب في اتجاه واحد لغرض تعميق الانتماء بوسط حسابي (٣,٩٣) وانحراف معياري (١,٠١٥)، وفي المرتبة الخامسة عشرة حرص إدارة المشروع على تعرف احتياجات الزبائن ورغباتهم وتوقعاتهم لخدماته من خلال إجراء دراسات دورية بوسط حسابي (٣,٨٧) وانحراف معياري (٠,٧٣٠) وفي المرتبة السادسة عشرة تعامل إدارة المشروع مع العاملين بأسلوب يسوده الطابع الرسمي بوسط حسابي (٢,٨٠) وانحراف معياري (١,٣٢٤) وفي المرتبة السابعة عشرة والأخيرة إتاحة برامج التحفيز في المشروع للاحتفاظ بالعاملين المميزين بوسط حسابي (٢,٧٠) وانحراف معياري (١,١٧٩).

ثالثاً: توزيع إجابات العينة حول الموقف التنافسي

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول (٢٠) مدى ما يوليه أفراد الدراسة من أهمية للموقف التنافسي بما يعكس وعيهم بأهميته، وذلك من خلال إجابات أفراد الدراسة عن العبارات المعنية في الاستبانة، وعلى

النحو التالي:

جدول (٢٠)

الموقف التنافسي

رقم	الفقرة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
113	تأثير مستوى نجاح المشروع ساهم في ارتفاع معدلات النمو في الحصة السوقية الإجمالية للمشروع مقارنة بالمنافسين.	0.607	4.10
114	سيحسن نجاح المشروع بلوغ أهدافه وقدرته على إبرام عقود جديدة مقارنة بالمنافسين.	0.521	4.73
115	تتوقع إدارة المشروع أن إنجاز المشروع سيسهم بفاعلية في دفع المشروع مستقبلاً لموقع قيادة السوق.	0.547	4.67
116	معدلات أرباح المشروع في تصاعد مستمر.	0.898	3.77
117	قدرة المشروع على الاستثمار في أصول رأسمالية في تطور ملحوظ.	0.785	3.73
118	تشجع زيادة الطلب على منتجات الشركة الأم على تنويعها لتشمل مجالات أوسع.	0.675	4.60
119	قدرة المشروع تتحسن بالمشاركة في المعارض الدولية.	0.679	4.23
120	الالتزام بشروط الجودة العالمية ومعاييرها لا يمثلان الترتيب الأول ضمن أولويات إدارة المشروع.	1.192	2.40
121	أتوقع أن يكون للمشروع أثر كبير في تطوير الميزات التنافسية Competitive Advantage للشركة الأم.	0.556	4.63
	الموقف التنافسي	0.717	4.095

تم معالجة هذا المتغير من خلال تسع عبارات حققت وسطاً حسابياً عاماً (4.095) بانحراف معياري عام (0.717). ويلاحظ من الجدول أن نجاح المشروع سيحسن من بلوغ أهدافه وقدرته على إبرام عقود جديدة مقارنة بالمنافسين قد احتل المرتبة الأولى بوسط حسابي (٤,٧٣) وانحراف معياري (٠,٥٢١). وفي المرتبة الثانية توقع إدارة المشروع أن أنجاز المشروع سيسهم بفاعلية في دفع المشروع مستقبلاً لموقع قيادة السوق بوسط حسابي (٤,٦٧) وانحراف معياري (٠,٥٤٧)، وفي المرتبة الثالثة توقع أن يكون للمشروع أثر كبير في تطوير الميزات التنافسية في الشركة الأم بوسط حسابي (٤,٦٣) وانحراف معياري (٠,٥٥٦)، وفي المرتبة الرابعة تشجيع زيادة الطلب على منتجات الشركة الأم على تنوعها لتشمل مجالات أوسع بوسط حسابي (٤,٦٠) وانحراف معياري (٠,٦٧٥) وفي المرتبة الخامسة تحسن قدرة المشروع في المشاركة في المعارض الدولية بوسط حسابي (٤,٢٣) وانحراف معياري (٠,٦٧٩)، وفي المرتبة السادسة تأثير مستوى نجاح المشروع ساهم في ارتفاع معدلات النمو في الحصة السوقية الإجمالية في المشروع مقارنة بالمنافسين بوسط حسابي (٤,١٠) وانحراف معياري (٠,٦٠٧) وفي المرتبة السابعة تصاعد مستمر في معدلات أرباح المشروع بوسط حسابي (٣,٧٧) وانحراف معياري (٠,٨٩٨) وفي المرتبة الثامنة قدرة المشروع على الاستثمار في أصول رأسمالية في تطور ملحوظ بوسط حسابي (٣,٧٣) وانحراف معياري (٠,٧٨٥) وفي المرتبة التاسعة والأخيرة الالتزام بشروط الجودة العالمية ومعاييرها تمثل الترتيب الأول ضمن أولويات إدارة المشروع بوسط حسابي (٢,٤٠) وانحراف معياري (١,١٩٢).

ولقد ارتبطت هذه المتغيرات بعضها ببعض ارتباطاً موجباً، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول (٢١)

مصفوفة معاملات ارتباط متغيرات النموذج (Sample Correlation)

التحليل الاستراتيجي	تحديد المهمة	أسلوب السيناريوهات	العمليات	إدارة الجودة الشاملة	جودة الأداء	الموقف التنافسي
التحليل الاستراتيجي	1.000					
تحديد المهمة	0.726	1.000				
أسلوب السيناريوهات	0.512	0.547	1.000			
العمليات	0.607	0.557	0.747	1.000		
إدارة الجودة الشاملة	0.543	0.335	0.595	0.675	1.000	
جودة الأداء	0.612	0.595	0.696	0.677	0.593	1.000
الموقف التنافسي	0.615	0.666	0.487	0.578	0.465	0.789

كانت معاملات ارتباط متغير التحليل الاستراتيجي (SWOT) مع (تحديد المهمة، وأسلوب السيناريوهات، والعمليات، وإدارة الجودة الشاملة، وجودة الأداء، والموقف التنافسي) 0.512، 0.73، 0.607، 0.543، 0.612، 0.615 بالترتيب. وجميعها دالة إحصائية عند $(\alpha \geq 0.01)$ كما كانت ارتباطات قوية وموجبة.

كما كانت معاملات ارتباط تحديد المهمة مع (أسلوب السيناريوهات، والعمليات، وإدارة الجودة الشاملة، وجودة الأداء، والموقف التنافسي) 0.547، 0.557، 0.335، 0.595، 0.666 على التوالي. وجميعها دالة إحصائية عند $(\alpha \geq 0.01)$ كما كانت ارتباطات قوية وموجبة.

أما معاملات ارتباط متغير "أسلوب السيناريوهات" مع (العمليات، وإدارة الجودة الشاملة، وجودة الأداء، والموقف التنافسي) فكانت 0.747، 0.595، 0.696، 0.487 على التوالي. وجميعها دالة إحصائية عند $(\alpha \geq 0.01)$ كما كانت معاملات ارتباطها قوية وموجبة.

أما معاملات ارتباط متغير العمليات مع (إدارة الجودة الشاملة، وجودة الأداء، والموقف التنافسي) فكانت 0.675، 0.677، 0.578 على التوالي. وجميعها دالة إحصائياً عند $(\alpha \geq 0.01)$ كما كانت ارتباطات قوية وموجبة.

أما معاملات ارتباط متغير إدارة الجودة الشاملة مع (جودة الأداء، والموقف التنافسي) فكانت 0.593، 0.465 على التوالي، أما معامل ارتباط متغير جودة الأداء مع الموقف التنافسي فكان 0.789. وجميعها دالة إحصائياً عند $(\alpha \geq 0.01)$ كما كانت ارتباطات قوية وموجبة.

ولفحص جودة مطابقة النموذج للبيانات استخدم الإحصائي مربع كاي وكانت قيمته 17.936 بدرجة حرية عند $(\alpha \geq 0.01)$ ، أي أن قيمة مربع كاي وقعت في منطقة القبول، لذا، فإن النموذج يطابق بيانات الدراسة، وبالتالي يمكن استخدامه في فحص فرضياتها.

وقبل الحديث عن فحص الفرضيات لا بد من توضيح تقديرات معالم النموذج والتي استخدمت طريقة الأرجحية العظمى (Maximum likelihood) في تقديرها.

جدول رقم (٢٢)

تقديرات معالم النموذج والأخطاء المعيارية لكل معلمة منها (*: دالة إحصائية)

مستوى الدلالة	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	الأوزان الانحدارية		
***	5.680	0.047	0.266	تحديد المهمة	التحليل الاستراتيجي ◀
***	3.520	0.116	0.410	أسلوب السيناريوهات	تحديد المهمة ◀
			1.000	العمليات	التحليل الاستراتيجي ◀
***	3.393	0.754	2.558	العمليات	أسلوب السيناريوهات ◀
0.094	-1.673	0.565	-0.945	العمليات	تحديد المهمة ◀
0.001	3.263	0.087	0.283	إدارة الجودة الشاملة	العمليات ◀
0.209	1.257	0.119	0.149	إدارة الجودة الشاملة	التحليل الاستراتيجي ◀
0.437	0.778	0.131	0.102	جودة الأداء	العمليات ◀
0.452	0.752	0.205	0.154	جودة الأداء	إدارة الجودة الشاملة ◀
0.040	2.049	0.576	1.180	جودة الأداء	أسلوب السيناريوهات ◀
0.091	1.691	0.133	0.225	جودة الأداء	التحليل الاستراتيجي ◀
***	4.975	0.074	0.366	الموقف التنافسي	جودة الأداء ◀
0.214	-1.243	0.260	-0.323	الموقف التنافسي	أسلوب السيناريوهات ◀
0.266	1.112	0.051	0.056	الموقف التنافسي	العمليات ◀

يتضح من الجدول ان أوزان الانحدار غير المعيارية والتي لها آثار سالبة والدالة إحصائياً عند $\alpha \geq$

(٠,٠١) كانت لتحديد المهمة مع العمليات (-0.945)، وبخطأ معياري قدره (0.565)، وهي غير دالة

إحصائياً. وأوزان الانحدار غير المعيارية لأسلوب السيناريوهات والموقف التنافسي (-0.323)، وبخطأ

معياري قدره (0.260). أما أوزان الانحدار غير المعيارية والتي لها آثار موجبة والدالة إحصائياً عند

($\alpha \geq 0,01$)، مرتبة تنازلياً هي لأسلوب السيناريوهات والعمليات (2.558) وبخطأ معياري قدره

(0.754)، ثم لأسلوب السيناريوهات وجودة الأداء (1.180) وبخطأ معياري قدره (0.576)، يليها

تحديد المهمة وأسلوب السيناريوهات (0.410)، وبخطأ

معياري قدره (0.12)، ثم لجودة الأداء والموقف التنافسي (0.366) وبخطأ معياري قدره (0.074)،
ثم للعمليات وإدارة الجودة الشاملة (0.283)، وبخطأ معياري قدره (0.087). ثم للتحليل الاستراتيجي
وتحديد المهمة (0.266)، وبخطأ معياري قدره (0.047). ثم للتحليل الاستراتيجي وجودة الأداء
(0.225) وبخطأ معياري قدره (0.133). ثم لإدارة الجودة الشاملة وجودة الأداء (0.104) وبخطأ
معياري قدره (0.205)، ثم للتحليل الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة (0.149)، وبخطأ معياري قدره
(0.119)، ثم للعمليات وجودة الأداء (0.102) وبخطأ معياري قدره (0.131)، وأخيرا للعمليات مع
الموقف التنافسي (0.056) وبخطأ معياري قدره (0.051).

