



المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية
Iraqi Journal For
Economic Sciences



PISSN : 1812-8742

EISSE : 2791-092X

Arcif : 0.375

Using the force field analysis model as a tool for evaluating the quality of project monitoring: A case study in the Planning and Follow-up Department, Iraqi Ministry of Water Resources

استخدام أنموذج تحليل مجال القوى كأداة لتقييم جودة متابعة المشاريع / دراسة حالة في دائرة التخطيط والمتابعة في وزارة الموارد المائية العراقية

أ.د. فؤاد يوسف عبد الرحمن محمود

Fouad Yousif Abdulrahman
dr_ffuaad@uomustansiriyah.edu.iq

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة المستنصرية

زينب سليم علوان

Zainab Saleem Alwan
Zainab_zz51@yahoo.com

وزارة الموارد المائية

Abstract

This study was based on the premise that adopting the Force Field Analysis (FFA) model, a modern approach to project management, identifies driving and restraining forces as a tool for evaluating the quality of project monitoring. The research aimed to utilize this model to develop, evaluate, and assess project monitoring scientifically, adhering to the principles of scientific research. The researcher identified the research problem through a preliminary survey conducted with a selected sample of senior and middle management to highlight the evident weakness in the adoption of this model as a modern scientific method for evaluating these projects. The researcher employed a case study of the Ministry of Water Resources, utilizing interviews and a checklist. A three-point Likert scale was used to measure the checklist, employing descriptive analysis methods to assess central tendency and percentages in the interviews, which were also considered. The researcher reached several conclusions and recommendations, including that adopting driving and restraining forces within the FFA model is a valuable tool for evaluating the quality of project monitoring.

Keywords: Force field analysis model, driving forces, inhibiting forces, project monitoring quality assessment.

المستخلص

أستند البحث على فكرة مفادها أنه لاستخدام أنموذج تحليل مجال القوى على اعتباره منهجية حديثة في التقييم تتضح من خلالها القوى الدافعة والقوى المعيقة أداة لتقييم جودة متابعة المشاريع حيث هدف البحث إلى استخدام النموذج لتطوير وتقييم وتقويم متابعة المشاريع بصورة علمية وفق أصول البحث العلمي والمعايير والمؤشرات العالمية. وحدد الباحث مشكلة البحث من خلال إجراء المقابلات الشخصية كاستطلاع أولي وفق عينة مختارة من المستويات الإدارية العليا والوسطى لبيان هل توجد مشكلة واين يكمن الضعف وهل يتم اعتماد هذا النموذج باعتباره أسلوباً علمياً حديثاً لتقييم هذه المشاريع. وأعتمد الباحث على دراسة الحالة في دائرة التخطيط والمتابعة في وزارة الموارد المائية باستخدام (المقابلات الشخصية, قائمة الفحص) واعتماد

مقاييس ليكرت الثلاثي الصفري لقياس قائمة الفحص باعتماد أساليب التحليل الوصفي لمقاييس النزعة المركزية والنسب المئوية للمقابلات الشخصية. وتوصل الباحث إلى بعض الاستنتاجات والتوصيات ومنها أن اعتماد القوى الدافعة والقوى المعيقة في أنموذج تحليل مجال القوى يساعد على اعتباره أداة لتقييم جودة متابعة المشاريع .

الكلمات الرئيسية: أنموذج تحليل مجال القوى، القوى الدافعة، القوى المعيقة، تقييم جودة متابعة المشاريع.

المقدمة

تعتمد المنظمات المعاصرة ذات الاداء العالي لإدارة الموارد المائية على تطوير أساليب متابعة مشاريعها وفقاً لمعايير الجودة باستخدام نماذج حديثة تنطلق من امتلاكها للدقة والموضوعية في الحصول على المعلومات المستخدمة كإجراء استباقي للتعامل العلمي مع الحالة . واستخدمت انموذج تحليل مجال القوى لتحديد القوى الدافعة والقوى المعيقة والتوازن بينهما من خلال تحديد مشكلة البحث بوضوح وتحديد هذه القوى ودورها في تقييم جودة وتحديد الانحرافات والاختلاف بين الواقع والتوجهات المستقبلية .وعليه برزت أهميتها من خلال تحديد وتشخيص المحددات التي تعيق تطبيق هذا الأنموذج حيث وضعت فرضيات للبحث لتبين "هل يساعد وجود هذه القوى أو تحديدها في تقييم جودة متابعة المشاريع "باعتماد إجابات عينة خاصة للمقابلة الشخصية وقائمة الفحص للإجابة عليها واستخدام أساليب تحليل البيانات ومقاييس النزعة المركزية وتحليل الفجوة على أمل وصول الباحث الى تطبيق الفرضيات وتحديد الانحرافات المراد التوصل إليها . وجاء البحث بأربعة مباحث حيث شمل المبحث الأول بعض الدراسات السابقة والمنهجية العلمية ثم تناول المبحث الثاني الجانب النظري لمتغيرات البحث يشمل الاول المتغير (أنموذج تحليل مجال القوى) والثاني (تقييم جودة متابعة المشاريع) وخُصص المبحث الثالث للجانب العملي وختم البحث بالمبحث الرابع الذي تناول الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول/بعض الدراسات السابقة ومنهجية البحث

اولاً: بعض الدراسات السابقة

1- دراسة متعلقة بنموذج تحليل مجال القوى : Mc fadzeen,2022

عنوان الدراسة	Force Field Analysis has been applied by an electronics firmMcFadzean
مشكلة الدراسة	تطبيق نموذج تحليل مجال القوى من قبل شركة إلكترونيات
اهداف الدراسة	ضعف المناخ الإبداعي داخل المنظمة
مجتمع وعينة الدراسة	- تعزيز المناخ الإبداعي داخل المنظمة - استخدام تقنيات الإبداع في الأنشطة اليومية لجميع الموظفين . عينة من موظفين الشركة / شركة إلكترونيات
منهج الدراسة	دراسة حالة
اهم الاستنتاجات	تم تنفيذ جميع القوى الإيجابية التي تم تحديدها لتشجيع الشركة على التحرك نحو السيناريو المثالي. بعد عام واحد، خلص الفريق إلى أن البرنامج كان ناجحاً بالفعل. على سبيل المثال، أدرك أحد الأقسام أن تصنيف عملانه قد تحسن وبعد قياس جميع العوامل ، ذكر الفريق أن جوء من هذه العوامل قد مع تحسن عام بنسبة 20٪

2- الدراسة المتعلقة بتقييم جودة متابعة المشاريع.. Caballero al et,2025

عنوان الدراسة	A Multimethod Study Protocol Evaluation of the Quality Follow-up of a :Mental Health Initiative
مشكلة الدراسة	إشراك وتقييم جودة متابعة مشروع مبادرة تثقيفية حول الصحة النفسية شاملة ثقافياً: بروتوكول دراسة متعددة الأساليب
اهداف الدراسة	عدم توفر معرفة ودراية كافية بخصوص الصحة النفسية بين جموع المهاجرين في جنوب غرب سيدني . استراليا هدف هذا المشروع الى تحسين المعرفة بالصحة النفسية ومتابعة جودة المشاريع التابعة لهذا الموضوع والمواقف والممارسات الداعمة في سياق متعدد الثقافات
مجتمع وعينة الدراسة	يتم إجراء هذا المشروع في جنوب غرب سيدني، استراليا، حيث اللغات العربية والإنجليزية واليونانية والماتدرين والفيتنامية هي اللغات الأكثر شيوعاً. تم تشكيل تعاون متعدد أصحاب المصلحة يضم ممثلين من كل من هذه المجتمعات للمشاركة في إنتاج تدخل تثقيفي متعدد اللغات.
منهج الدراسة	دراسة استطلاعية
اهم الاستنتاجات	تحقيق نتائج إيجابية مع العاملين في المنظمات التي تم اجراء التحليل فيها من خلال استخدام اساليب الدعم النفسي وتجنب ضغط العمل او التخفيف منه.

3 - مجال الاستزادة من بعض الدراسات السابقة

أ- ساعدت بعض الدراسات السابقة الباحث على الاطلاع على مصادر جديدة تغني الجانب النظري للبحث.

