

تأثير الاستقامة التنظيمية في نجاح مشاريع المنظمات الإنسانية العاملة في سورية

"دراسة حالة مؤسسة بناء للتنمية"

الباحث الأول: سامي الحمدو طالب دكتوراه في كلية الاقتصاد والإدارة- جامعة إدلب

الباحث الثاني: د. راسم إيبش أستاذ مساعد في كلية الاقتصاد والإدارة- جامعة شام

الباحث الثالث: د. وحيد عبدان أستاذ مساعد في كلية الاقتصاد والإدارة- جامعة إدلب

الملخص

هدف البحث إلى التعرف على تأثير الاستقامة التنظيمية في نجاح مشاريع المنظمات الإنسانية، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على مؤسسة بناء للتنمية العاملة في سورية. واعتمد البحث على المنهج الوصفي، إذ استعملت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة بلغت (45) مفردة من العاملين في المنظمة. تناول البحث الاستقامة التنظيمية بوصفها متغيراً مستقلاً بأبعادها المتمثلة في: (التفؤل، والثقة، والنزاهة، والتعاطف، والتسامح)، في حين تمثل المتغير التابع في نجاح المشاريع بدرجة الكلية. أظهرت نتائج البحث أن واقع كل من الاستقامة التنظيمية ونجاح المشاريع جاء بتقييم مرتفع، كما كشفت النتائج عن وجود تأثير معنوي للاستقامة التنظيمية في نجاح المشاريع. وأكدت النتائج كذلك وجود تأثير معنوي لأبعاد الاستقامة التنظيمية بشكل متفاوت في نجاح المشاريع، إذ برزت بعض الأبعاد مثل الثقة والنزاهة التنظيمية بوصفها الأكثر تأثيراً.

الكلمات المفتاحية: الاستقامة التنظيمية- نجاح مشاريع المنظمات الإنسانية- التفؤل التنظيمي- الثقة التنظيمية- النزاهة التنظيمية- التعاطف التنظيمي- التسامح التنظيمي.

The impact of organizational virtuousness on the success of humanitarian organizations' projects in Syria: A case study of Binaa Organization for Development

* Researcher 1: Sami Alhamdo, Faculty of Economics and Administration, Idlib University, Syria

** Researcher 2: Dr. Rasem Ibesh, Faculty of Economics and Administration, Sham University, Syria

*** Researcher 3: Dr. Waheed Abdan, Faculty of Economics and Administration Idlib University, Syria

Abstract

The study aimed to examine the impact of organizational virtuousness on the success of humanitarian projects, through an applied case study on Binaa Organization for Development, operating in Syria. The study adopted a descriptive approach, using a questionnaire as the data collection tool and administering it to a sample of (45) individuals from the organization's employees. Organizational virtuousness was examined as the independent variable through its dimensions: optimism, trust, integrity, compassion, and forgiveness, while the dependent variable (project success) was measured at its overall level. The results indicated that both organizational virtuousness and project success were at a high level. Furthermore, the findings revealed a statistically significant effect of organizational virtuousness on project success. The results also demonstrated that the dimensions of organizational virtuousness have varying degrees of influence on project success, with organizational trust and integrity emerging as the most influential dimensions.

Keywords: Organizational virtuousness - Success of humanitarian projects - Organizational optimism - Organizational trust - Organizational integrity - Organizational compassion - Organizational forgiveness.

المقدمة

يُعدّ العنصر البشري المحرك الأساسي للأداء التنظيمي، وأحد أهم مرتكزات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مختلف المنظمات، ولا سيما في القطاعات ذات الطابع الخدمي والإنساني. ومن هذا المنطلق، برز السلوك التنظيمي بوصفه مجالاً علمياً يُعنى بدراسة مواقف الأفراد والجماعات داخل المنظمات، وتحليل أنماط تفاعلهم، واستكشاف أثر تلك التفاعلات في الأداء التنظيمي (Colquitt et al, 2015). وقد شهد الفكر الإداري تحولاً ملحوظاً نحو الاهتمام بالأبعاد الأخلاقية في الإدارة، ولا سيما عقب الأزمات الاقتصادية التي عصفت بالاقتصاد العالمي في القرن العشرين، إذ كشفت عن تداعيات الانحرافات الأخلاقية في الممارسات التنظيمية (Bright et al, 2014). ومع مطلع الألفية الثالثة، تعزز هذا التوجه من خلال بروز مفهوم الاستقامة التنظيمية الذي يعكس حضور القيم الأخلاقية والسلوكيات الإيجابية داخل المنظمة، وما يرتبط بها من آثار طويلة الأمد على إنتاجيتها واستدامة أدائها (Naseem et al, 2020).