وحتى يمكن مقارنة أوزان الانحدار استخرجت أوزان الانحدار المعيارية والجدول رقم (٢٣) يوضح
ذلك: (Standardized Regression weights).

جدول (٢٣)

تقديرات مسارات التحليل باستخدام الأرجحية العظمى (الأوزان الانحدارية)

تقدير العينة		
0.726	تحديد المهمة	التحليل الاستراتيجي ◀
0.547	أسلوب السيناريوهات	تحديد المهمة ◀
0.664	العمليات	التحليل الاستراتيجي ◀
0.466	العمليات	أسلوب السيناريوهات ◀
-0.230	العمليات	تحديد المهمة ◀
0.575	إدارة الجودة الشاملة	العمليات ◀
0.201	إدارة الجودة الشاملة	التحليل الاستراتيجي ◀
0.177	جودة الأداء	العمليات ◀
0.132	جودة الأداء	إدارة الجودة الشاملة ◀
0.373	جودة الأداء	أسلوب السيناريوهات ◀
0.260	جودة الأداء	التحليل الاستراتيجي ◀
0.788	الموقف التنافسي	جودة الأداء ◀
-0.220	الموقف التنافسي	أسلوب السيناريوهات ◀
0.211	الموقف التنافسي	العمليات ◀

يتضح من الجدول أن أقوى أوزان الانحدار هي بالترتيب تنازلياً، جودة الأداء مع الموقف التنافسي 0.788، فالتحليل الاستراتيجي مع تحديد المهمة 0.726، والتحليل الاستراتيجي مع العمليات 0.664، ثم العمليات مع إدارة الجودة الشاملة 0.575، فتحديد المهمة مع أسلوب السيناريوهات 0.547، ثم أسلوب السيناريوهات مع العمليات 0.466، يليها أسلوب السيناريوهات مع جودة الأداء 0.373، ثم التحليل الاستراتيجي مع جودة الأداء 0.260، يليها العمليات مع الموقف التنافسي 0.211، يليها التحليل الاستراتيجي مع إدارة الجودة الشاملة 0.201، فالعمليات

مع جودة الأداء 0.177، ثم إدارة الجودة الشاملة مع جودة الأداء 0.132، أما أضعف أوزان الانحدار هما بالترتيب -0.220، -0.230 وهي بالترتيب استخدام السيناريوهات مع الموقف التنافسي، وتحديد المهمة مع العمليات.

ولقياس الآثار الكلية المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات المستقلة في العمليات (كمتغير وسيط) والمتغير التابع، فقد قيس حجم هذا الأثر. والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٢٤)

أ. التأثير القياسي غير المباشر Standardized Indirect Effect

التحليل الاستراتيجي	تحديد المهمة	أسلوب السيناريوهات	العمليات	إدارة الجودة الشاملة	جودة الأداء	الموقف التنافسي
تحديد المهمة	0.000					
أسلوب السيناريوهات	0.397					
العمليات	0.018	0.255				
إدارة الجودة الشاملة	0.392	0.014	0.268			
جودة الأداء	0.347	0.211	0.076	0.118		
الموقف التنافسي	0.535	0.051	0.199	0.485	0.104	0.000

أ. التأثير القياسي المباشر Standardized direct Effect

التحليل الاستراتيجي	تحديد المهمة	أسلوب السيناريوهات	العمليات	إدارة الجودة الشاملة	جودة الأداء	الموقف التنافسي
تحديد المهمة	0.726					
أسلوب السيناريوهات	0.000	0.547				
العمليات	0.664	-0.230	0.466			
إدارة الجودة الشاملة	0.201	0.000	0.575	0.000		
جودة الأداء	0.260	0.000	0.373	0.177	0.132	
الموقف التنافسي	0.000	0.000	-0.220	0.211	0.788	0.000

ج. التأثير القياسي الكلي Standardized Total Effect

الموقف التنافسي	جودة الأداء	إدارة الجودة الشاملة	العمليات	أسلوب السيناريوهات	تحديد المهمة	التحليل الاستراتيجي	
						0.726	تحديد المهمة
					0.0547	0.397	أسلوب السيناريوهات
				0.466	0.025	0.682	العمليات
			0.070	0.268	0.014	0.594	إدارة الجودة الشاملة
		0.132	0.203	0.491	0.211	0.607	جودة الأداء
0.000	0.788	0.104	0.410	0.265	0.051	0.535	الموقف التنافسي

وسيتم فحص فرضيات الدراسة في ضوء المعلومات المقدمة في الجدول أعلاه.

وفيما يتعلق بالفرضية الصفرية الأولى ($H_0 \setminus 1$): (لا توجد علاقة دالة إحصائية تظهر أثر "العوامل الاستراتيجية الاستباقية" في "تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري" للمشروع عبر "إدارة الجودة الشاملة"). وقد أشارت النتائج إلى أن الأثر الكلي للعوامل الاستراتيجية الاستباقية والعمليات على إدارة الجودة الشاملة معبرا عنه بقيمة مربع معامل الارتباط (R^2) 0.53، وهذه القيمة دالة إحصائياً عند $\alpha \geq 0.01$. وتعني أن الأثر المباشر وغير المباشر للعوامل الاستراتيجية الاستباقية والعمليات فسرت ما نسبته 53% من تباين إدارة الجودة الشاملة والعمليات. وكانت الآثار الكلية المعيارية لمتغيرات التحليل الاستراتيجي وتحديد المهمة والسيناريوهات والعمليات على إدارة الجودة الشاملة 0.014، 0.59، 0.27، 0.58 على التوالي، ومن المعلوم أن الأثر الكلي هو حصيلة الأثر المباشر لهذه المتغيرات على إدارة الجودة الشاملة والأثر غير المباشر. وكانت الآثار المباشرة المعيارية للتحليل الاستراتيجي، والعمليات بالترتيب 0.20، 0.58. أما الآثار غير

المباشرة المعيارية للتحليل الاستراتيجي وتحديد المهمة واستخدام أسلوب السيناريوهات فكانت 0.39، 0.01، 0.27 على التوالي. وهذه القيم دالة إحصائيا بمعنى أن الفرضية الصفرية مرفوضة، أي أنه يوجد أثر دال إحصائيا بين التحليل الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة.

أما بالنسبة للفرضية الصفرية الثانية ($H_0/2$) والتي تنص على أنه: (لا توجد علاقة دالة إحصائيا تظهر أثر "العوامل الاستراتيجية الاستباقية" في "تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري" للمشروع عبر "جودة الأداء"). فقد أشارت النتائج إلى أن الأثر الكلي للعوامل الاستراتيجية الاستباقية والعمليات على جودة الأداء معبرا عنه بقيمة مربع معامل الارتباط (R^2) 0.59، وهذه القيمة دالة إحصائيا عند $\alpha \geq 0.01$. وتعني أن الأثر المباشر وغير المباشر للعوامل الاستراتيجية الاستباقية والعمليات فسر ما نسبته 59% من تباين جودة الأداء. وكانت الآثار الكلية المعيارية لمتغيرات التحليل الاستراتيجي وتحديد المهمة والسيناريوهات والعمليات في جودة الأداء 0.61، 0.21، 0.49، 0.25 على التوالي، ومن المعلوم أن الأثر الكلي هو مجموع الأثر المباشر لهذه المتغيرات في جودة الأداء والأثر غير المباشر، وكانت الآثار المباشرة المعيارية لمتغيرات التحليل الاستراتيجي، واستخدام أسلوب السيناريوهات والعمليات والعمليات 0.26، 0.37، 0.18 على التوالي. أما الآثار غير المباشرة المعيارية فهي 0.35، 0.21، 0.12، 0.76 على التوالي لمتغيرات التحليل الاستراتيجي، وتحديد المهمة، والسيناريوهات، والعمليات، على جودة الأداء. وهذه القيم دالة إحصائيا بمعنى أن الفرضية الصفرية مرفوضة، أي أنه يوجد أثر دال إحصائيا بين التحليل الاستراتيجي وجودة الأداء.

فيما يخص الفرضية الصفرية الثالثة ($H_0\3$) والتي تنص على أنه: (لا توجد علاقة دالة إحصائية تظهر أثر "العوامل الاستراتيجية الاستباقية" في "تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري" للمشروع عبر "الموقف التنافسي"). فقد أشارت النتائج إلى أن الأثر الكلي للعوامل الاستراتيجية الاستباقية والعمليات على الموقف التنافسي معبرا عنه بقيمة مربع معامل الارتباط (R^2) 0.66، وهذه القيمة دالة إحصائياً عند $\alpha \geq 0.01$ وتعني أن الأثر المباشر وغير المباشر للعوامل الاستراتيجية الاستباقية والعمليات فسر ما نسبته 66% من تباين الموقف التنافسي والعمليات. وكانت الآثار الكلية المعيارية لمتغيرات التحليل الاستراتيجي، وتحديد المهمة، والسيناريوهات، والعمليات على الموقف التنافسي 0.54، 0.051، 0.27، 0.4 على الترتيب، وأن الأثر الكلي لهذه المتغيرات على الموقف التنافسي هو مجموع الأثر المباشر وغير المباشر، وبما أنه لا توجد آثار مباشرة فتمثل القيم أعلاه الآثار غير المباشرة المعيارية. هذه القيم دالة إحصائياً بمعنى أن الفرضية الصفرية مرفوضة أي أنه يوجد أثر دال إحصائياً بين التحليل الاستراتيجي والموقف التنافسي.