- ب- بعض الدراسات السابقة تؤكد على أنّ استخدام نموذج تحليل القوى في تقييم جودة متابعة المشاريع يعتبر إدارة مهمة في نجاح خطط سير المشروع وتحقيق النتائج المرجوة منه .
- ج- الاستفادة من هذه الدراسات باعتبارها مقياساً في إعداد قائمة الفحص المستخدمة في هذا البحث
- د- التعرف على الأساليب الوصفية الاحصائية والجوانب الفلسفية للموضوع .
- هـ- معرفة النتائج الخاصة بالدراسات السابقة والاطلاع عليها والاستفادة منها في تطوير البحث وجوانبه للوصول للنتائج افضل وحلول مثلى

ثانياً: منهجية البحث

1- **مشكلة البحث:** يعتبر التغيير أسلوباً أساسياً في مواكبة مجمل التطورات الحاصلة في مجال الأعمال على مستوى العالم من أجل تحقيق الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها ولأجل مواكبة هذه التطورات تواجه المشروعات وبالأخص المشاريع الحكومية تحديات كبرى لذلك تسعى المنظمات إلى مواجهة هذه التحديات حيث تواجه وزارة الموارد المائية الكثير من التحديات في تقييم جودة متابعة مشاريعها المائية المتمثلة في محطات (الري والبزل) وتشمل المتابعة الفنية والجوانب التنفيذية للمشاريع ومتابعة نسب الإنجاز والانحراف عن الجداول الزمنية المخططة وبالرغم من عدد المهام التي تنفذها الوزارة مازالت تعتمد الأساليب التقليدية في إعداد التقارير الخاصة بمتابعة المشاريع دون الاعتماد على نماذج حديثة تسهل المهام وتنفيذها بدقة وجودة وسرعة أكبر . وأحياناً تبرز مشاكل متمثلة بقلّة الموارد المالية وعدم كفاية الميزانية المقدرّة لجميع المشاريع ليؤدي ذلك إلى تأخير إنجازها لحين توافر الموارد المالية إذ لوحظ من خلال الزيارات الميدانية للوزارة بوجود عدد من المشروعات قيد الإنجاز منذ سنوات بالإضافة إلى وجود مشاريع جديدة قبل انتهاء المشاريع السابقة مما يحدد من توازن الإنجاز للمشروعات السابقة والجديدة بسبب عدم كفاية الميزانية التي تم تقديرها للمشاريع وتأخر إنجازها لغاية توفر الدعم المالي كما أن عدم اكتمالها يؤدي إلى ضرر بالأجزاء المنجز تنفيذها نتيجة الظروف المناخية وأن اصلاحها يحتاج إلى ميزانية أخرى للصيانة مما يؤدي إلى هدر في الموارد المالية . ولذلك فأن الضعف في عملية المتابعة وتقييم نتائجها في الوزارة يؤدي أن تكون المشروعات غير ناجحة ولا تحقق الأهداف التي وجدت من أجلها وبسبب ضرورة وجود المشاريع المائية لحفظ المياه والاستفادة منها في ظروف الشحة المائية الناتجة من الظروف المناخية وقلّة الاطلاقات المائية من دول الجوار .ومن خلال المقابلات الشخصية باعتبارها استطلاعاً أولياً يوصل الباحث إلى فقرات مدى الاستفادة وكما يلي :

أ- إنّ استخدام نموذج تحليل مجال القوى لا يتم بصورة رسمية وغير مستخدم باسمه العلمي وإنما يوجد وعي متفاوت ومتنامي في استخدام هذه الأساليب والنماذج العلمية .

ب- وجود تفاوت في التطبيق العملي في استخدام نموذج تحليل مجال القوى باعتماده أداة لتقييم جودة متابعة المشاريع رغم وجود فهم للنموذج إلا أن التطبيق فعلياً ما زال متفاوتاً بين الأقسام مما يعكس حاجة المؤسسة إلى خطط تدريبية عملية تضمن الاستخدام المنهجي للنموذج في تقييم المشاريع.

ج- إنّ شعب الجودة في الوزارة غير مفعلة بطريقة تتلاءم مع عمل الأقسام الأخرى مما يؤدي إلى الاستمرار في ضعف الأداء التنظيمي للمتابعة الخاصة بالمشاريع المائية .

د- الحاجة إلى العدالة بصورة أكبر في توزيع الموارد المالية والمادية على كافة المشاريع لضمان تحقيق نتائجها. ونتيجة لما ورد أعلاه تبين مدى انعكاس القوى الدافعة والقوى المعيقة في جودة تقييم متابعة المشاريع ولا سيما في ظل استخدام الأساليب التقليدية في المتابعة وهذا أدى إلى إثارة مجموعة من التساؤلات وكما يلي :

أ- ماهي القوى الدافعة والقوى المعيقة التي تنعكس في تحديدها على تقييم جودة متابعة المشاريع؟

ب- هل يوجد انحرافات أو اختلافات بين الواقع ومؤشرات قياس الأداء المؤسسي. في وزارة الموارد المائية ؟

ج- ماهي أبعاد تقييم جودة متابعة المشاريع في وزارة الموارد المائية ؟

د- كيف يساعد انموذج تحليل مجال القوى في تقييم جودة متابعة المشاريع في الوزارة ؟

2- **أهمية البحث:** تكمن أهمية البحث من خلال الربط بين نموذج تحليل مجال القوى (Force Field Analysis) الذي طوره كورت لوين مع تقييم جودة متابعة المشاريع في وزارة الموارد المائية ليساعد في توسع استخدام هذا النموذج خارج الإطار التنظيمي للوزارة ليشمل معرفة وتحليل القوى الدافعة والقوى المعيقة التي تعيق نجاح متابعة المشاريع المائية ويمكن الإشارة الى أن أهمية البحث فيما يلي :

أ- يساعد النموذج في تطوير الإطار النظري لإدارة المشاريع في الوزارة .

ب- تعتبر إدارة تقييم تشخيصية للقوى الدافعة والمعيقة في تقييم جودة متابعة المشاريع لتحديد مدى كفاءة وفاعلية أنظمة المتابعة من خلال تحليل هذه القوى ودراسة امكانيات التحسين المستمر

ج- دعم عملية صنع القرار في المشاريع المائية من خلال تحليل القوى حيث تساعد مسؤولي المشاريع في وضع استراتيجيات مناسبة للوصول الى حالة توازن القوى .

د- المساهمة في عمليات الإصلاح في الوزارة من خلال تحسين كفاءة إدارة الموارد بكافة انواعها

هـ- المساهمة في اعتماد مؤشرات الأداء استناداً على القوى التي تؤثر في جودة متابعة المشاريع .

3- **أهداف البحث:** يسعى البحث من خلال تساؤلات المشكلة الى تحديد الأهداف التي يسعى لتحقيقها وكما يلي :

أ- تحديد أبعاد تحليل مجال القوى ومتغيراتها الفرعية في السياق الإداري .

ب- تحديد علاقة القوى الدافعة والمعيقة بجودة متابعة المشاريع .

ج- قياس واختبار نموذج تحليل مجال القوى وأبعاده .

د- قياس واختبار نموذج تقييم جودة متابعة المشاريع وابعادها .

هـ- التعرف على كيفية أن يساعد نموذج تحليل مجال القوى في تقييم جودة متابعة المشاريع .

4- **فرضيات البحث :** من أجل الالمام بكافة المعطيات النظرية والعملية وتحقيق أهداف البحث ودعمها بالطرق الاحصائية أعتمد البحث على أربع فرضيات وهي كالتالي :

الفرضية الأولى : (تساعد جودة متابعة المشاريع في دائرة التخطيط والمتابعة تزداد بوجود قوة دافعة قوية متمثلة في توافر آليات معلوماتية وإحصائية حديثة).

الفرضية الثانية : (تساعد وجود قوى مقيدة تنظيمية (مثل الروتين الإداري ونقص الصلاحيات) يؤدي الى التقليل من جودة متابعة المشاريع لدى دائرة التخطيط والمتابعة).

الفرضية الثالثة : (يؤدي تدريب الموظفين وتحسين برامج بناء القدرات الى تقليل التأثير السلبي للقوى المقيدة وترفع جودة المتابعة).

الفرضية الرابعة : (يوجد علاقة تفاعلية بين القوى الدافعة و القوى المعيقة ومدى تأثير العوامل الدافعة على جودة المتابعة يكون أكبر عند انخفاض شدة القوى المعيقة).

5- مجتمع وعينة البحث

أ- مجتمع البحث: تمثل مجتمع البحث بمقر وزارة الموارد المائية العراقية.

ب- عينة البحث: اعتمد الباحثان عينة قصدية على نوعين تبعاً لنوع الأسلوب المعتمد كما يلي:

(1) عينة المقابلات الشخصية: شملت عينة المقابلات مجموعة من متخذي القرار في الإدارات العليا والوسطى وكان عددهم (10) موضحة بالتفاصيل في المبحث الثالث.

(2) عينة قائمة الفحص : اعتمدت قائمة الفحص على عينة قصدية تمثل مجموعة شاملة

ومتنوعة من ملاكات الوزارة المبحوثة من مديري اقسام، ومديري شعب، وبعض الموظفين من الاقسام المقصود التعامل معها لاتصالها المباشر بالمشكلة وكان عددهم (42).

6- أساليب جمع تحليل البيانات

أ- أساليب جمع البيانات: ركز الباحثان في جمع بياناتهما على الجانب النظري للبحث الموسوم (استخدام أنموذج تحليل مجال القوى كأداة لتقييم جودة متابعة المشاريع) على ما جاء في المصادر العلمية من الكتب والرسائل والاطاريح والمجلات العلمية الرصينة المحلية والعالمية فضلاً عن بعض مواقع الانترنت المعتمدة ضمن اصول البحث العلمي . فيما اعتمد الجانب العملي تبني دراسة حالة مستعيناً بمخرجات (المقابلات الشخصية - قائمة الفحص) .

ب- أساليب تحليل البيانات

(1) معامل الثبات (Cronbach's Alpha):

(2) اختبار صدق المحتوى بالمقارنات الطرفية (Content Validity Test by Terminal Comparisons)

(3) المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive analysis method)

(4) الوسط الحسابي المرجح (Weighted Mean)

(5) الانحراف المعياري (Standard deviation):

(6) الأهمية النسبية (شدة الاجابة) (The relative importance):

(7) اسلوب تحليل الفجوة (Gap Analysis):

7- منهج البحث : اعتمد الباحثان على منهج دراسة الحالة هو أسلوب بحثي نوعي يقوم على دراسة متعمقة لحالة فردية أو مجموعة أو حدث معين. يهدف إلى فهم شامل ومععمق للظاهرة المبحوثة من خلال جمع بيانات متنوعة وتحليلها بشكل منهجي حيث تم اختيار حالة واحدة لدراستها بشكل متعمق ومتكامل. وقد تم استخدام أسلوب المعايضة الميدانية كأداة أساسية لجمع البيانات، وذلك من خلال إجراء مقابلات شخصية حيث تم تحليل البيانات الناتجة تحليلاً وصفيًا مع التركيز على مقارنة النتائج الميدانية مع النتائج النظرية المتوقعة.