وفي السياق السوري، برزت أهمية المنظمات الإنسانية خلال العقد الأخير نتيجة اتساع نطاق الأزمة الإنسانية وتعقيداتها، إذ لهذه المنظمات أثر محوري في التخفيف من الآثار الاقتصادية والاجتماعية للحرب، ودعم الفئات الأكثر تضرراً من النزوح والفقر وفقدان سبل العيش عبر مشاريعها المختلفة (UNHCR, 2021)، الأمر الذي يعزز أهمية ضمان نجاح تلك المشاريع وفعاليتها. إلا أن المنظمات الإنسانية العاملة في سورية تواجه تحديات استثنائية ناجمة عن بيئة عمل غير مستقرة، تتمثل في نقص الموارد، والضغط الاقتصادي والاجتماعي ما ينعكس على العاملين ويؤثر في استقرارهم الوظيفي وأدائهم. وفي ظل هذه المعطيات، يبرز التساؤل حول الأثر الذي يمكن أن تحدثه القيم التنظيمية الإيجابية - وفي مقدمتها الاستقامة التنظيمية - في تعزيز قدرة المنظمات على تنفيذ مشاريع ناجحة تحقق أهدافها بكفاءة وفعالية. وانطلاقاً من ذلك، يسعى هذا البحث إلى استكشاف تأثير الاستقامة التنظيمية بوصفها مدخلاً أخلاقياً وإدارياً، في نجاح المشاريع بوصفه هدفاً إستراتيجياً للمنظمات الإنسانية.

1- الإطار العام للبحث

1-1 الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات المتعلقة بالاستقامة التنظيمية

تناولت العديد من الدراسات مفهوم الاستقامة التنظيمية وعلاقته بعدد من المتغيرات التنظيمية والسلوكية، ومن أبرز هذه الدراسات ما يأتي:

1. دراسة امراجع وآخرون (2025) بعنوان: "ممارسات الاستقامة التنظيمية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي".

هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين ممارسات الاستقامة التنظيمية بأبعادها (التقاول، الثقة، التعاطف، النزاهة، التسامح) ومدى توفر الاستقرار الوظيفي. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، استعملت الاستبانة لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت (45) مفردة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد في جامعة عمر المختار في ليبيا. وأظهرت النتائج وجود علاقة معنوية بين ممارسات الاستقامة التنظيمية والاستقرار الوظيفي.

2. دراسة النجار (2024) بعنوان: "الدور الوسيط للفخر التنظيمي في العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والسمعة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بهيئتي مينائي دمياط وبورسعيد بجمهورية مصر العربية".

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير الاستقامة التنظيمية في تعزيز السمعة التنظيمية، وتحليل العلاقة بينهما من خلال الفخر التنظيمي كمتغير وسيط. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، استعملت الاستبانة لجمع البيانات من عينة بلغت (256) مفردة من العاملين في هيئتي مينائي دمياط وبورسعيد. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي معنوي للاستقامة التنظيمية بأبعادها المختلفة في السمعة التنظيمية، إضافة إلى أن دخول الفخر التنظيمي في العلاقة أدى إلى زيادة تأثير الاستقامة التنظيمية في السمعة التنظيمية.

3. دراسة Watanabe, Uchida, Orsini & Benton (2020) بعنوان:

“Organizational Virtuousness, Subjective Well-Being, and Job Performance: Comparing Employees in France and Japan”

(الاستقامة التنظيمية والرفاهية الشخصية والأداء الوظيفي: مقارنة العاملين في فرنسا واليابان).

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والرفاهية الشخصية والأداء الوظيفي الفردي، مع إجراء مقارنة بين سياقين ثقافيين مختلفين. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، إذ جُمعت البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة بلغت (208) مفردات من العاملين في اليابان و(273) مفردة من العاملين في فرنسا. وأظهرت النتائج وجود اختلافات ثقافية في إدراك مفهوم الاستقامة التنظيمية بين العاملين في البلدين، كما بينت أن الرفاهية الشخصية تتوسط جزئياً العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والأداء الوظيفي.