أما الفرضية الصفرية الرابعة ($H_0\4$) والتي تنص على أنه: (لا توجد علاقة دالة إحصائية تظهر أثر "التحليل الاستراتيجي للمشروع" في تحسين فاعلية تقويم الأداء عبر "إدارة الجودة الشاملة"). ولفحص هذه الفرضية استخرجت أوزان الانحدار المباشر وغير المباشر، وفق النموذج البنائي للرسالة وكان الأثر المباشر 0.20، أما الآثار غير المباشرة فمساوات تحليلها كانت على النحو التالي:

- خريطة المسار الأول: التحليل الاستراتيجي (متغير مستقل) ← تحديد المهمة (متغير مستقل) ← العمليات (متغير وسيط) ← إدارة الجودة الشاملة (متغير تابع).
- خريطة المسار الثاني: التحليل الاستراتيجي (متغير مستقل) ← العمليات (متغير وسيط) ← إدارة الجودة الشاملة (متغير تابع).
- خريطة المسار الثالث: التحليل الاستراتيجي (متغير مستقل) ← تحديد المهمة (متغير مستقل) ← استخدام السيناريوهات (متغير مستقل) ← العمليات (متغير وسيط) ← إدارة الجودة الشاملة (متغير تابع).

وكانت قيمة الآثار غير المباشرة لكل هذه المسارات التحليلية في إدارة الجودة الشاملة (Regression weight) 0.39، أما الأثر الكلي للتحليل الاستراتيجي في إدارة الجودة الشاملة كان 0.59 وهذه القيمة دالة إحصائياً بمعنى ان الفرضية الصفرية مرفوضة، أي أنه يوجد أثر دال إحصائياً بين التحليل الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة.

أما الفرضية الصفرية الخامسة ($H_0\5$) التي تنص على أنه: (لا توجد علاقة دالة إحصائياً تظهر أثر "التحليل الاستراتيجي للمشروع" في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري عبر "جودة الأداء"). ولفحص هذه الفرضية، استخرجت أوزان الانحدار المباشر وغير المباشر، وفق النموذج البنائي للرسالة وكان الأثر المباشر 0.26، أما الآثار غير المباشرة فمسارات تحليلها كانت على النحو التالي:

خريطة المسار الأول: التحليل الاستراتيجي (متغير مستقل) ← تحديد المهمة (متغير مستقل) ← العمليات (متغير وسيط) ← جودة الأداء (متغير تابع).

• خريطة المسار الثاني: التحليل الاستراتيجي (متغير مستقل) ← العمليات (متغير وسيط) ← جودة الأداء (متغير تابع).

• خريطة المسار الثالث: التحليل الاستراتيجي (متغير مستقل) ← تحديد المهمة (متغير مستقل) ← استخدام السيناريوهات (متغير مستقل) ← العمليات (متغير وسيط) ← جودة الأداء (متغير تابع)

• خريطة المسار الرابع: التحليل الاستراتيجي (متغير مستقل) ← تحديد المهمة (متغير مستقل) ← استخدام السيناريوهات (متغير مستقل) ← جودة الأداء (متغير تابع)

• خريطة المسار الخامس: التحليل الاستراتيجي (متغير مستقل) ← إدارة الجودة الشاملة (متغير تابع) ← جودة الأداء (متغير تابع)

وكانت قيمة الآثار غير المباشرة لكل هذه المسارات على جودة الأداء (Regression weight) هي 0.35، أما الأثر الكلي للتحليل الاستراتيجي في جودة الأداء فكان 0.61، وهذه القيمة دالة إحصائياً بمعنى أن الفرضية الصفرية مرفوضة، أي أنه يوجد أثر دال إحصائياً بين التحليل الاستراتيجي وجودة الأداء.

أما الفرضية الصفرية السادسة ($H_0/6$) التي تنص على أنه (لا توجد علاقة دالة إحصائية تظهر أثر "التحليل الاستراتيجي للمشروع" في تحسين فاعلية تقويم الأداء عبر "الموقف التنافسي"). ولفحص هذه الفرضية، استخرجت أوزان الانحدار غير المباشر، وفق النموذج البنائي للرسالة، وكانت مسارات الآثار غير المباشرة على النحو التالي:

• خريطة المسار الأول: التحليل الاستراتيجي (متغير مستقل) ← تحديد المهمة (متغير مستقل) ← السيناريوهات (متغير مستقل) ← جودة الأداء (متغير تابع) ← الموقف التنافسي (متغير تابع).

- خريطة المسار الثاني: التحليل الاستراتيجي (متغير مستقل) ← تحديد المهمة (متغير مستقل) ← السيناريوهات (متغير مستقل) ← العمليات (متغير وسيط) ← جودة الأداء (متغير تابع) ← الموقف التنافسي (متغير تابع).

• خريطة المسار الثالث: التحليل الاستراتيجي (متغير مستقل) ← تحديد المهمة (متغير مستقل) ← العمليات (متغير وسيط) ← جودة الأداء (متغير تابع) ← الموقف التنافسي (متغير تابع).

• خريطة المسار الرابع: التحليل الاستراتيجي (متغير مستقل) ← جودة الأداء (متغير تابع) ← الموقف التنافسي (متغير تابع).

- خريطة المسار الخامس: التحليل الاستراتيجي (متغير مستقل) ← تحديد المهمة (متغير مستقل) ← العمليات (متغير وسيط) ← إدارة الجودة الشاملة (متغير تابع) ← جودة الأداء (متغير تابع) ← الموقف التنافسي (متغير تابع).
- خريطة المسار السادس: التحليل الاستراتيجي (متغير مستقل) ← العمليات (متغير وسيط) ← إدارة الجودة الشاملة (متغير تابع) ← جودة الأداء (متغير تابع) ← الموقف التنافسي (متغير تابع).
- خريطة المسار السابع: التحليل الاستراتيجي (متغير مستقل) ← العمليات (متغير وسيط) ← جودة الأداء (متغير تابع) ← الموقف التنافسي (متغير تابع).
- خريطة المسار الثامن: التحليل الاستراتيجي (متغير مستقل) ← العمليات (متغير وسيط) ← الموقف التنافسي (متغير تابع).
- خريطة المسار التاسع: التحليل الاستراتيجي (متغير مستقل) ← تحديد المهمة (متغير مستقل) ← السيناريوهات (متغير مستقل) ← العمليات (متغير وسيط) ← إدارة الجودة الشاملة (متغير تابع) ← جودة الأداء (متغير تابع) ← الموقف التنافسي (متغير تابع).
- خريطة المسار العاشر: التحليل الاستراتيجي (متغير مستقل) ← تحديد المهمة (متغير مستقل) ← السيناريوهات (متغير مستقل) ← العمليات (متغير وسيط) ← الموقف التنافسي (متغير تابع).

- خريطة المسار الحادي عشر: التحليل الاستراتيجي (متغير مستقل) ← تحديد المهمة (متغير مستقل) ← السيناريوهات (متغير مستقل) ← الموقف التنافسي (متغير تابع).
- خريطة المسار الثاني عشر: التحليل الاستراتيجي (متغير مستقل) ← تحديد المهمة (متغير مستقل) ← السيناريوهات (متغير مستقل) ← العمليات (متغير وسيط) ← إدارة الجودة الشاملة (متغير تابع) ← جودة الأداء (متغير تابع) ← الموقف التنافسي (متغير تابع).
- خريطة المسار الثالث عشر: التحليل الاستراتيجي (متغير مستقل) ← تحديد المهمة (متغير مستقل) ← العمليات (متغير وسيط) ← الموقف التنافسي (متغير تابع).
- خريطة المسار الرابع عشر: التحليل الاستراتيجي (متغير مستقل) ← تحديد المهمة (متغير مستقل) ← العمليات (متغير وسيط) ← جودة الأداء (متغير تابع) ← الموقف التنافسي (متغير تابع).
- خريطة المسار الخامس عشر: التحليل الاستراتيجي (متغير مستقل) ← إدارة الجودة الشاملة (متغير تابع) ← جودة الأداء (متغير تابع) ← الموقف التنافسي (متغير تابع).

وكانت قيمة الأثر الكلي (غير المباشر) للتحليل الاستراتيجي لكل هذه المسارات (Regression weight) في الموقف التنافسي 0.54، وهذه القيمة دالة إحصائياً بمعنى أن الفرضية الصفرية مرفوضة، أي أنه يوجد أثر دال إحصائياً للتحليل الاستراتيجي في الموقف التنافسي.

أما الفرضية الصفرية السابعة ($H_0/7$) التي تنص على أنه: (لا توجد علاقة دالة إحصائياً تظهر أثر "تحديد المهمة للمشروع" في تحسين فاعلية تقويم الأداء عبر "إدارة الجودة الشاملة"). ولفحص هذه الفرضية، استخرجت أوزان الانحدار غير المباشر، وفق النموذج البنائي للرسالة وكانت مسارات الآثار غير المباشرة على النحو التالي:

- خريطة المسار الأول: تحديد المهمة (متغير مستقل) ← السيناريوهات (متغير مستقل) ← العمليات (متغير وسيط) ← إدارة الجودة الشاملة (متغير تابع).
- خريطة المسار الثاني: تحديد المهمة (متغير مستقل) ← العمليات (متغير وسيط) ← إدارة الجودة الشاملة (متغير تابع).

وكانت قيمة الأثر الكلي (غير المباشر) للتحليل الاستراتيجي لكل هذه المسارات (Regression weight) في إدارة الجودة الشاملة 0.01 وهذه القيمة دالة إحصائياً، بمعنى أن الفرضية الصفرية مرفوضة، أي أنه يوجد أثر دال إحصائياً للتحليل الاستراتيجي في الموقف التنافسي.

أما الفرضية الصفرية الثامنة ($H_0\8$) التي تنص على أنه (لا توجد علاقة دالة إحصائية تظهر أثر "تحديد المهمة للمشروع" في تحسين فاعلية تقويم الأداء عبر "جودة الأداء"). ولفحص هذه الفرضية، استخرجت أوزان الانحدار غير المباشر، وفق النموذج البنائي للرسالة وكانت مسارات الآثار غير المباشرة على النحو التالي:

• خريطة المسار الأول: تحديد المهمة (متغير مستقل) ← العمليات (متغير وسيط) ← جودة الأداء (متغير تابع).