8- صدق وثبات قائمة الفحص

أ- الصدق الظاهري لقائمة الفحص: اعتمد الباحثان الصدق الظاهري باعتباره من أهم الاختبارات الاحصائية لبرهنة مدى صدق فقرات قائمة الفحص في تمثيل موضوع البحث خير تمثيل، إذ يلزم اختبار الصدق الظاهري بضرورة عرض قائمة الفحص بصيغتها الأولية على مجموعة من الاساتذة المحكمين في مجال التخصص والبحث العلمي للحكم على مدى صلاحيتها ومدى صدقها لتمثيل فقراتها لموضوع البحث (استخدام أنموذج تحليل مجال القوى كمنهجية لتقييم جودة متابعة المشاريع) خير تمثيل، وجاءت نتيجة اختبار الصدق الظاهري بمعامل صدق عالٍ كما موضح في الجدول 1 وأوضحت النتائج أنّ نسبة اتفاق المحكمين على صدق مجمل فقرات قائمة الفحص قد بلغت 91.43% هي نسبة مرتفعة ترجح اتفاق المحكمين على اثنان وثلاثين فقرة من بين خمس وثلاثين فقرة خصصت لطرح حالة الظاهرة المبحوثة

جدول (1) نتائج اختبار الصدق الظاهري لقائمة الفحص

متغيرات البحث	عدد الفقرات ضمن استمارات الفحص	عدد الفقرات المتفق عليها من قبل المحكمين	نسبة المنوية لاتفاق الاساتذة المحكمين	مستوى الصدق	تحليل الباحث
مجمل فقرات قائمة الفحص	35	32	91.43%	مرتفع	وجود صدق ظاهري عالٍ في مجمل فقرات قائمة الفحص

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

ب- صدق المحتوى بوساطة المقارنة الطرفية: تستخدم الباحثة طريقة صدق المحتوى بالمقارنة الطرفية لتأكيد صدق فقرات قائمة الفحص في تمثيل موضوع البحث (استخدام

أنموذج تحليل مجال القوى كمنهجية لتقييم جودة متابعة المشاريع) خير تمثيل وبالتالي تأكيد نتائج الصدق الظاهري السابقة لاسيما أن طريقة صدق المحتوى بالمقارنة الطرفية تعول على ترتيب البيانات أما تنازليا او تصاعديا، يعقبه اختيار ما نسبته سبع وعشرون في المئة من حجم العينة تؤخذ من القسم الأعلى من البيانات المرتبة وكذلك هناك سبع وعشرون في المئة من حجم العينة تسحب من الجزء الاسفل، يعقبه تطبيق الاختبار المتعلق بالمقارنة بين متوسطي القسمين، إذ ستؤكد النتيجة تحقق شرط الصدق في البيانات المحتسبة معنوياً، فبعد ترتيب البيانات تصاعدياً وتطبيق الاختبار كانت النتائج ايجابية كما مؤشر في جدول (2) كالاتي:-

جدول (2) نتائج اختبار صدق المحتوى بالمقارنة الطرفية

المحاور	T-TEST	القيمة الاحتمالية	تحليل الباحث
مجملة فقرات قائمة الفحص	22.78	0.00	تحقق شرط صدق المحتوى في فقرات قائمة الفحص

المصدر: اعداد الباحث على وفق نتائج الحاسوب باستخدام برنامج (SPSS)

يستخلص من جدول (2) أنّ قيمة (T) المحتسبة بلغت (22.78) بين متوسطي القسمين لمجملة فقرات قائمة الفحص وهي معنوية، لأن القيمة الاحتمالية المناظرة لها كانت (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية البالغ (0.05)، بما يوثق تخطي جميع فقرات قائمة الفحص لاختبار الصدق بنجاح. ليرسخ ذلك صدق فقرات قائمة الفحص في تمثيل موضوع البحث (استخدام أنموذج تحليل مجال القوى كمنهجية لتقييم جودة متابعة المشاريع) خير تمثيل.

ج- اختبار الثبات: يؤكد اختبار الثبات موثوقية البيانات المتحصلة من توزيع قائمة الفحص على العينة لذا يُستعمل طريقة معامل ثبات (Cronbach's Alpha) الأكثر دقة وشيوعاً من بين اختبارات الثبات، وجاءت النتيجة بناءً على ما جاء في الجدول (3) أنّ قيمة معامل الثبات لمجملة فقرات قائمة الفحص (0.862) بما يؤشر وجود ثبات عالٍ في فقرات قائمة الفحص لكونها أكثر من (0.700)، وبذلك يتحقق وجود ثبات عالٍ في مجمل فقرات قائمة الفحص على وفق طريقة معامل الثبات المذكورة:

جدول (3) نتائج اختبار الثبات (Cronbach's Alpha)

متغيرات البحث	معامل ثبات Cronbach's Alpha	مستوى الثبات	تحليل الباحث
مجملة فقرات قائمة الفحص	0.862	مرتفع	وجود ثبات عالٍ في مجمل فقرات قائمة الفحص

المصدر: اعداد الباحث على وفق نتائج الحاسوب باستخدام برنامج (SPSS)

المبحث الثاني/ الجانِب النظري

اولاً : انموذج تحليل مجال القوى

1. مفهوم نموذج تحليل مجال القوى: يعتبر التغيير عملية مستمرة ومتسارعة وبالأخص في وقتنا الحالي إذ أنّ الانفتاح على الأسواق العالمية والعولمة ومتطلبات الخدمة الجديدة جعل المنظمات تلجأ إلى اعتماد المنظومات الرقمية أسناداً للفكر والمهارة التي تتطلبها الإدارة لقيادة أساليب حديثة لمواجهة أية قوى سواء كانت إدارية أو مالية أو تكنولوجية أو ثقافية أو سلوكية أو فنية أو خدمية من أجل البقاء في سوق المنافسة. إذ أنّ عملية التغيير تحتاج إلى أفراد يمتلكون مستوياتٍ معينة من الفهم والمعرفة تتناسب مع حجم التغيير الحاصل مع عمليات إدارة التغيير، حيث أنّ المنظمات الخدمية منها تتبع النظام الهرمي في هياكلها التنظيمية والذي يؤدي الى التردد والخوف بين صفوف العاملين تجاه هذا التغيير، حيث عكس على المنظمات ذات الهيكل الافقي الذي يعتمد على فرق العمل و العلاقات التعاونية بين كافة أقسام المنظمة في اتخاذ القرارات المناسبة التي تتطابق مع الاهداف التي تسعى للوصول اليها. (عطية، 2023: 37) ويعد لوين (Lewin) من أهم علماء النفس في جيله وكان الأكثر شهرة بسبب تطويره (النموذج تحليل مجال القوى) ومن خلال هذا النموذج قام بالاستعانة به في كافة أعماله التطبيقية. إذ أنّ هذا النموذج يقوم على أساس فهم السلوك للأفراد والجماعات العاملة في المنظمات حسب الدوافع. وان التغيير

هو نتيجة لقوى معينة في مجال معين أو بيئة معينة من خلال قوتين متعارضتين تعملان بصورة مستمرة ومتغيرة وتؤثران على عملية التغيير . حيث أنّ نموذج لوين يقوم على أساس ثلاث مراحل تعمل بالتعاقب من أجل إحداث عملية التغيير وهي كالتالي: (102: Majka,2024)

-المرحلة الأولى: أذابت التجميد في هذه المرحلة يتم أعداد المنظمة للتغيير الذي سيحصل في المستقبل من خلال معرفة الأسباب التي تدعو الى حدوث التغيير وكسر معوقات التغيير .

-المرحلة الثانية: التغيير أو الانتقال في مرحلة التغيير الفعلي تنفذ المنظمة مجموعة من العمليات وتقوم بسلوكيات جديدة لضمان استمرارية وجودها في المنظمة .

-المرحلة الثالثة: مرحلة إعادة التجميد حيث ان بمجرد القيام بأجراء عملية التغيير تعمل المنظمة على ترسيخ وتثبيت هذه العمليات والسلوكيات الجديدة والقيام بمنع السلوكيات القديمة وتقديم المكافآت بخصوص استعمال السلوكيات الجديدة .

واتفق بعض الباحثين على تحديد مفهوم نموذج تحليل مجال القوى من وجهات نظر مختلفة تختلف باختلاف المدارس الفكرية والادارية والسلوكية التي ينتمون اليها. فقد عرفها (عطية,2023 : 39) على انه ((أداة بيانية تحليلية تساعد في حل المشكلات والتعقيد التي تواجهها المنظمات من خلال التحديد الدقيق لتلك القوى التي تؤثر على نجاح المشروع وقياسها لمعرفة كيف تؤثر هذه القوى على تحقيق الاهداف)). كما تناولها (Rebalskis,2022:3) فاعتبرها ((أداة أساسية لتطبيق عملية التغيير في مجال معين من اجل قياس القوى التي تحدث التغيير)). وتوصل الباحثان إلى المفهوم الإجرائي لنموذج تحليل مجال القوى والذي يتمثل ((أداة إدارية مهمة تساعد في تحليل المشاكل التي تواجه المشاريع التي تنفذها المنظمات لتساعد على اتخاذ قرارات مناسبة لإنجاح هذه المشاريع)).