• خريطة المسار الثاني: تحديد المهمة (متغير مستقل) ← السيناريوهات (متغير مستقل) ← العمليات (متغير وسيط) ← جودة الأداء (متغير تابع).

• خريطة المسار الثالث: تحديد المهمة (متغير مستقل) ← السيناريوهات (متغير مستقل) ← جودة الأداء (متغير تابع).

وكانت قيمة الأثر الكلي (غير المباشر) لتحديد المهمة لكل هذه المسارات (Regression weight) في جودة الأداء 0.21. وهذه القيمة دالة إحصائية، بمعنى أن الفرضية الصفرية مرفوضة، أي أنه يوجد أثر دال إحصائية بين تحديد المهمة وجودة الأداء.

أما الفرضية الصفرية التاسعة ($H_0\9$) التي تنص على أنه: (لا توجد علاقة دالة إحصائية تظهر أثر "تحديد المهمة للمشروع" في تحسين فاعلية تقويم الأداء عبر "الموقف التنافسي"). ولفحص هذه الفرضية، استخرجت أوزان الانحدار غير المباشر، وفق النموذج البنائي للرسالة وكانت مسارات الآثار غير المباشرة على النحو التالي:

- خريطة المسار الأول: تحديد المهمة (متغير مستقل) ← العمليات (متغير وسيط) ← جودة الأداء (متغير تابع) ← الموقف التنافسي (متغير تابع).
- خريطة المسار الثاني: تحديد المهمة (متغير مستقل) ← السيناريوهات (متغير مستقل) ← العمليات (متغير وسيط) ← جودة الأداء (متغير تابع) ← الموقف التنافسي (متغير تابع).
- خريطة المسار الثالث: تحديد المهمة (متغير مستقل) ← السيناريوهات (متغير مستقل) ← جودة الأداء (متغير تابع) ← الموقف التنافسي (متغير تابع).
- خريطة المسار الرابع: تحديد المهمة (متغير مستقل) ← السيناريوهات (متغير مستقل) ← الموقف التنافسي (متغير تابع).

وكانت قيمة الأثر الكلي (غير المباشر) لتحديد المهمة لكل هذه المسارات (Regression weight) على الموقف التنافسي 0.05. وهذه القيمة دالة إحصائياً بمعنى أن الفرضية الصفرية مرفوضة، أي أنه يوجد أثر دال إحصائياً بين تحديد المهمة والموقف التنافسي.

أما الفرضية الصفرية العاشرة ($H_0 \setminus 10$) التي تنص على أنه: (لا توجد علاقة دالة إحصائياً تظهر أثراً لوضع "توقعات المشروع لمراحل (التخطيط)، و(التنفيذ)، و(التقويم) باستخدام "أسلوب السيناريوهات" في تحسين فاعلية تقويم الأداء عبر "إدارة الجودة الشاملة"). ولفحص هذه الفرضية، استخرجت أوزان الانحدار غير المباشر، وفق النموذج البنائي للرسالة، وكان مسار الأثر غير المباشر على النحو التالي:

- خريطة المسار: استخدام السيناريوهات (متغير مستقل) ← العمليات (متغير وسيط) ← إدارة الجودة الشاملة (متغير تابع).

وكانت قيمة الأثر الكلي (غير المباشر) لهذا المسار في إدارة الجودة الشاملة (Regression weight) هي 0.27، وهذه القيمة دالة إحصائياً، بمعنى أن الفرضية الصفرية مرفوضة أي أنه يوجد أثر دال إحصائياً بين توقعات التخطيط والتنفيذ والتقييم باستخدام أسلوب السيناريوهات للمشروع في إدارة الجودة الشاملة.

أما الفرضية الصفرية الحادية عشرة ($H_0\11$) التي تنص على أنه: (لا توجد علاقة دالة إحصائياً تظهر أثراً لوضع "توقعات المشروع لمراحل (التخطيط)، و(التنفيذ)، و(التقييم) باستخدام "أسلوب السيناريوهات" في تحسين فاعلية تقييم الأداء عبر "جودة الأداء الإداري"). ولفحص هذه الفرضية استخرجت أوزان الانحدار المباشر وغير المباشر، وفق النموذج البنائي للرسالة وكان الأثر المباشر 0.37، أما الأثر غير المباشرة فمسار تحليله كان على النحو التالي:

- خريطة المسار الأول: استخدام السيناريوهات (متغير مستقل) ← العمليات (متغير وسيط) ← جودة الأداء (متغير تابع).
- خريطة المسار الثاني: استخدام السيناريوهات (متغير مستقل) ← العمليات (متغير وسيط) ← إدارة الجودة الشاملة (متغير تابع) ← جودة الأداء (متغير تابع).

- وكانت قيمة الأثر الكلي لهذا المسار في جودة الأداء (Regrresion weight) هي 0.19، وهذه القيمة دالة إحصائياً، بمعنى أن الفرضية الصفرية مرفوضة، أي أنه يوجد أثر دال إحصائياً بين توقعات التخطيط والتنفيذ والتقييم باستخدام أسلوب السيناريوهات للمشروع في جودة الأداء الإداري.

أما الفرضية الصفرية الثانية عشرة ($H_0\12$) والتي تنص على أنه: (لا توجد علاقة دالة إحصائياً تظهر أثر وضع "توقعات المشروع لمراحل (التخطيط)، و(التنفيذ)، و(التقييم) باستخدام أسلوب السيناريوهات" في تحسين فاعلية تقويم الأداء عبر "الموقف التنافسي"). ولفحص هذه الفرضية، استخرجت أوزان الانحدار غير المباشر، وفق النموذج البنائي للرسالة فكان الأثر المباشر 0.22، أما مسارات الأثر غير المباشر، فكان على النحو التالي:

- خريطة المسار الأول: استخدام السيناريوهات (متغير مستقل) ← العمليات (متغير وسيط) ← إدارة الجودة الشاملة (متغير تابع) ← جودة الأداء (متغير تابع) ← الموقف التنافسي (متغير تابع).
- خريطة المسار الثاني: استخدام السيناريوهات (متغير مستقل) ← العمليات (متغير وسيط) ← جودة الأداء (متغير تابع) ← الموقف التنافسي (متغير تابع).
- خريطة المسار الثالث: استخدام السيناريوهات (متغير مستقل) ← جودة الأداء (متغير تابع) ← الموقف التنافسي (متغير تابع).

- خريطة المسار الرابع: استخدام السيناريوهات (متغير مستقل) ← العمليات (متغير وسيط) ← الموقف التنافسي (متغير تابع).

وكانت قيمة الأثر الكلي لاستخدام أسلوب السيناريوهات في الموقف التنافسي (Regression weight) هي 0.27، وهذه القيمة دالة إحصائياً، بمعنى أن الفرضية الصفرية مرفوضة، أي أنه يوجد أثر دال إحصائياً بين توقعات التخطيط والتنفيذ والتقويم باستخدام أسلوب السيناريوهات للمشروع في الموقف التنافسي.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

Conclusions and recommendations

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر العوامل الاستراتيجية، من خلال عمليات الشركة، في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري وخصوصا في الموقف التنافسي للشركة الأم، وجودة أداء الإدارة، والجودة الشاملة.

١-٥ الاستنتاجات

وكانت أهم الاستنتاجات لهذه الدراسة:

١. أن وجود علاقات ارتباطية قوية وموجبة ودالة إحصائيا بين " العوامل الاستراتيجية" وأثره في "تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري". يعني أن ليس بالإمكان اغفال هذا المتغير أو غيابه من أي مقياس يراد له أن يكون محققا للفاعلية في تقويم أداء المشروع.
٢. كانت العلامات المئوية (للتحليل الاستراتيجي، وتحديد المهمة، والسيناريوهات، والعمليات، وجودة الأداء، وإدارة الجودة الشاملة، والموقف التنافسي) على التوالي 82.02، 82.95، 78.13، 76.10، 87.07، 67.25، 76.13، أي أن متغير جودة الأداء كان أقوى المتغيرات التابعة تأثرا بالعوامل الاستراتيجية كما أدركه أفراد العينة (87.07)، وهكذا فإن اتجاهات مجتمع الدراسة إيجابية نحو جميع المتغيرات سواء بالاعتماد على النسب المئوية أو الانحراف المعياري.

٣. فسرت العوامل الاستراتيجية وتحديد المهمة والسيناريوهات كمتغيرات مستقلة والعمليات كمتغير وسيط ما نسبته ٥٣% من تباين الأثر في المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة)، وهذا يعني أن لهذه العوامل أثرا قويا في المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة) في حال اجتماعها.

٤. فسرت العوامل الاستراتيجية وتحديد المهمة وأسلوب السيناريوهات كمتغيرات مستقلة والعمليات كمتغير وسيط وإدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع ما نسبته ٥٩% من تباين المتغير التابع (جودة الأداء). وهذا يعني أن إدارة الجودة ساهمت في تفسير ٦% (٥٩% - ٥٣%) من تباين جودة الأداء. وبشكل عام، فإن العوامل الخمسة السابقة مجتمعة كان لها أثر قوي في تفسير تباين جودة الأداء وفهمه.

٥. فسرت كل العوامل السابقة من عوامل استراتيجية وعمليات وإدارة الجودة الشاملة وجودة الأداء ما نسبته ٦٦% من تباين الموقف التنافسي، فإن جودة الأداء مساهمة في تفسير ما نسبته ٧% فقط من تباين الموقف التنافسي. ويتضح أن لكل العوامل السابقة أثرا كبيرا في تفسير تباين الموقف التنافسي.

٦. كانت الآثار الكلية مقدرة بالأوزان الانحدارية المعيارية لكل متغير من متغيرات العوامل الاستراتيجية في إدارة الجودة الشاملة على النحو التالي:

- 0.59 للتحليل الاستراتيجي

- 0.01 لتحديد المهمة

- 0.27 لأسلوب السيناريوهات

- 0.58 للعمليات

وكانت الآثار المباشرة المعيارية للتحليل الاستراتيجي، والعمليات 0.20، 0.58 على التوالي. أما الآثار غير المباشرة المعيارية للتحليل الاستراتيجي وتحديد المهمة واستخدام أسلوب السيناريوهات 0.39، 0.01، 0.27 على التوالي.

• كانت الآثار الكلية مقدرة بالأوزان الانحدارية المعيارية لكل متغير من متغيرات العوامل الاستراتيجية في جودة الأداء، على النحو التالي:

- 0.61 للتحليل الاستراتيجي

- 0.21 لتحديد المهمة

- 0.49 لأسلوب السيناريوهات

- 0.25 للعمليات

وكانت الآثار المباشرة المعيارية لمتغيرات التحليل الاستراتيجي واستخدام أسلوب السيناريوهات والعمليات 0.26، 0.37، 0.18 على التوالي. أما الآثار غير المباشرة المعيارية فهي على التوالي 0.35، 0.21، 0.12، 0.76 لمتغيرات التحليل الاستراتيجي، وتحديد المهمة، والسيناريوهات، والعمليات، على جودة الأداء.

- كانت الآثار الكلية مقدرة بالأوزان الانحدارية المعيارية لكل متغير من متغيرات العوامل الاستراتيجية في الموقف التنافسي، كما يلي:

- 0.61 للتليل الاستراتيجي

- 0.21 لتحديد المهمة

- 0.49 لأسلوب السيناريوهات

- 0.25 للعمليات

ومن خلال المقارنة بنتائج الدراسات السابقة التي تم حصرها بمستوى هذه الرسالة من حيث علاقتها بموضوع البحث تبين أن النهج المتبعة في تقييم المشاريع متشابهة، لكنها تختلف فيما بينها من خلال استخدام المعايير، حيث تم مراجعة الدراسات والأدلة التقييمية للمشاريع التربوية الخاصة بمنظمة اليونسكو، والبنك الدولي، والبنك الآسيوي، والبنك الإفريقي، والمنظمة اليابانية للتعاون، حيث وجد أن هناك اختلافاً في المعايير المستخدمة في التقييم، إذ اتخذت منظمة اليونسكو معايير الملاءمة والكفاءة والفاعلية والديمومة في تقييم مشاريعها، أما البنك الدولي والآسيوي والإفريقي والمنظمة اليابانية للتعاون، فقد اتخذت معايير الملاءمة والفاعلية والكفاءة والأثر والديمومة في تقييم مشاريعها. ويبدو أن الأول قد استثنى الأثر في المعايير المستخدمة.

إلا أن نتائج الدراسة الحالية تختلف عن سابقتها في نواحي يمكن إرجاعها إلى الإضافة في جانبين أساسيين: معايير مدخل "إدارة الجودة الشاملة" ومعايير "الموقف التنافسي"، لتحسين فاعلية تقييم الأداء الإداري لمشروع تطوير مناهج الرياضيات والعلوم الطبيعية، للأسباب المحتملة التالية:

الجهة المنفذة للمشروع شركة ذات ملكية خاصة، أي أن الشركة لها حصة سوقية وأرباح ومنتجات مختلفة، لذا تم إدخال معايير لقياس الموقف التنافسي لها متمثلة بقياس الحصة السوقية ونمو الأرباح وقدرة النفاذ للأسواق الخارجية.

١. اتبع في التخطيط للمشروع (موضوع الدراسة) التحليل الاستراتيجي و(تحديد مهمة ورسالة وأهداف)، وعلى أساسه، فإن المشروع له رؤية ورسالة وأهداف وخطة استراتيجية، وبذلك يصبح من المهم قياس مدى فاعليتها وجدواها، وبذلك فإن أي تقييم يبحث عن الموضوعية، يفترض أن يتضمن تقييم تنفيذ الاستراتيجية المخطط لها.

٢. ينفذ المشروع موضوع الدراسة بناء على إجراءات الجودة الشاملة في جميع جوانبه حسبما ورد في الخطة الاستراتيجية له.

إن تحليل قياس الآثار المحتملة للعوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقييم الأداء الإداري للمشروع من خلال العمليات، سيعطي تقديراً دالاً على مستوى جودة نموذج الدراسة، لاسيما أن هذا النموذج لم يغفل المعايير التقليدية المتعارف عليها المستخدمة في الدراسات السابقة.

٥-٢ التوصيات العامة

١. تعميق الوعي بدور العوامل الاستراتيجية في أداء إدارة المشاريع لاسيما (الخاصة) ومستوى أهمية دخولها ضمن معايير تقييم الأداء لغرض تحسين فاعليتها في إظهار حقيقة الأداء والإنجاز.

٢. الاهتمام بإجراء التحليل الاستراتيجي ومراجعة الاستراتيجية بشكل دوري، حيث يمثل نقطة انطلاق نحو التخطيط السليم الذي يهدف إلى التميز والتفوق، ولأنه الوسيلة الأكثر قدرة على تحسين الموقف التنافسي.

٣. تنظيم لقاءات دورية مع الزبائن باعتبارهم محور اهتمام الشركة وغاية تقدمها وتطورها وذلك لسماع أصواتهم ومعرفة رغائبهم.

٤. اعتماد عنصر "التحسين المستمر" كمعيار لتقييم أداء العاملين.

٥. التركيز على توفير عوامل تمكين العاملين بإعطائهم القوة والسلطة والمعلوماتية التي تحسن من قدراتهم على اتخاذ القرارات وحل المشكلات. وليلاء برامج التحفيز الأهمية التي تستحقها، مع زيادة الاهتمام برضاهم ودعم إنجازات المتميزين منهم.

٦. العمل على تعزيز ثقافة الجودة وتشجيع العاملين على المشاركة في عمليات التحسين المستمر وإتاحة الفرص للإبداع والابتكار.

٧. تبني إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية، انطلاقاً من تعميق الوعي بدور الجودة وأهميتها لدخول منظمات الأعمال في معترك الأسواق الدولية.

٨. تستطيع شركة العبيكان للأبحاث والتطوير تطبيق نموذج الدراسة على مشاريعها المنفذة والتي تتبنى جميعها البعد الاستراتيجي في التخطيط.

٩. تتناول الدراسة حالة يمكن تطبيقها على أي مشروع يخطط له استراتيجيا، فهو يحتاج إلى أن يحسن فاعلية إجراءات التقييم من خلال معايير الجودة الشاملة والتنافسية.

٣-٥ التوصيات الخاصة باتجاهات البحث المستقبلية

نظرا إلى أن الدراسة الحالية اتبعت منهج دراسة الحالة وما يعنيه ذلك من محدودية تعميم النتائج خارج إطار (الشركة الأم) شركة العبيكان للأبحاث والتطوير، لذا يجدر مراعاة التوصيات التالية في الأبحاث المستقبلية، وهي:

١. اعتماد نموذج الدراسة الحالية وتطويره بالتركيز على أهمية تحليل العوامل الاستراتيجية سواء في مراحل إعدادها أو تنفيذها أو مراجعتها.

٢. تطبيق النموذج المستخدم في هذه الدراسة لبيان أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري مرة أخرى وبعد فترة من الزمن.

٣. العمل على تطوير النموذج بإضافة بعض المتغيرات الأخرى إليه وتطبيقه على المشروع نفسه أو في مشاريع تربية أخرى.

ملحق رقم (١)

بسم الله الرحمن الرحيم

الأكاديمية العربية في الدنمارك

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

شركة العبيكان للأبحاث والتطوير المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ،،

تقوم الباحثة "أمل سعود عبد العزيز"، ضمن برنامج الماجستير في إدارة المشاريع، في الأكاديمية

العربية في الدنمارك، بإجراء دراسة بعنوان:

"أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشاريع"

دراسة تحليلية لحالة: مشروع "تطوير مناهج الرياضيات والعلوم الطبيعية"

إشراف

الأستاذ المشارك د. عصام عبد الوهاب الدباغ

أماً في تعاونكم، أرجو التكرم منكم الإجابة على أسئلة الاستبانة المرفق من أجل الحصول على معلومات دقيقة تساعد على الوصول إلى النتائج المرجوة، والتوصيات الملائمة التي أمل أن تساهم في تحسين الأداء الإداري لمشروعكم. علماً بأن المعلومات التي ستقدمونها ستعامل بمنتهى السرية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. لذا، فلا داعي لذكر الاسم.

وتفضلوا بقبول وافر التقدير ،،،

أولاً: البيانات العامة

يرجى وضع إشارة (x) أمام الإجابة التي تنطبق عليك:

١. الجنس: ذكر أنثى
٢. العمر: ٢٥-٣٤ ٣٥-٤٤ ٤٥-٥٤ ٥٥- فأكثر
٣. المؤهل العلمي: دبلوم بكالوريوس ماجستير دكتوراة
٤. الوظيفة الحالية: مدير عام مدير مدير مشروع مدير فني مدير قسم خبير فني
٥. عدد سنوات الخبرة الإدارية: ١-٣ ٤-٦ ٧-٩ ١٠- فأكثر

ثانياً: يرجى قراءة كل عبارة من العبارات التالية، وبيان مدى اتفاقكم مع مضامين كل واحدة منها من حيث صلتها بالاهتمام بالعوامل الاستراتيجية الاستباقية للمشروع:

العبارة	أُتفق تماماً	أُتفق نوعاً	لا أُتفق إطلاقاً	
١				تراعي إدارة المشروع فلسفة البلد العاملة فيه وسياسته.
٢				يوفر المشروع فرص عمل مهمة للكفاءات في القطاع التربوي.
٣				تتكيف إدارة المشروع مع النظام الاقتصادي والمالي للبلد العاملة فيه.
٤				تحرص إدارة المشروع على أن يكون لمنتجنا تأثيرات إيجابية في الجوانب الثقافية للمجتمع المستهدف.
٥				تتفهم إدارة المشروع طبيعة المحددات الاجتماعية التي قد تعيق أنشطتنا.
٦				تحرص إدارة المشروع على امتلاك تكنولوجيا حديثة ومتطورة مقارنة بالمنافسين.
٧				تتابع إدارة المشروع موقفيها التنافسي باستمرار مستخدمة أسلوب المقارنات المرجعية (Benchmarking) بأقوى المنافسين.
٨				تختار إدارة المشروع "استراتيجياتها التنافسية" على أساس التميز بتقديم منتجات ذات جودة عالية.
٩				تطلق استراتيجيات التنافس الحالية للمشروع من مبدأ الكلفة الأقل.
١٠				يمثل رضا الزبون هدفاً استراتيجياً متجدداً بالنسبة لإدارة المشروع.
١١				تهتم إدارة المشروع باختيار فرق العمل الخارجية (منفذون، شركاء استراتيجيون، استشاريون)، على أساس معايير ومواصفات جودة عالية.
١٢				تراعي إدارة المشروع بناء علاقة مع أفضل فرق العمل الخارجية (منفذون، شركاء استراتيجيون، استشاريون)، على المستوى الدولي.
١٣				تشرك إدارة المشروع فرق العمل الخارجية (منفذون، شركاء استراتيجيون، استشاريون)، في عميلة تطوير منتجاتها وخدماتها عبر تنظيم ورش عمل مشتركة.
١٤				تحرص إدارة المشروع على رعاية الشؤون المهنية للعاملين (تشريعات العمل، الضمان الاجتماعي والصحي).
١٥				للمشروع صورة إيجابية ومشرقة لدى منظمات حماية المستهلك الخدمة (الزبائن).
١٦				تأخذ إدارة المشروع بعين الاعتبار طبيعة التشريعات الحكومية المنظمة لعمل الشركات في حقل اختصاص المشروع.
١٧				لا تساعد الأنظمة واللوائح الحالية السائدة في المشروع على ترشيد الأداء وضبط حركته.
١٨				تحرص إدارة المشروع على توفير المعلومات والمعرفة للعاملين.