2- اهمية نموذج تحليل مجال القوى: تكمن أهمية نموذج تحليل مجال القوى في أنه سهل فهماً عميقاً للقوى المؤيدة للتغيير والمتعارضة ، وبالتالي يسمح لمديري التغيير بتنظيم المعلومات من حيث أهميتها للتغيير وصياغة استراتيجيات لإدارة التغيير بشكل فاعل. وكما بيّن (Siswanto,2020: 40)، أنّ تحليل مجال القوى يحقق الاهمية المجتمعة الآتية:

أ- تقدير المعوقات المختلفة التي تواجه تنفيذ العملية في المجتمع.

ب- مساعدة فريق التغيير في تحديد الخطوات المناسبة في العملية المراد تنفيذها.

ج- الاعتراف بالقوى الدافعة و القوى المعيقة في المجتمع فيما يتعلّق بالعملية المراد تنفيذها.

د- مساعدة الفريق المسؤول عن العملية المراد تنفيذها في الاتفاق على القوى التي يجب معالجتها قبل البدء في العملية .

هـ- مساهمة الفريق للتركيز على التعامل مع القوى الأكثر أهمية في المجتمع لدعم تنفيذ العملية

3- أهداف نموذج تحليل مجال القوى: يهدف نموذج تحليل مجال القوى إلى تحديد القوى الدافعة والمعوقة لأي قرار أو تغيير، مما يساعد في فهم العوامل المؤثرة وتوجيه الجهود نحو تعزيز التغيير الإيجابي. كما يُستخدم لدعم اتخاذ القرار بشكل مدروس وتقليل المقاومة من خلال تحليل متوازن وشامل للبيئة التنظيمية أو المجتمعية وعلى ضوء ذلك حددت مجموعة من الاهداف التي تسعى الى تحقيقها وكما يلي (Burnes,2022: 150):

أ- تحليل القوى الدافعة والمعوقة للتغيير التنظيمي: يهدف النموذج إلى تحديد العوامل التي تدفع نحو التغيير وتلك التي تعارضه، مما يساعد على فهم الديناميكيات المحيطة بأي قرار إداري أو تغيير مؤسسي.

ب- تعزيز اتخاذ القرار الاستراتيجي المدروس: يساعد النموذج القادة وصناع القرار في اتخاذ قرارات مستندة إلى تقييم متوازن للقوى المؤثرة في الموقف.

ج- دعم جهود التغيير التنظيمي وتقليل المقاومة: يهدف النموذج إلى تحديد مصادر المقاومة

للتغيير ومعالجتها من خلال تقليل العوامل المعوقة وزيادة الداعمة.
د- تشجيع المشاركة الجماعية في التقييم والتحليل: يساعد النموذج في تحفيز فرق العمل على التفكير الجماعي وتحليل بيئة التغيير من زوايا مختلفة.
هـ- توفير أداة بصرية لتحليل التغيير: يقدم تمثيلاً مرئياً (مثل الرسوم البيانية) يسهل توضيح الوضع الراهن والتغييرات المطلوبة للجهات المعنية.

4. **أبعاد نموذج تحليل مجال القوى:** أبعاد نموذج تحليل مجال القوى الذي وضعه لوين تُستخدم لتحديد وتحليل القوى المؤثرة على موقف أو تغيير معين، سواء كانت قوى دافعة (مُعززة للتغيير) أو قوى مانعة (مُعيقة للتغيير). ويمكن تلخيص الأبعاد الأساسية للنموذج كما يلي وفق عدة وجهات نظر:

أ- القوى الدافعة: بين (Cummings & Worley, 2019: 148) ان القوى الدافعة للتغيير من اهم المرنكزات في نموذج تحليل مجال القوى لكورت لوين، حيث تمثل هذه القوى كافة العوامل التي تشجع المنظمة للانتقال من حالة الاستقرار إلى حالة جديدة أكثر توافقاً مع البيئة الداخلية والخارجية. حيث ان التغيير لا يحدث من تلقاء ذاته، بل هو استجابة لتحديات واحتياجات تنشأ إما من داخل المنظمة أو من محيطها. وتتميز هذه القوى ايضاً بكونها المحرك الأساسي الذي يدفع الإدارة والعاملين نحو تبني خطط واستراتيجيات تهدف إلى تحسين الأداء وضمان البقاء والاستمرار. ومن أبرز هذه القوى هي القوى التكنولوجية. فقد أصبحت التكنولوجيا في العقود الأخيرة قوة لا يمكن تجاهلها، حيث فرضت التحولات الرقمية على المنظمات ضرورة إعادة النظر في أنماط عملها التقليدية. على سبيل المثال، أسهمت تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتقنيات تحليل البيانات الضخمة في إحداث تحولات جذرية في قطاعات مثل الصحة والتعليم والقطاع المصرفي. ومثال آخر عليها القوى السوقية التي تؤثر بقوة في توجيه المؤسسات نحو التغيير. حيث ان المنافسة المتزايدة بين المنظمات العالمية والإقليمية جعلت من اللازم تبني استراتيجيات مرنة قادرة على التكيف مع متغيرات السوق. كما يرى (Cameron & Green, 2023: 91-92) بأن القوى الدافعة من الممكن أن تكون مرتبطة بزيادة التنافس، أو تغيير في توقعات العملاء، أو ضغوط تشريعية، أو طموحات الإدارة العليا لتطوير الأداء.

ب- القوى المعيقة: يرى (Cummings & Worley, 2019: 150) وهي مجموعة المؤثرات التي تعيق عملية التغيير وتعمل على إبقاء الوضع الراهن. وان دراسة هذه القوى خطوة مهمة في نموذج تحليل مجال القوى، حيث إن تجاهلها يؤدي في الغالب إلى فشل خطة التغيير، حتى لو كانت هذه الخطط مدروسة بعناية من حيث الأهداف والموارد. أن أبرز أشكال القوى المعيقة يتمثل في مقاومة الافراد. حيث ان الموظفون هم المحرك الأساسي لنجاح أو فشل أي عملية تغيير، وأي شعور يتولد بالتهديد قد يتحول إلى مقاومة فعلية. هذه المقاومة قد تأخذ أشكالاً مختلفة، منها العلني كاعتراض الصريح ومنها المخفي مثل البطء في تنفيذ القرارات أو الالتزام الشكلي دون قناعة حقيقية. وغالباً ما تكون جذور هذه المقاومة نفسية، كخوف الموظفين من فقدان وظائفهم أو شعورهم بالقلق من مهارات جديدة قد لا يمتلكونها. وان الخوف من المجهول يمثل العامل الأكثر تأثيراً في تعزيز المقاومة الفردية. على مستوى أوسع، نجد أن المقاومة التنظيمية تمثل عائقاً كبيراً أمام التغيير. فالمنظمات على الاغلب تطور أنظمة بيروقراطية معقدة تهدف إلى تنظيم العمل وضبطه، لكنها في المقابل تخلق بيئة يكون من الصعب فيها إدخال أي تعديل على الإجراءات أو السياسات. فمثلاً، قد تمتلك منظمة معينة نظاماً صارماً للموافقات الإدارية، بحيث يتطلب أي تعديل في العمليات المرور عبر عدة مستويات إدارية. هذا التعقيد قد يؤدي إلى تأجيل تنفيذ التغييرات أو حتى إلغائها بالكامل. كذلك فإن الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والعادات غير الرسمية التي تسود في المؤسسة – قد تفرض مقاومة غير معلنة لأي تغيير يهدد استقرارها. ويوضح

لوين ان هذه القوى تنشأ من الطبيعة النفسية للبشر. المتمثلة بالخوف من المجهول، فقدان السيطرة، والرغبة في الاستقرار وأن هذه القوى ليست سلبية دائماً فهي تمنع التغيير العشوائي وغير المدروس. وأن أية استراتيجية تغيير يجب أن تأخذ هذه المقاومة بعين الاعتبار، لأنها مؤثر على حاجة المنظمة لتدرج التغيير وعدم فرضه دفعة واحدة ويلاحظ بأن تخفيف القوى المعيقة تعتبر من أكثر الاستراتيجيات شيوعاً وفاعلية. فبدلاً من التركيز فقط على تعزيز القوى الدافعة، غالباً ما يكون من الأجدي معالجة أسباب المقاومة وتقليل تأثيرها.

ج- التوازن : إن مفهوم حالة التوازن من المفاهيم المهمة لنموذج تحليل مجال القوى الذي طرحه كورت لوين. إذ يرى أن أي وضع تنظيمي إذا كان في حالة استقرار أو تحول فيكون نتيجة لمعادلة مستمرة بين القوى الدافعة التي تدفع نحو التغيير، والقوى المعيقة التي تعرقل أو تعارض هذا التغيير. وعندما تتساوى القوتان في شدتهما، تنشأ حالة من التوازن تجعل المنظمة مستقرة نسبياً في وضع معين. (Cummins & Worley, 2019: 149)

د- التحليل النوعي: يركز هذا التحليل على دراسة القوى المؤثرة من حيث طبيعتها، ودوافعها، وآثارها المحتملة. وغالباً ما يتم هذا التحليل عبر أدوات مثل المقابلات أو الملاحظة الميدانية ويساعد على :

(1) فهم دوافع الأفراد : على سبيل المثال، قد يُظهر الموظفون مقاومة للتغيير، لكن عند التحليل النوعي يتبين أن السبب الحقيقي ليس رفض الفكرة بحد ذاتها، بل الخوف من فقدان مكانتهم داخل الفريق.