١٩	تساعد النظم الحالية في المشروع على تحقيق سرعة الإنجاز والأداء الاقتصادي.
٢٠	تضع إدارة المشروع توقعاتها للتغيرات في عوامل القوة والضعف في البيئة الداخلية (بيئة عمل المشروع).
٢١	تخصص إدارة المشروع ميزانية كافية لنشاطي البحث والتطوير.
٢٢	تولي إدارة المشروع أهمية كبيرة للبحث والتطوير المتعلقين بتصميم وتطوير عملياتها ومنتجاتها وخدماتها لتلائم توقعات الزبائن.
٢٣	تحرص إدارة المشروع على تحديد الاحتياجات التدريبية لدى العاملين بالاعتماد على الأساليب العلمية.
٢٤	تهتم إدارة المشروع بتسديد التزاماتها المالية وحقوقها.
٢٥	يعكس الهيكل التنظيمي في المشروع الأهمية النسبية للأنشطة المختلفة بدقة عالية ويمثل وسيلة تسهل عمليا بلوغ الأهداف.
٢٦	لا يوجد دليل لتوصيف الوظائف في المشروع.
٢٧	تراعي إدارة المشروع تقويم أداء الموظفين وتحرص على إعلامهم بنتائجهم.
٢٨	يسمح الهيكل التنظيمي في المشروع بالاستجابة السريعة للتغير في الظروف المختلفة بما يعكس مرونته العالية.
٢٩	تمثل رؤية المشروع انعكاسا دقيقا لنتائج التحليل الاستراتيجي وتتكامل مع رؤية الشركة الأم.
٣٠	تشمل رؤية المشروع توضيحا لخريطة النشاط والفرغ اللذين سيشغلها المشروع ضمن رقعة نشاطه.
٣١	تعكس صياغة "رسالة المشروع" بدقة عالية سبب وجود المشروع في حقل نشاطه.
٣٢	تعتبر الأهداف الاستراتيجية بدقة عما يجب عمله لتحقيق رسالة المشروع؟
٣٣	تضع إدارة المشروع الاستراتيجيات بحيث تخدم الأهداف الاستراتيجية للشركة الأم، وأهداف المشروع الاستراتيجية.
٣٤	تهتم إدارة المشروع بوضع السياسات التفصيلية بحيث تخدم الاستراتيجية التي يتبناها المشروع.
٣٥	غالبا ما تتجاوز إدارة المشروع الموازنة المخصصة للنشاط.
٣٦	تهتم إدارة المشروع بتطوير السيناريوهات (المشاهد المحتملة) بحيث تغطي أبعاد التوقعات في التخطيط والتنفيذ والتقييم.
٣٧	تضع إدارة المشروع السيناريوهات (المشاهد المحتملة) قبل التنفيذ باعتبارها من وسائل التقييم القبلية للأداء، تنفيذاً لمبدأ الاستباق وتقليصاً للمفاجآت.
٣٨	تحرص إدارة المشروع على التحديد المسبق لكمية المخرجات (المتوقعة) ونوعها لما

					بعد تنفيذ المشروع.
					٣٩ تتسم مدخلات المشروع واستراتيجياته بالواقعية والملاءمة والكفاية لتحقيق النتائج.
					٤٠ تهتم إدارة المشروع بوضع استراتيجية طوارئ خاصة بكل سيناريو تعبيراً عن الاستعداد المسبق.

ثالثاً: تعكس الأسئلة التالية آراءكم في مستوى تأثير اهتمام إدارة المشروع بمجموعة من العوامل المحددة من حيث صلتها بسير العمليات:

العبارة					
لا أتفق إطلاقاً	لا أتفق	أتفق نوعاً	أتفق تماماً		
					٤١ تم ربط خطة تنفيذ المشروع بالأهداف المرجوة منه.
					٤٢ تم وضع خطة تنفيذ المشروع بدقة وفق الإطار الزمني للتنفيذ.
					٤٣ تمتاز الخطة الموضوعية بالشمولية بحيث تغطي نشاطات التنفيذ جميعها.
					٤٤ تمتاز الخطة الموضوعية بالمرونة لمواجهة التغييرات المحتملة.
					٤٥ تم تحديد العوامل والمخاطر الخارجية التي يمكن أن تؤثر في تنفيذ المشروع.
					٤٦ لم يتم تحديد مسؤوليات التنفيذ والمراقبة والتقييم بوضوح لدى القائمين على تنفيذ المشروع.
					٤٧ تم توزيع الأدوار بوضوح بين منفي المشروع.
					٤٨ وضعت خطة الاتصال بصورة جيدة بين الأطراف العاملة في المشروع.
					٤٩ تعتبر خطة تنفيذ المشروع واضحة لدى جميع العاملين وقادرة على تسهيل تنفيذ عملياته.
					٥٠ يوجد تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات حسب خطة المشروع الموضوعية.
					٥١ قامت إدارة المشروع بوضع السياسات والقواعد والإجراءات وتحديد الأدوار بشكل يمنع تداخل الأدوار والاختناقات في الأداء.
					٥٢ تم تحقيق مخرجات المشروع في الإطار الزمني المخطط.
					٥٣ لم يتم تنفيذ المشروع بأدوارهم بطريقة فعالة.
					٥٤ اتبعت إجراءات سليمة للإدارة المالية للمشروع.
					٥٥ لم يكن الاتصال فعالاً بين الأطراف المساهمة في تنفيذ المشروع.
					٥٦ اتخذت القرارات بفاعلية أثناء تنفيذ المشروع.
					٥٧ امتاز عمل الفريق المنفذ للمشروع بالإيجابية العالية.
					٥٨ تمت إدارة الموارد المالية والبشرية والمادية بأسلوب يتسم بالإحساس بالمسؤولية

					والكفاءة.
					٥٩ كان التزام موظفي المشروع عاليا تجاه نشاطاته.
					٦٠ لم تتردد الجهات المشاركة في التنفيذ بتقديم الدعم والنصيحة لمراقبة تنفيذ مراحل المشروع.
					٦١ تتيح نظم وعمليات المراقبة والتقييم الحالية لإدارة المشروع إجراء التغييرات بما يلائم طبيعة هذه التغييرات في المخاطر والفرص المتوقعة في البيئة الخارجية.
					٦٢ حرصت إدارة المشروع على وضع وتطوير أنظمة لمعالجة الانحرافات السالبة عن الخطط والأهداف المحددة.
					٦٣ تتوافر لدى العاملين في المشروع درجة عالية من الولاء والانتماء.
					٦٤ تراعي إدارة المشروع تعديل سياسات العمل وإجراءاته وفقا للظروف والمستجدات.
					٦٥ اهتمت إدارة المشروع بالشكاوى المقدمة من الموظفين أو المستهدفين بشأن بعض الإجراءات.
					٦٦ حرصت إدارة المشروع على أن يكون النمط الإداري السائد هو حفز الموظفين ودفعهم إلى العمل المبدع.
					٦٧ راعت إدارة المشروع إيجاد آليات محددة للمساءلة والمحاسبة في ضوء النتائج.
					٦٨ حرصت إدارة المشروع على اعتبار العاملين "زبائن داخليين"، لذلك فإنها تهتم، بشكل استثنائي، بتطوير العاملين وبناء جسور الثقة وتعزيز رضاهم.
					٦٩ أعداد الموظفين الحاليين غير كافية للقيام بالأعمال المطلوبة في المشروع.
					٧٠ لا يتناسب المؤهل العلمي للعاملين مع طبيعة الأعمال المنوطة بهم.
					٧١ تتناسب الأجور والمكافآت مع حجم العمل المطلوب من كل وظيفة.
					٧٢ يدرك الموظفون العاملون في المشروع حقوقهم وواجباتهم بشكل كامل.