(2) اكتشاف العوامل الخفية : بعض القوى لا تكون واضحة للعيان مثل الشائعات، أو التحالفات غير الرسمية بين الموظفين، التي قد تشكل قوة كابحة قوية.

(3) معرفة التصورات الثقافية والاجتماعية : التحليل النوعي يساعد في التعرف على المعتقدات والقيم التي تشكل سلوك الأفراد تجاه التغيير، مثل الميل إلى الاستقرار أو التوجس من المخاطرة. حيث ان التحليل النوعي هو منهج بحثي يهدف إلى فهم الظواهر الاجتماعية والثقافية من خلال جمع وتحليل البيانات غير الرقمية، مثل النصوص، الصور، والملاحظات. يتميز هذا المنهج بتركيزه على السياقات والتجارب الفردية، مما يسمح للباحثين بالغوص في عمق الظواهر المدروسة.

هـ- التحليل الكمي: حسب ما بين (Burnes, 2022:150) يمتاز التحليل الكمي بالموضوعية والقدرة على تقديم بيانات قابلة للقياس لكنه قد يغفل الأبعاد النوعية المعقدة التي يصعب تحويلها إلى أرقام ويوفر مقارنة دقيقة بين شدة القوى المختلفة. وغالباً ما يتم استخدام أدوات مثل الاستبيانات

الجداول الإحصائية والمقاييس المعيارية و يساعد على ما يلي :

(1) تقدير شدة القوى: يمكن للمشاركين مثلاً أن يمنحوا كل قوة درجة من 1 إلى 5 تعكس شدتها. هذا يتيح رسم خريطة كمية تظهر أي القوى أقوى تأثيراً.

(2) المقارنة بين القوى: عبر تجميع البيانات يمكن تحديد ما إذا كانت القوى الكابحة أقوى من القوى الدافعة، وبالتالي تقدير صعوبة التغيير.

(3) التحليل الإحصائي: باستخدام أدوات مثل الإنحدار أو تحليل العوامل، يمكن تحديد العلاقات بين القوى ومعرفة أيها يؤثر بشكل مباشر وأيها غير مباشر.

إذ أن التحليل الكمي لنموذج تحليل مجال القوى يُعد تطويراً مهماً للطريقة التقليدية التي وضعها "كورت لوين". إذ يقوم على تحويل القوى الدافعة والمعيقة من مجرد وصف نوعي إلى قياس رقمي يمكن مقارنته وتحليله. وذلك عن طريق تحديد العوامل المؤثرة في التغيير ثم يتم إعطاؤها أوزاناً رقمية تعكس درجة قوتها أو ضعفها. و بعد جمع هذه الأوزان، يتم مقارنة مجموع هذه القوى الدافعة مع مجموع القوى المعيقة لمعرفة اتجاه التغيير وإمكانية نجاحه. هذه الطريقة تمنح صانعي القرار رؤية أوضح وأكثر موضوعية لاتخاذ الإجراءات المناسبة.

ثانياً:- تقييم جودة متابعة المشاريع

1- مفهوم تقييم جودة متابعة المشاريع : حيث عرفها (يوسف ومرهج،2018: 45) بأنها "العملية التي يتم من خلالها وضع معايير موضوعية وكمية محددة تساعد في التوصل إلى اختيار المشروع أو المقترح الاستثماري الأنسب في إطار الأهداف المرجوة والمحددة مسبقاً". وتناولها (دليل المتابعة والتقييم على المشاريع،2024 : 7) على أنها "مقاييس محددة تُستخدم لغرض قياس مستوى التقدم في المشروع، مثلاً مؤشرات للمدخلات، المخرجات، النتائج، والأثر".

2- أهمية تقييم جودة متابعة المشاريع: تكمن أهمية تقييم جودة المشاريع تساعد في تحسين عملية صناعة واتخاذ القرارات واختيار الأفضل منها لتوجيه الموارد المائية والمادية والعمل على استثمارها بالشكل الأمثل الذي يتماشى مع التطورات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة والتي تسهم في ترشيد استخدام الموارد وتلافي الهدر فيها . (Gazel,2023:11)

أ- تقييم جودة المشاريع من العمليات الضرورية حيث تساعد على تحسين الكفاءة التشغيلية وتحسين الخدمات للمستخدمين وايضا توظيف التكنولوجيا بالشكل الأمثل ليقدم سير العمل داخل الوزارة في كافة تشكيلاتها وتعاملها مع المستخدمين لتحسين الخدمات وتسهيل الحصول عليها لتوفير الوقت والجهد في ان واحد.

ب- تُعد المرحلة الاخيرة في مجال اختيار واعداد وتنفيذ المشاريع بما يعني ان التقييم هو وضع الخطوات الاخيرة التي يجب على الوزارة القيام بها لتحديد هل المشروع مناسب وملائم ام لا؟ وهل يجب ان يستمر هذا المشروع في العمل ام يجب تعديله وانهاؤه وتمثل ايضا القاء نظرة للخلف للتأكد من أن الطريق الذي نسير فيه هو ذلك الطريق الذي تم تحديده منذ البداية.

ج- تقييم العلاقة بين جودة المشروع ونجاح تقييم متابعة المشروع من خلال التقارير التي يتم اعدادها بخصوص الموارد المستخدمة وقياس نسب الإنجاز الفعلي والمخطط والمقارنة بينها . وكما يرى (يوسف ومرهج،2018: 45) ان اهمية هذه العملية تعود لعاملين رئيسين وهما:-

د- ندرة الموارد الاقتصادية وخصوصا رأس المال الذي يمكن نقله واستخدامه في مجالات متنوعة.
هـ- ثورة المعلومات والاتصالات التي حققها التقدم العلمي والتكنولوجي المتسارع والتي خلقت مجالاً واسعاً للمفاضلة والاختيار بين الكثير من البدائل والنقل المادي والمعلوماتي.

3- اهداف تقييم جودة متابعة المشاريع: تستخدم المنظمات اساليب التقييم للوصول الى مجموعة اهداف تتجسد بالنقاط التالية كما يراها كل من(النجار،2006: 353)، (Judi, 2009:18):

أ- تحديد الطرق التي تتمكن المنظمات من العمل بشكل أفضل وبتكاليف ووقت أقل من خلال قياس مدى كفاءة وفاعلية الخدمات المقدمة والكشف عن التبذير والاسراف والتلاعب في تنفيذ الاعمال وتقديم التوصية بأجراء التغييرات المناسبة لتحسين جودة الخدمات . كما ترتبط أهداف التقييم ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط، فهو يحقق لها التوازن الاقتصادي و سد الثغرات عند التنفيذ لحاجة المعالجة .(ومعايير المراجعة الحكومية،2008 : 8)،(العبيدي،2009: 34)

ب- التحقق من وفاء المنظمة بوظائفها بأفضل كفاءة وفق الوقت والكلفة والجودة المطلوبة منها فالتقييم يعد أفضل طريقة لتتبع ورصد التقدم المحرز مما يفسح المجال أمام التعديلات اثناء سير عملية التنفيذ.

ج- الكشف عن الانحرافات المختلفة مع تقديم تقارير عن الانحرافات الكمية والنوعية والقيمية والزمنية والفنية التي يمكن حدوثها في التنفيذ المادي للمشروعات فنتائج تلك التقارير تعزز من المسألة في سبيل التحسين والتطوير المستمرين .

د- يوفر الدقة في متابعة تنفيذ المشروعات بما يُمكن من التعرف على وجه التحديد والدقة بمدى التقدم في تنفيذ المشروعات والخطة الاستثمارية بتوفير مؤشرات محددة لعمل هذه الوحدات بما يمكنها من العمل الجماعي نحو تحقيق الاهداف المطلوبة .

هـ- تقديم تكليف محدد بواجبات ومواعيد محددة مع منح الحوافز وفق توصيات تقارير التقييم.
و- يكشف مساوئ البيروقراطية والمتمثلة بالإسراف المالي والاجراءات وشكليات العمل, فهو ينسق بين مختلف أوجه نشاط المشروع في الانتاج والاستثمار والتوظيف والتدريب, بما يخفض من مستويات الفقد والضياغ الاقتصادي والإسراف المالي.
ز- إصدار القرارات أو وضع المقترحات اللازمة لتصحيح مسار خطة التقييم كلما تطلب الأمر ليحقق الاهداف المرسومة.

4- أبعاد تقييم جودة متابعة المشاريع (الجراح, 2022: 60)

أ- الدقة: وتمثل مدى موثوقية وصحة النتائج المستخلصة من عمليات المتابعة والتقييم، أي أن تكون البيانات التي يتم جمعها صحيحة خالية من التحيز وتعكس الواقع الفعلي للمشروع بشكل موضوعي.

ب- الالتزام بالتوقيت: يبين مدى قدرة النظام على جمع البيانات ومعالجتها وتحليلها ومن ثم إعداد التقارير بخصوصها ضمن فترة زمنية متفق عليها مسبقاً وفق خطة المشروع او حسب الاتفاق مع المستفيدين .