رابعا: تعكس الأسئلة التالية آراءكم في مستوى تأثير اهتمام إدارة المشروع بمجموعة من العوامل المحددة من حيث صلتها بتقويم جودة الأداء الإداري:

					العبارة
لا أتفق	لا	أتفق نوعا	أتفق تماما	لا أتفق إطلاقا	
					٧٣ تحرص إدارة المشروع على أن ينسجم المشروع مع متطلبات البيئات التربوية العربية.
					٧٤ تتوقع إدارة المشروع أن تلبى التأثيرات المتوقعة لما بعد إنجاز المشروع حاجات المستفيدين (الطلبة والتربويين).
					٧٥ وضعت إدارة المشروع أهدافها لتكون متسقة مع أهداف الفئة المستهدفة (الطلبة)

					والتربويين).
٧٦					تعمل إدارة المشروع على مشاركة الفئات المستهدفة بفاعلية في مختلف مراحل دورة حياة المشروع.
٧٧					تظهر إدارة المشروع اهتماما وتعاونا كبيرين لإيجاد حلول صحيحة للمشاكل والقضايا في القطاعات المستهدفة حتى وإن لم تكن من ضمن مهمة المشروع المكتوبة والمتعاقد عليها.
٧٨					تزداد قدرة المشروع على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
٧٩					تلتزم إدارة المشروع بتنفيذ النشاطات وفقا لجداولها الزمنية.
٨٠					تزداد قدرة إدارة المشروع على اتخاذ قراراتها.
٨١					حققت منتجات المشروع المنجزة حتى الآن تقاربا مع توقعات الزبائن.
٨٢					تحسن إدارة المشروع استخدام الموارد (المدخلات) في تعظيم قيمة المخرجات (القيمة المضافة Added Value)
٨٣					تهتم إدارة المشروع بجودة تخطيط الأنشطة واستنباط النواتج.
٨٤					تعمل أنظمة المعلومات الإدارية في المشروع بصورة صحيحة.
٨٥					تهتم إدارة المشروع باستخدام وسائل بديلة للحصول على المخرجات نفسها بتكاليف أقل.
٨٦					تبرر أهداف المشروع تكاليف الاستثمار مقارنة بمشاريع مماثلة.
٨٧					تتوقع إدارة المشروع أن يكون للمشروع تأثير داعم يعزز الاستراتيجية الشاملة للشركة الأم.
٨٨					تتوقع إدارة المشروع أن يكون للمشروع تأثير كبير في تطوير البناء التنظيمي للشركة الأم، ورفع خبراتها المتراكمة. Learning Organization.
٨٩					تتوقع إدارة المشروع أن يكون للمشروع مساهمة عالية في تعزيز ثقافة الجودة (Quality Culture) ضمن الثقافة التنظيمية للشركة الأم.
٩٠					تتوقع إدارة المشروع أن تشمل تأثيرات المشروع أبعد من الفئة المستهدفة.
٩١					تهتم إدارة المشروع بإحداث تأثيرات استراتيجية على قضايا التطوير في القطاعات ذات العلاقة.
٩٢					تتوقع إدارة المشروع أن يكون للمشروع مساهمة إيجابية واضحة في سمات المجتمع المستهدف (الاجتماعية والثقافية).
٩٣					تتوقع إدارة المشروع أن المشروع قد نجح في تكوين صلات بين الجهة التنفيذية للمشروع والجهات المستفيدة.
٩٤					تتوقع إدارة المشروع بأنها لن تواجه بمعارضة لو احتاج تنفيذ المشروع إلى زيادة

					الميزانية مستقبلاً.
٩٥					تتوقع إدارة المشروع زيادة الطلب على المشروع وزيادة الاعتراف بمنافعه.

خامساً: تعكس الأسئلة التالية آراءكم بمستوى تأثير اهتمام إدارة المشروع بمجموعة من العوامل المحددة من حيث صلتها بإدارة الجودة الشاملة:

العبرة	أتفق تماماً	أتفق نوعاً	لا أتفق إطلاقاً	لا أتفق إطلاقاً	
٩٦					يمتاز العاملون في المشروع بعمق ولائهم وانخراطهم في تنفيذ أهدافه.
٩٧					تحرص إدارة المشروع على التطوير المستمر لقدرات العاملين فيه.
٩٨					تشجع إدارة المشروع على تعميق مشاركة العاملين بالمشروع في عملية اتخاذ القرارات.
٩٩					تشجع القيم والمعتقدات السائدة ضمن ثقافة المشروع على قبول التطوير والتغيير وتقلل من مقاومتهما.
١٠٠					تحرص إدارة المشروع على توفير الوسائل كلها لتعزيز الانتماء والولاء التنظيمي لدى العاملين بالمشروع.
١٠١					لا تتيح برامج التحفيز في المشروع الاحتفاظ بالعاملين المميزين.
١٠٢					تؤمن إدارة المشروع بالتطوير والتغيير المستمرين لصالح العمل.
١٠٣					تشجع إدارة المشروع العاملين على التجديد والابتكار في مجالات أعمالهم.
١٠٤					تحرص إدارة المشروع على أن يكون التحسين المستمر مسؤولية مختلف المستويات الإدارية فيها.
١٠٥					تحرص إدارة المشروع على التقليل من معدل المعيب والنواقص في منتجات المشروع التربوية وصولاً للعيب الصفري (Zero Defect).
١٠٦					تحرص إدارة المشروع على تعرف احتياجات الزبائن ورغباتهم وتوقعاتهم لخدماتنا من خلال إجراء دراسات دورية.
١٠٧					تحرص إدارة المشروع على تنظيم لقاءات دورية بالزبائن بهدف تعزيز العلاقة معهم.
١٠٨					تأخذ إدارة المشروع مقترحات الزبائن واتجاهاتهم بالاعتبار عند تطوير منتجاتها.
١٠٩					تتبع إدارة المشروع أسلوباً في القيادة يزيد من تمكين العاملين (Empowerment) على أداء مهامهم.
١١٠					تتعامل إدارة المشروع مع العاملين بأسلوب يسوده الطابع الرسمي (High

					(Formality).
					١١١ تتعامل إدارة المشروع بحكمة في معالجة الصراعات والأخطاء أولاً بأول (Just in Time).
					١١٢ تحرص إدارة المشروع على جعل أهداف الشركة والأهداف الشخصية للأفراد العاملين تصب باتجاه واحد لغرض تعميق الانتماء.

سادساً: تعكس الأسئلة التالية آراءكم في مستوى تأثير اهتمام إدارة المشروع بمجموعة من العوامل المحددة من حيث صلتها بتحسين الموقف التنافسي:

العبارة	أتفق تماماً	أتفق نوعاً	لا أتفق إطلاقاً
١١٣ تأثير مستوى نجاح المشروع ساهم في ارتفاع معدلات النمو في الحصة السوقية الإجمالية للمشروع مقارنة بالمنافسين.			
١١٤ سيحسن نجاح المشروع بلوغ أهدافه وقدرته على إبرام عقود جديدة مقارنة بالمنافسين.			
١١٥ تتوقع إدارة المشروع أن إنجاز المشروع سيسهم بفاعلية في دفع المشروع مستقبلاً لموقع قيادة السوق.			
١١٦ معدلات أرباح المشروع في تصاعد مستمر.			
١١٧ قدرة المشروع على الاستثمار في أصول رأسمالية في تطور ملحوظ.			
١١٨ تشجع زيادة الطلب على منتجاتنا الشركة الأم على تنويعها لتشمل مجالات أوسع.			
١١٩ قدرة المشروع تتحسن بالمشاركة في المعارض الدولية.			
١٢٠ الالتزام بشروط الجودة العالمية ومعاييرها لا يمثلان الترتيب الأول ضمن أولويات إدارة المشروع.			
١٢١ أتوقع أن يكون للمشروع أثر كبير في تطوير الميزات التنافسية Competitive Advantage للشركة الأم.			

ملحق رقم (٢)

محكمين الاستبانة

#	اللقب العلمي	الأسم	الجامعة	التخصص
1	أ.د.	خليل عليان	الأردنية	قياس وتقويم

2	د.	سلوى السامرائي	الإسراء	محاسبة
3	أ. مشارك	رامي الحديثي	الهاشمية	إدارة مشاريع
4	أ.د.	نجم عبد الله العزاوي	الشرق الأوسط	إدارة أعمال
5	د.	عواطف حداد	البتراء	إدارة مشاريع/ جودة شاملة
6	د.	طاهر الغالبي	الأكاديمية المالية المصرفية	إدارة أعمال
7	د.	ثائر فيصل شاهر	عمان الأهلية	إحصاء
8	د.	نضال الصالحي	عمان الأهلية	إدارة أعمال
9	أ.د.	اسماعيل يحيى التكريتي	عمان الأهلية	إدارة أعمال
10	د.	حسين الجنابي	عمان الأهلية	إدارة أعمال
11	د.	فارس رشيد البياتي	الأكاديمية العربية	محاسبة
12	د.	طاهر الغالبي	الإسراء	إدارة أعمال

قائمة المصادر والمراجع

باللغة العربية

محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات. - عمان : دار وائل، ٢٠٠٨ الطبعة الثالثة.

حنفي، عبد الغفار. إدارة الأفراد بالمنظمات مدخل وظيفي. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٠.

عبد العزيز مصطفى عبد الكريم، دراسة الجدوى وتقييم المشروعات - عمان: دار الحامد، ٢٠٠٤ الطبعة الأولى.

علوان، ٢٠٠٥، ص ١٦٧-١٦٨

القضاة، أثر تبني استراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان الأهلية ٢٠٠٦.

احمد بن عبد الكريم غنوم، الادارة الاستراتيجية فى مؤسسات التعليم العالى، السعودية ٢٠٠٦

فلاح الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 13 .

عايدة سيد خطاب، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، دار الفكر، القاهرة، 1995، ص 3 .

أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، د.م.ج، الجزائر، ١٩٩٠.

عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الادارة الاستراتيجية، مجموعة النيل، القاهرة، ط٢، ٢٠٠١، ص ١١٣.

اسماعيل محمد السيد، كتاب الادارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، الناشر المكتب العربي الحديث عام 1993.

نعمة، عباس الخفاجي، ٢٠٠٤ الإدارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، عمان دار الثقافة للنشر والتوزيع.

الصرن، رعد حسن، ٢٠٠١. كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة، دمشق دار علاء الدين للنشر والتربية.

العلي، عبد الستار ٢٠٠٠، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي، عمان دار وائل للنشر.

UNFPD Project Manager's Planning Monitoring & Evaluation toolkit, 2007

Department office of evaluation planning coordination JICA Guaidline for Project Evaluation Practical Method for Project Evaluating, Japan International Coopration Agency (JICA).

John McGee Howard Thomas, David Wilso Strategy analysis & practice, McGraw-Hill, 2005.

Carpinetti, Lc & Martins, RA. (2001) **Continuous Improvement Strategies and prodection Competitive Criteria**, Total Quality Management. 12, 281-282.

Daft Richard L. (2000). **Management**, New York, 5th Edition, The Dryden Press, A Division of Harcourt Collage Publishers.

Stading, G.L & Vokurka R.J (2003). **Building Quality Strategy Content Using The Process From National and International Quality Awards**. TQM & Business Excellence. (on line). Available: file:\\ www.Emeraldinsight.com.

Vinzant J. & Vinzant D. (1999). **Strategic Management Spin-Offs of The Deming Approach**. Journal of Management History. (on line). Available: file:\\www.Emeraldinsight.com.

Evans J. R & Dean, J.W. (2003) **Total Quality Management**, Organization and Strategy, third Edition USA: South Western.

Srinidhi, BI. 1997, **Strategic Quality Management**. International Journal of Quality Science. 3, 38-39

Daft, R.L. (2001). **Organization Theory and Design**. South Western, Cincinnatio.

Aravindan, P & Devadasan, S.R. (1995), **A focused System Model for Strategic Quality Managemrnt**, International Journal of Quality. (on line). Available: file:\\www.Emeraldinsight.com.

Leonard. D & Mc Adam. R(2002). **Developing Strategic Quality Management: a Research agenda**. Total Quality Management. (on line). Available: <file:\\www.Emeraldinsight.com>.

Cetro S. & Peter. J. (1995). **The Strategic Management Process**, USA: South Western.

Taylor H. Cox, **Managing Cultural Diversity Implications for Organizational Competitiveness**, Academy of Management Executive 5, no. 3, 1991.

Tom Broersma, **In Search of the Future, Training and Development**, 1995.

James Brian Quinn, **Managing Innovation: Controlled Chaos**, Harvard Business Review 63, 1985.

Gilbert W. Fairholm, **Leadership and the culture of Trust**, Westport, Conn: Praeger, 1994

Koontz, Horald & O'Donnell Cyril, **Principles of Management: An Analysis of Managerial Function** 4th edition, New York: McGraw-Hill Book Co., 1968

Newman, W. H., and Logan, J.P., **Strategy and Central Management**, 8th edition, Cinneinnati: south westren, 1971

Newman, W. H., and Logan, J.P., **Constructive Control**, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1975

Duncan Robert B., **Characteristics of Organizational Environment and Perceived Environmental Uncertainty**, 1972, Administrative Science Quarterly (Vol. 17, No.3)

Porter, Michael E., **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and competitors**, New York: free press 1980.

Daft L., **Organization Theory and Design**, New York: West Publishing Co., Inc., 1989.

Narayanan, V. & Nath, R., **Organizational Theory: A Strategic Approach**, 1st edition, Boston: Richard D. Irwin, Inc., 1993.

Narayanan, V.K. (2001). **The Certified Quality Manager Handbook**, 2nd edition (Mi) Wauke, London: Mc Graw Hill

Jaunch, Lawrence & Glueck William F., **Bussiness Policy and Strategic Management**, New York Mac Grew Hill Book Co., Inc., 2003.

Skipton, M.D., **Helping Managers to Develop Strategies Long Rang Planning** (Vol. 18, No.2, April, 1985.

Agor W.H., **How Top Executive use their Intuition to make Important Dscision**, Business Horizons (Vol.29, No.1) 1986.

Hinterhuber, H.H., & Popp, W., **Are you a Strategiat or Just a Manager?** Harvard Business Review, (Vol. 70 No.1) 1992.

Mintzberg, **Rounding out the Manager's Job**, Sloan Management Review, Winter 1994.

Jack Koteen, **Strategic Management in Public and Nonprofit Organizations**, 2nd edition. Westport, CT, USA: Greenwood Publishing Group, Inc .١٩٩٧ ،.P: 20.

Micheal Allison & Jude Kaye, **Strategic Planning for Nonprofit Organization :** A Practical Guide and Workbook, 2nd edition. NJ, USA: John Willey & Sons ، Inc., 2005. P: 1-2 .

Peteraf, MA, **The Cornerstones of Competitive Advantage**, a resource- based View, Strategic Management Journal (Vol. 14 No.4) 1993.

Porter M.E, **The competitive Advantage of Nations**, Free Press, New York, NY, 1990, free press

Carter McNamara, **Basic Guide to Program Evaluation**, 2008, available on <http://www.managementhelp.org> .

OECD. **“Improving Evaluation Practices: Best Practice Guidelines for Evaluation and Background Paper”**, 1999.

Scriven, Michael. **“Evaluation Thesaurus, Fourth Edition”**, Sage Publications, 1991.

UNFPA. **“Institutionalization of Results-based Management at UNFPA”**, June 2000. Available at www.unfpa.org/results/index.htm

UNFPA. **“RBM at UNFPA”**, ORM, April 2000. Available at www.unfpa.org/results/index.htm

UNICEF. **“Democratic Evaluation: A proposal for strengthening the evaluation function in International Development Organizations”**, Working Document Number 3, May 1998.

USAID. **“Managing for Results at USAID”**, presentation prepared by Annette Binnendijk for the Workshop on Performance Management and Evaluation, New York, 5-7 October, 1998.

WFP. **“WFP Principles and Methods of Monitoring and Evaluation”**, Executive Board Annual Session, Rome, 22-26 May, 2000.

Patton, Michael Quinn. **“Utilization- Focused Evaluation – The New Century Text”**, 3rd Edition, Sage Publications, 1997.

Rossi, Peter; Freeman, Howard E.; Lipsey, Mark W. **“Evaluation – A Systematic Approach”**, 6th Edition, SAGE Publications. 1999.

UNFPA document DP/FPA/2000/10 of 5 May, 2000. **“Periodic Report of the Executive Director to the Executive Board on Evaluation”**. Available online in English at <http://www.unfpa.org/exbrd/>

UNFPA. **“Safe Motherhood”**, Evaluation Report Number 15, 1999.

Aubel, Judy. **“Participatory Program Evaluation Manual – Involving Program Stakeholders in the Evaluation Process”**, Catholic Relief Services, Child Survival and Technical Support Project, Second Edition, December 1999. Available in English, Spanish and French at:

<http://www.childsurvival.com/features/bookmarks/pemmanual.cfm>

Coupal Françoise, Simoneau Marie. **“Participatory Evaluation: A Case Study of CCIC Humanitarian Fund Projects in Haiti”**, Mosaic.net, 1997. Available in English at: <http://www.mosaic-net-intl.ca/home.html>

Davies, C.T. **“An introduction to Advocacy”**, Addis Ababa, January 1998.

Estrella, Marisol and Gaventa, John. **“Who Counts Reality? Participatory Monitoring and Evaluation: a Literature Review”**, IDS Working Paper 70, 1997.

Ryan, Katherine E., DeStefano, Lizanne Eds. **“Evaluation as a Democratic Process: Promoting Inclusion, Dialogue, and Deliberation”**, New Directions for Evaluation, A Publication of the American Evaluation Association, Number 85, Spring 2000.

UNDP. **“Who are the Question-makers – A Participatory Evaluation Handbook”**, OESP, 1997. Available in English at <http://www.undp.org/eo/documents/who.htm>

Burke Rory, **Project Management Planning and Control**, John Wiley & Sons New York, 1993 Second edition.

USAID. **“Conducting a Participatory Evaluation”**, Performance Monitoring and Evaluation TIPS 1996, Number 1. Center for Development Information and Evaluation. Available in English at: http://www.dec.org/usaids_eval/#004

Centres for Disease Control and Prevention (CDC). **“Steps in Program Evaluation”**, CDC Evaluation Working Group, September 1999. Available in English on the web at: <http://www.cdc.gov/eval/steps.htm>

Halabi, Hanan; Salem, Ruwaida; Wick, Laura. **“Jenin Community Based RH Education Project”**, Project-end Evaluation for UNFPA. Birzeit University, Institute of Community and Public Health, January 2000.

Ministry of Foreign Affairs, Danida. **“Evaluation Guidelines”**, February 1999.

UNICEF. **“EVALUATION – A UNICEF Guide for Monitoring and Evaluation – Making a Difference?”** Evaluation Office, 1991.

Halabi, Hanan; Salem, Ruwaida; Wick, Laura. **“Jenin Community Based RH Education Project”**, Project-end Evaluation for UNFPA, Birzeit University, Institute of Community and Public Health, January 2000.

ILO. **“Guidelines for the Preparation of Independent Evaluations of ILO Programmes and Projects”**, Evaluation Unit, Bureau of Programming and Management, November 1997. Available in

English, French and Spanish on the web at:

<http://www.ilo.org/public/english/bureau/program/guides/evalmenu.htm>

Management Sciences for Health. **“The Family Planning Manager”**, Volume II, Number 1, January/February 1993. The full Health Manager’s Toolkit is available in English, French and Spanish on the web at <http://erc.msh.org/index.cfm>

Ministry of Foreign Affairs, Danida. **“Evaluation Guidelines”**, February 1999.

Abstract

Impact of Strategic Factors on Improving “Project Evaluation Administrative Performance Effectiveness”

Prepared by

Amal Sa’oud Abedulaziz

Supervised by

Prof.Dr. Issam Al- Dabbagh

This Study aims to analyse the Impact of Strategic Factors on Improving “Project Evaluation Administrative Performance Effectiveness” through out testing (caused and effect) depending upon the opinions of the top management members and Executives Management in “OBEIKANN FOR RESEARCH AND DEVELOPMENT” Company.

The problem that this study handles with can be summarized within the key question “What could be the nature of possible effect of Strategic Factors on Improving Project Evaluation Administrative Performance Effectiveness”. Hence from this issue arise a group of secondary questions that this thesis attempt to hold answers for.

In order to accomplish its goals depending upon scientific methodology, the thesis had reached its task throughout gathering, pro-

cessing and analyzing data based on the opinion of (30) different management levels, top, operational, working in “OBEIKAN” Company by using a questionnaire carefully designed and elaborated as a measuring tool for this study. The thesis had used the most significant statistical methods, descriptive and perspective (Path Analysis) in testing its hypotheses.

Thesis main findings:

1. A positive impact of strategic factors (SWOT analysis, Mission determining, and planning and implementation expectation by using scenarios methods) on improving Project Evaluation Administrative Performance Effectiveness (Quality performance, Total quality management, Competition).
2. The indicators of competitive position competitiveness the strongest positive relation on improving Project Evaluation Administrative Performance Effectiveness, where the regression weights (66%), The regression weights of quality performance comes second on improving Project Evaluation Administrative Performance Effectiveness within the same method whereas the regression weights reached (59%), and the indicators of total quality management comes third on improving

Project Evaluation Administrative Performance Effectiveness whereas the regression weights reached (53%).

Study Main Conclusions:

1. Deepening awareness of the role of enclounding strategic factors in the project management performance particularly (private sector). And the level of importance within the entry criteria for evaluating performance, for the purpose of improving its effectiveness in demonstrating the truth of the performance and achievement.
2. The adoption of the Total quality management approach with total quality strategy, based on a deeper awareness of the role and importance of quality to enter the arena of business organizations in the international markets.
3. Obeikan for Research and development could apply the model of study on the executing projects that adopt the strategic planning dimension.
4. The study model examend in this thesis, could be applied on any project has strategic plan; it needs to improve the effectiveness of evaluation procedures, quality standards through a comprehensive and competitive.