ج- الشمولية: مدى تضمين مختلف الفئات المعنية في جميع مراحل العملية بدءاً من التخطيط وصولاً إلى التقييم. تشمل ضمان مشاركة المجتمعات المحلية والفئات المهمشة والجهات المعنية الأخرى في تصميم مؤشرات الأداء وجمع البيانات، وتحليل النتائج.

د- الاستجابة للمشكلات: قدرة النظام على التعرف المبكر على المشكلات أو الانحرافات عن الخطط ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب.

هـ- اتخاذ الإجراءات الصحيحة: خطوات يتم اتخاذها لإعادة المشروع إلى مساره الصحيح عند حدوث تفاوت في مسار الخطة. وتشمل تحديد المشكلات وتحليل أسبابها وإيجاد حلول لمعالجتها وتساعد في تقلييل تأثيرات الأحداث غير المخطط لها (DeeProjectManagerJournal,2024:28).

و- تكامل المعلومات: ان تكامل المعلومات يحتاج الى أن يتم الربط بين عنصر-الجدول الزمني (مواعيد التنفيذ والتسليم) وعناصر إدارة الجودة حيث يتم استخدام البيانات الزمنية لتحديث مؤشرات الجودة وقياس مقدار الانحرافات. (Braglia ,2014 :3)

ز- الاحترافية والمهنية: الالتزام بالقيم والسلوكيات والمعايير التي تجعل المدير يُنظر إليه كخبير موثوق يتمتع بمعرفة ومهارات عالية. وتشمل النزاهة والدقة والالتزام بالمواعيد والمعايير والشفافية في تبادل المعلومات مع أصحاب المصلحة. (Frank,2022:11)

ح- استخدام التكنولوجيا: تسهم في ضبط الجودة من خلال المراقبة اللحظية لسير عمل المشروع وتوليد التنبيهات في حال الانحرافات مما يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية بسرعة.

كما تساهم في تحليل البيانات السابقة و التنبؤ بالمشاكل المستقبلية وتقييم الأداء وفق معايير معينة مما يساعد في اتخاذ قرار يتحكم فيه الوقت والجودة معاً. (Larry, Darelle,2023: 57)

ط- رضا اصحاب المصلحة : يعكس مدى تحقيق المشروع للنتائج المتوقعة فعندما يشعر أصحاب المصلحة أن الاهداف التي يسعون اليها قد تحققت يكون لديهم مستوى ثقة اعلى في الإدارة و يؤدي الى استمرارهم في الدعم لها.(Tran,Van Du, 2022:320-324)

ي- تحقيق الأهداف الرقابية: يعني التأكد من أن العمليات تُنفذ بكفاءة وفاعلية ومن مصداقية المعلومات والتقارير المُنتجة و التقييد بالسياسات والقوانين المعمول بها واكتشاف المخاطر والانحرافات الحاصلة مبكراً وإيجاد التدابير التصحيحية قبل أن تتسبب في أضرار كبيرة (Shuenn,2019:10-13).

المبحث الثالث/ الجانب العملي

أولاً:- المقابلات الشخصية: تشير المقابلات الشخصية كونها أحد أهم الاساليب لجمع البيانات في البحوث العلمية وأسلوب علمي حديث لدراسة سلوكيات العينة والتعرف على مصداقية الإجابة على مفردات المشكلة التي سيتم طرحها، والتي تحتاج إلى تحديد مكانم الخلل او دراسة مقارنة لحالة خاصة وصولاً إلى الحل الأمثل. ولغرض اجراء المقابلة الشخصية أن تتوافر فيها النقاط:

1- اختيار عينة قصدية: تم اختيار عدد من المسؤولين في وزارة الموارد المائية / دائرة التخطيط والمتابعة بلغ عددهم (10) منتسب وكما يلي:-

- أ- معاون مدير عام دائرة التخطيط والمتابعة. و-رئيس قسم التقنية المعلوماتية (IT).
- ب- رئيس قسم المتابعة. ز-مدير مشاريع البنك الدولي.
- ج- رئيس قسم التخطيط. ح- معاون رئيس قسم السياسات البيئية.
- د- رئيس قسم إدارة الجودة الشاملة. ط- مدير شعبة متابعة مشاريع السدود والخزانات.
- هـ- رئيس قسم المياه الدولية. ي- مدير شعبة متابعة محطات الري و البزل.

2- الأسئلة التي طرحت على العينة

الجدول (4) قائمة فحص المقابلات الشخصية

ت	الفقرة	اتفق		محايد		لا اتفق	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
1-	تمتلك الوزارة الوعي والإدراك بأهمية نموذج تحليل مجال القوى في تقييم متابعة المشاريع	7	70%	2	20%	11	10%
2-	تمتلك الوزارة معرفة تامة بتطبيق نموذج تحليل مجال القوى في تقييم جودة متابعة المشاريع .	5	50%	4	40%	1	10%
3-	تمتلك الوزارة شعب متخصصة بالجودة والمتابعة لتقييم المشاريع وفق معايير ومواصفات عالمية	2	20%	2	20%	6	60%
4-	تعتمد الوزارة الخطط الاستراتيجية لاعتماد النماذج الحديثة في تقييم جودة متابعة المشاريع ومتابعتها	6	60%	3	30%	1	10%
5-	تراعى الوزارة تحديد القوى الدافعة والمقيدة ضمن الخطط السنوية.	5	50%	4	40%	1	10%
6-	تحقق الوزارة وفق المعايير والمواصفات العالمية التوازن بين القوى الدافعة والمقيدة لتجنب الاخفاق في متابعة المشاريع .	8	80%	2	20%	0	0%
7-	تعتقد بوجود فائدة من استخدام نموذج تحليل مجال القوى في متابعة وتقييم جودة متابعة المشاريع المائية .	7	70%	2	20%	1	10%
8-	تعمل الدائرة على وجود خطط تحديث طرائق متابعة المشاريع وتوظيفها علمياً وعملياً وتوفير البنى التحتية لها .	3	30%	6	60%	1	10%
9-	تمتلك الوزارة دعماً حكومياً ومالياً ومادياً وبشرياً لمتابعة مشاريع الموارد المائية واعادة تقييمها وتعزيز جودة ادائها.	6	60%	2	20%	2	20%
10	يلعب استخدام نموذج تحليل مجال القوى في تعزيز جودة تقييم متابعة المشاريع .	9	90%	1	10%	0	0%

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

3- تحديد الأساليب الإحصائية والفلسفية للتعامل مع الإجابات: سيتم اعتماد النسب

المئوية للتعامل مع المعالجات الوصفية لأسئلة المقابلات الشخصية واعتماد مقياس ليكرت الثلاثي لقياس الإجابات. ولأجل فهم آراء عينة المقابلات الشخصية ودراسة سلوكياتهم والتي عبر عنها من خلال سلسلة من الأسئلة جيدة التخطيط والتنفيذ وعددها (10) سؤالاً لغرض الوقوف على وجهات نظر القيادات في وزارة الموارد المائية / دائرة التخطيط والمتابعة في استخدام انموذج تحليل مجال القوى في تقييم جودة متابعة المشاريع.

4- مدى الاستفادة من المقابلات الشخصية: توصل الباحثان من خلال هذه المقابلات والتي تم

تحليلها الى تحديد المشكلة التي تواجه عمل وزارة الموارد المائية والاساليب المعتمدة في تقييم جودة متابعة المشاريع والتي تم تحديد فقرات مدى الاستفادة منها والمذكورة في مشكلة البحث.

ثانياً: التحليل الوصفي لقائمة الفحص: استخدم الباحثان في التحليل الوصفي والاحصائي

لقائمة الفحص على بعض اساليب مقاييس النزعة المركزية لتحليل نتائج فقرات البحث الموسوم(استخدام أنموذج تحليل مجال القوى كمنهجية لتقييم جودة متابعة المشاريع). وباعتماد مصفوفة قوة الاستجابة للمستجيب والتي تمثل ميزان تقديري وفقاً للمقياس الثلاثي وذلك في بيان مستوى استجابة افراد العينة وكما مدرج بالتفصيل في جدول(5)فضلاً عن استخدام تحليل الفجوة.

أستخدام أنموذج تحليل مجال القوى كأداة لتقييم جودة متابعة المشاريع

جدول (5) مصفوفة قوة ومستوى استجابة المستجيب على فقرات قائمة الفحص

الفئة	قيمة الوسط الحسابي المرجح محصورة ضمن الفترة	قوة استخدام فقرات قائمة الفحص	مستوى الاستجابة من قبل المستجيب
الأولى	من 0 إلى أقل من 0.67	غير مستخدم	منخفض
الثانية	من 0.67 إلى أقل من 1.34	مستخدم جزئي	معتدل
الثالثة	من 1.34 - 2	مستخدم كلي	مرتفع

طول الفئة في مصفوفة قوة الاستجابة حسب على وفق المعادلة التي تساوي قسمة (عدد اختيارات المقياس المستعمل في البحث مطروحا منه واحد صحيح = 2) مقسوماً على (عدد اختيارات المقياس = 3) والتي تساوي (0.67) عند اعتماد مقياس Likert الثلاثي في البحث

المصدر: (Karnilev, 2002:56)

ويستدل من خلال الجدول (5) والمعتمد على قائمة الفحص ان قيمة الوسط الحسابي الاجمالي بلغت (1.363) والتي تقع في مصفوفة قوة الاستجابة ضمن الفئة الثالثة حيث ان مستوى اهمية اجابات العينة ذهبت نحو الاتفاق والاستخدام الكلي الضعيف الذي لا يلي مستوى الطموح ولا يحقق اجمالي الاهداف الاستراتيجية المرسومة التي تؤكد على ضرورة استخدام النماذج الحديثة كنموذج تحليل مجال القوى لتقييم جودة متابعة المشاريع بصورة علمية تمكنها من تجاوز الانحرافات التي تحدث في الخطة والاهداف وايجاد الحلول لها . فضلاً عن ذلك ان حجم الفجوة الفكرية والمعرفية والتقنية والتخصصية قد تجاوزت النسبة المسموح بها وهي (10%) حيث بلغت (54.566%) وتمثل هذه القيمة ارتفاعاً ملحوظاً وفارقاً كبيراً عن ما مسموح به وما يقابله نسبة مئوية للمطابقة سجلت (45.434%) ويُعزى ذلك ان الوزارة وفق آراء عينة البحث تستخدم انموذج تحليل مجال القوى بمتغيره القوى الدافعة والقوى المعيقة الا انه يحتاج الى امكانات عالية للتطبيق ودورات تدريبية متخصصة للتمكن من العمل على تعزيز تقييم جودة متابعة المشاريع وفق خطط استراتيجية استباقية تراعي الاستخدام والتطبيق على اساس فهم علمي للمصطلحات وابعادها ودرجة اهميتها والفوائد المستخلصة منها وما يميزها في العمل عن الاساليب التقليدية فيما لو اعتمدت المنظومة الرقمية كقاعدة للتحويل الرقمي لإدارة تلك الدوائر . وقد بينت قيمة الفجوة بعد المعالجات الاحصائية والفلسفية لها ما يلي:

- 1- ضعف الوعي والإدراك بأهمية النماذج يستدي ثقافة تنظيمية جديدة اساسها التحفيز ورفع مستوى التدريب وبرامجه واعتماد خطط جديدة للتغيير .
- 2- التوجه نحو استقطاب التخصصات العلمية لإحداث نقلة نوعية في العمل والتطبيق لوجود ضعف في الامتلاك والتوزيع .
- 3- بناء فكر اداري جديد لتحفيز الابداع والابتكار والانتقال لكل ما هو محدث لوجود ضعف في حرية الفكر.
- 4- بناء منظومة رقمية حديثة تساند التحول الرقمي في الادوات والبرامج والفكر التخصصي. وتعزيز البنية التحتية بأحدث الاساليب لوجود نقص في التوفير.
- 5- ضعف في رسم السياسات والاستراتيجيات العاملة يستدعي اعادة تصميم الخطط الاستراتيجية وفق مبدأ المتابعة العلمية للمشاريع .
- 6- إعادة رسم مقومات القوى الدافعة والقوى المعيقة لبناء خارطة طريق تمكنه من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .
- 7- سجلت القيم ضعف واضح ولد فجوة عملية عن وجود جاهزية للتغيير ومواكبة أحدث التطورات والمتغيرات العالمية وتأكيد الحاجة الفعلية للتغيير .
- 8- وجود فجوة ادارية في الهيكل التنظيمي يحتاج الى اعادة تصميم وفق الامكانات المتاحة والاستباقية في حل المشاكل والانسيابية في المعلومات والقرارات .
- 9- اعتماد انظمة معلومات متطورة تمكنها من تعزيز دقة البيانات ومتابعة المشاريع بمصداقية
- 10- هناك فجوة معيارية ولدت ضعفاً في اعتماد مؤشرات الاداء كأساس لإعادة التقييم بصورة علمية.
- 11- وجود الدعم الوزاري لمشاريعها لم يحقق الاهداف التي كانت تنتظرها فولد انخفاضاً في الدعم.

استخدام نموذج تحليل مجال القوى كأداة لتقييم جودة متابعة المشاريع

12- وجود فجوة كبيرة تجاوزت الحد المسموح به بشكل كبير ولد عدم وضوح في الصورة الذهنية التي تسعى إليها الدائرة في بناء رؤيتها.

جدول (6) قائمة الفحص

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	قوة الاستخدام	مستوى الاستجابة
1	تمتلك الوزارة الوعي و الإدراك في أهمية استخدام نموذج تحليل مجال القوى لتقييم جودة متابعة المشاريع .	1.690	0.67	84.50	مستخدم كلي	مرتفع
2	تمتلك الوزارة البنية التحتية لاستخدام وتطبيق نموذج تحليل مجال القوى في تقييم جودة متابعة المشاريع .	1.238	0.74	61.90	مستخدم جزئي	معتدل
3	تساهم الخطط الاستراتيجية الموضوعية من قبل الوزارة في استخدام نماذج علمية في تقييم جودة متابعة المشاريع .	1.000	0.88	50.00	مستخدم جزئي	معتدل
4	تعمل الوزارة على دراسة الخطط الاستراتيجية لبقية تشكيلاتها ومعرفة مدى مطابقتها مع الخطط الاستراتيجية لمتابعة المشاريع .	1.024	0.85	51.20	مستخدم جزئي	معتدل
5	تراعي الوزارة وضع خطط بديلة لمتابعة المشاريع في الظروف الاستثنائية والمفاجئة .	0.905	0.91	45.25	مستخدم جزئي	معتدل
6	تستخدم الوزارة النماذج الحديثة لإدامة عملية متابعة المشاريع بشكل دوري .	0.762	1.01	38.10	مستخدم جزئي	معتدل
7	تراعي الوزارة تحديد القوى الدافعة والقوى المعيقة ضمن الخطط السنوية .	1.119	0.82	55.95	مستخدم جزئي	معتدل
8	تسهم الوزارة في توجيه القوى الدافعة لتساعد في تعزيز الجاهزية للتغيير .	1.166	0.80	58.30	مستخدم جزئي	معتدل
9	تقوم الدائرة بتحديث عملية متابعة المشاريع بتطوير البنى التحتية لها .	1.000	0.88	50.00	مستخدم جزئي	معتدل
10	تساهم عملية الصيانة في تعزيز أهمية استخدام النماذج العلمية في عملية متابعة المشاريع .	1.262	0.68	63.10	مستخدم جزئي	معتدل
11	تحتاج الوزارة الى إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي لضمان انسيابية العمل بالأساليب الحديثة للمتابعة والتقييم .	1.857	0.52	92.85	مستخدم كلي	مرتفع
12	تؤمن الوزارة ان عملية ادخال الرقمنة الحديثة في تطوير عملية تقييم جودة متابعة المشاريع ستحدث نقلة نوعية في التعاملات .	1.214	0.71	60.70	مستخدم جزئي	معتدل
13	تعزز القوى الدافعة من دقة البيانات المستخدمة في عملية تقييم جودة متابعة المشاريع .	1.238	0.67	61.90	مستخدم جزئي	معتدل
14	يدعم وجود القوى الدافعة من مؤشرات الاداء المالي من خلال عملية تحسين ادارة الموارد .	1.381	0.66	69.05	مستخدم كلي	مرتفع
15	يعزز وجود قوى دافعة مستوى المسؤولية المجتمعية ويقوي دور المنظمة في المجتمع .	1.452	0.76	72.60	مستخدم كلي	مرتفع
16	تسهم القوى المعيقة في خلق تاخير تراكمي يؤثر بشكل مباشر على جودة المتابعة وسرعة معالجة الانحرافات التشغيلية .	1.357	0.65	67.85	مستخدم كلي	مرتفع
17	يزيد الحد من القوى المعيقة من تحسين جودة التقارير الرقابية ويحسن دقتها .	1.428	0.78	71.40	مستخدم كلي	مرتفع
18	يضعف وجود القوى المعيقة من كفاءة العملية التشغيلية ويؤثر على جودة الاداء .	1.428	0.78	71.40	مستخدم كلي	مرتفع
19	يساهم تخفيف القوى المعيقة في تحقيق الاستدامة وتحقيق الميزة التنافسية للدائرة .	1.286	0.73	64.30	مستخدم جزئي	معتدل
20	تقليل القوى المعيقة يساهم في تعزيز الابتكار والتعلم داخل الوزارة .	1.476	0.73	73.80	مستخدم كلي	مرتفع
21	يسهم التحليل الكمي للقوى الدافعة والمعيقة في تحديد مستوى الاستجابة للمشكلات اثناء تنفيذ المشروع .	1.262	0.68	63.10	مستخدم جزئي	معتدل
22	يساهم التوازن بين قوى النموذج في تحقيق شمولية المتابعة دون اهمال مراحل الخطر او المشاكل .	1.429	0.77	71.45	مستخدم كلي	مرتفع
23	تساهم برامج التدريب والتطوير للعاملين في تعزيز المعرفة بخصوص استخدام النماذج العلمية في عملية تقييم جودة متابعة المشاريع .	1.833	0.53	91.65	مستخدم كلي	مرتفع
24	تساهم عملية تحليل القوى الدافعة والمعيقة من معرفة تحقيق اهداف المشروع على المدى الطويل .	1.833	0.53	91.65	مستخدم كلي	مرتفع
25	يكشف تحليل القوى الدافعة والمعيقة الفجوات الحاصلة في عملية تقييم جودة متابعة المشاريع .	1.905	0.48	95.25	مستخدم كلي	مرتفع
26	تعمل الوزارة على استخدام معايير ومواصفات عالمية في عملية تقييم جودة متابعة المشاريع .	1.262	0.68	63.10	مستخدم جزئي	معتدل
27	تمتلك الوزارة دعماً حكومياً ومالياً ومادياً وبشرياً لمتابعة مشاريع الموارد المائية وإعادة تقييمها وتعزيز جودة ادائها .	1.357	0.65	67.85	مستخدم كلي	مرتفع
28	تعزز عملية تقييم جودة متابعة المشاريع على كشف المشكلات الحاصلة اثناء عملية المتابعة .	1.548	0.72	77.40	مستخدم كلي	مرتفع
29	تحسن عملية التحليل النوعي من دقة مؤشرات تقييم جودة المتابعة المشاريع .	1.190	0.93	59.50	مستخدم جزئي	معتدل
30	تعكس دقة متابعة المشاريع مستوى موثوقية مؤشرات الاداء المؤسسي في الدائرة .	1.452	0.76	72.60	مستخدم كلي	مرتفع
31	يعزز رضا المستفيدين من جودة البرامج المستخدمة في تقييم جودة متابعة المشاريع .	1.452	0.76	72.60	مستخدم كلي	مرتفع
32	يلعب استخدام نموذج تحليل مجال القوى دوراً في تعزيز جودة تقييم متابعة المشاريع .	1.809	0.56	90.45	مستخدم كلي	مرتفع
	TOTAL	1.363	0.64	68.15	مستخدم كلي	مرتفع
	الفجوة			54.544%		
	المطابقة			45.434%		

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة.

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- 1- ضعف الوعي والإدراك بأهمية النماذج يستدعي ثقافة تنظيمية جديدة اساسها التحفيز ورفع مستوى التدريب وبرامجه واعتماد خطط جديدة للتغيير .
- 2- التوجه نحو استقطاب التخصصات العلمية التي تحدث نقلة نوعية في العمل والتطبيق لوجود ضعف في الامتلاك والتوزيع .
- 3- بناء فكر إداري جديد لتحفيز الابداع والابتكار والانتقال لكل ما هو جديد لوجود ضعف في حرية الفكر.

- 4- بناء منظومة رقمية حديثة تساند التحول الرقمي في الأدوات والبرامج والفكر التخصصي. وتعزيز البنية التحتية بأحدث الاساليب لوجود نقص في التوفير.
- 5- ضعف في رسم السياسات والاستراتيجيات العاملة يستدعي إعادة تصميم الخطط الاستراتيجية وفق مبدأ المتابعة العلمية للمشاريع .
- 6- وجود تباين كبير في آراء صناع القرار يبين غياب الرؤية الواضحة بخصوص سير اعمال الوزارة حول استخدام النماذج الحديثة في التطبيقات الادارية .
- 7- إعادة رسم مقومات القوى الدافعة والقوى المعيقة لبناء خارطة طريق تمكنه من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .
- 9- تبين وجود ضعف في استخدام وتطبيق التجارب العالمية في تقييم جودة متابعة المشاريع وعدم مواكبة التطور
- 10- سجلت القيم ضعف واضح ولد فجوة عملية عن وجود جاهزية للتغير ومواكبة احداث التطورات والمتغيرات العالمية وتأكيد الحاجة الفعلية للتغيير .
- 11- وجود فجوة إدارية في الهيكل التنظيمي يحتاج الى اعادة تصميم وفق الامكانات المتاحة والاستباقية في حل المشاكل والانسيابية في المعلومات والقرارات .
- 12- اعتماد انظمة معلومات متطورة تمكنها من تعزيز دقة البيانات ومتابعة المشاريع بمصداقية.
- 13- هناك فجوة معيارية ولدت ضعفاً في اعتماد مؤشرات الاداء كأساس لإعادة التقييم بصورة علمية.
- 14- على الرغم من الدعم الوزاري للمشاريع الا انه لم يحقق الأهداف التي كانت تنتظرها مما ولد انخفاضاً في الدعم.
- 15- وجود فجوة كبيرة تجاوزت الحد المسموح به بشكل كبير ولد عدم وضوح في الصورة الذهنية التي تسعى اليها الوزارة في بناء رؤيتها.

ثانياً: التوصيات

- 1- تبني برنامج متكامل لغرض بناء ثقافة تنظيمية تدعم النماذج الإدارية الحديثة تقوم على التحفيز المؤسسي- وتكثيف برامج التدريب والتأهيل واعتماد خطط تغيير منهجية ترفع مستوى الوعي بأهمية النماذج العلمية في العمل الإداري.
- 2- وضع سياسة استقطاب علمية مدروسة تستهدف التخصصات النادرة والمؤثرة مع إعادة توزيع الموارد البشرية بما يحقق التوازن الوظيفي ويعزز كفاءة التطبيق العملي للنماذج الإدارية الحديثة.
- 3- وضع فكر إداري حديث يعزز من حرية الرأي ويشجع على الإبداع والابتكار ويدعم الانتقال نحو الأساليب الإدارية المتقدمة من خلال توفير بيئة عمل مرنة ومحفزة لتبني الأفكار الجديدة.
- 4- تطوير منظومة رقمية متكاملة تدعم التحول الرقمي في الأدوات والبرامج الإدارية مع تحديث البنية التحتية التقنية وفق أحدث المعايير العالمية بما يضمن استدامة الأداء ورفع كفاءة المتابعة.
- 5- إعادة صياغة السياسات والخطط الاستراتيجية وفق منهج علمي قائم على المتابعة والتقييم المستمر للمشاريع وبما ينسجم مع أهداف المؤسسة ويعزز فاعلية تنفيذها.
- 6- توحيد الرؤى بين صناع القرار باعتماد أطر استراتيجي واضح لاستخدام النماذج العلمية الحديثة و يعزز وضوح الاتجاه العام ويحد من التباين في القرارات والتوجهات الإدارية.
- 7- إعادة تحليل وتحديد القوى الدافعة والقوى المعيقة باستخدام أنموذج تحليل مجال القوى، وبناء خارطة طريق استراتيجية تسهم في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة.
- 8- تعزيز الاستفادة من التجارب العالمية في تقييم جودة متابعة المشاريع بما يتلاءم مع البيئة المحلية ويواكب التطورات الادارية الحديثة.
- 9- إعداد برامج للتغيير تعتمد على تشخيص الفجوات الحالية وتهيئة الموارد البشرية والتنظيمية

- لمواكبة المتغيرات العالمية والسعي للتحويل للتطور التنظيمي.
- 10- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بما يتلاءم مع تدفق المعلومات ويساعد في سرعة اتخاذ القرار و معالجة المشكلات وفق الإمكانيات المتاحة.
- 11- اعتماد أنظمة معلومات إدارية متطورة تساهم في تحسين دقة وجودة البيانات وتعزز من مصداقية متابعة المشاريع ودعم القرارات الإدارية المبنية على المعلومات الموثوقة.
- 12- إعادة تقييم آليات الدعم الحكومي وربطها بمؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس بما يضمن تحقيق الأهداف المتوقعة وتعزيز استدامة الدعم المؤسسي.
- 13- إعادة بناء الرؤية المؤسسية للدائرة بشكل واضح ومتكامل مع إشراك القيادات الإدارية في صياغتها ونشرها بما يقلص الفجوة الإدراكية ويعزز وضوح الصورة الذهنية المستقبلية

المصادر References

- 1- الجراح، لبنى، أثر المتابعة والتقييم في تحسين جودة المشاريع/دراسة حالة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في سورية، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية 2022.
- 2- العبيدي، أمل سعود عبد العزيز(2009) أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشاريع – مشروع تطوير مناهج الرياضيات والعلوم الطبيعية الذي تنفذه شركة العبيكان للأبحاث والتطوير للفترة من 2006-2009م رسالة ماجستير في إدارة المشاريع، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية في الدنمارك.
- 3- ديوان المراقبة العامة، المملكة العربية السعودية، (2008)، معايير المراجعة الحكومية، دورية.
- 4- النجار، يحيى غني، (2006)، تقييم المشروعات دراسة الجدوى وتقييم كفاءة الأداء، مطبعة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بغداد.
- 5- يوسف، علي ومرهج، منذر، 2018، "تقييم المشاريع ودراسة الجدوى"، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية الجمهورية العربية السورية.
- 6-Burnes, Bernard, Managing Change, 8th Edition, Pearson Education,
- 7-Braglia, M., (2024) An integrated approach to implement Project Management, Information Systems within the Extended Enterprise, Computers in Industry Journal.
- 8-Cummings, Thommas & Worley, Christopher, (2022) Organization Development and Change, 12th Edition, Cengage Learning.
- 9-Caballero ,Gabriela & Dadich ,Ann & Digiacomio ,Michelle, (2025) Co- Producing and Evaluating a Culturally Inclusive Dementia Education Initiative: A Multimethod Study Protocol, Health Expectations.
- 10-Frank P. ,(2022)Professionalism and the Project Manager.” PM WorldJournal, Vol. IX, Issue
- 11-Fazdeen ,mack, (2022)Force Field Analysis has been applied by an electronics, Journal of Behavioral and Applied Management.
- 12-Gazel ,hammed, (2023)”Evaluation of Impact of Project Quality Management on Project Success” Lagos State Universit.
- 13- Judi ,Aubel (PMH), (2009)2ed Edition, participatory Program Evaluation monual.
- 14-Larry D. Icard, Johan Botha & Darelle Van Greunen, (2023), The Use of Project Management Technology Tools for Managing Digital Solutions Projects: A Case Example
- 15-Shuenn-Dean Ho, Ya-Lin Hsu, & Wen-Chi Pan, (2019), The Impact of Internal Audit Attributes on the Effectiveness of Internal Control over Operations and Compliance, Journal of Contemporary.