4. دراسة (Cameron, Bright & Caza, 2004) بعنوان:

“Exploring the Relationships Between Organizational Virtuousness and Performance”

(استكشاف العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والأداء).

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والأداء التنظيمي في عدد من المنظمات. وقد استعمل الباحثون الاستبانة أداةً لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية بلغت (804) مفردات من العاملين في (18) منظمة تعمل في قطاعات مختلفة مثل صناعة السيارات والنقل والطاقة والصحة في الولايات المتحدة الأمريكية. وأظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين الاستقامة التنظيمية ومقاييس الأداء التنظيمي، سواء المقاييس المدركة أو الموضوعية، كما أشارت الدراسة إلى أن الاستقامة التنظيمية تسهم في تعزيز الأداء وتقليل الآثار السلبية داخل المنظمة.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بنجاح مشاريع المنظمات الإنسانية

تناولت مجموعة من الدراسات نجاح المشاريع في المنظمات الإنسانية ومن أبرز

هذه الدراسات ما يأتي:

1. دراسة الدبعي والمعمري، (2025) بعنوان: "دور تقييم الحاجة في نجاح المشاريع

الإنسانية في حضرموت واستدامتها".

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية تقييم الاحتياجات بوصفه أداة إستراتيجية لتعزيز نجاح المشاريع الإنسانية واستدامتها. واعتمد الباحثان المنهج الوصفي، واستعملوا الاستبانة لجمع البيانات من عينة بلغت (43) مفردة من العاملين في المنظمات الإنسانية التي تنفذ مشاريع تنموية في محافظة حضرموت في اليمن. وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية واضحة بين

جودة تقييم الاحتياجات ونجاح المشاريع الإنسانية واستدامتها، كما أشارت إلى أن غياب عملية تقييم الاحتياجات قد يؤدي إلى فشل المشاريع.

2. دراسة (Watema & Tulirinya, 2021) بعنوان:

”Project Implementation, Risk Management Practices and Project Success”
(تنفيذ المشروع وممارسات إدارة المخاطر ونجاح المشروع).

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تنفيذ المشروع وممارسات إدارة المخاطر ونجاح المشروع في المشاريع التي تنفذها المنظمات الإنسانية. وقد جُمعت البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة بلغت (117) مفردة من مديري المشاريع ومساعدتهم العاملين في مشاريع المنظمات الإنسانية في بلدية إيغانغا في أوغندا. وأظهرت النتائج أن ممارسات تنفيذ المشاريع وإدارة المخاطر لها أثر مهم في تحسين مستوى نجاح المشاريع. 3. دراسة القدرة، (2018) بعنوان: "أثر أداء إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أداء إدارة المشاريع في نجاح المشاريع في المنظمات الإنسانية. اعتمد الباحث المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت (200) مفردة من منسقي ومديري المشاريع في المنظمات الإنسانية. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة معنوية بين محاور أداء إدارة المشاريع وبين نجاح المشاريع.

ثالثاً: أوجه تميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة

تميز البحث الحالي بعدد من الجوانب التي تضيف قيمة علمية وتطبيقية إلى الأدبيات ذات الصلة، ويمكن توضيحها فيما يأتي:

- يتناول البحث تأثير الاستقامة التنظيمية في نجاح المشاريع إذ لم يتوصل الباحث – في حدود المصادر العلمية المتاحة – إلى دراسة سابقة تناولت هذه المتغيرات ضمن نموذج بحثي واحد، ولا سيما ضمن قطاع المنظمات الإنسانية.
- يضيف البحث بعداً جديداً إلى أدبيات إدارة المشاريع في القطاع الإنساني من خلال التركيز على العوامل التنظيمية والسلوكية الداخلية المؤثرة في نجاح المشاريع، في حين

ركزت غالبية الدراسات السابقة على العوامل الفنية أو التمويلية أو التشغيلية المرتبطة بالمشاريع.

• تميز البحث أيضاً بسياقه التطبيقي، إذ طبق على مؤسسة بناء للتنمية بوصفها إحدى المنظمات الإنسانية العاملة في سورية، وهو سياق بحثي لم يحظَ بدراسة هذه المتغيرات فيه من قبل.

1-2 مشكلة البحث

أدت الظروف الإنسانية المعقدة التي أفرزتها الثورة السورية إلى تزايد الاعتماد على المنظمات الإنسانية في تنفيذ مشاريع تهدف إلى تلبية الاحتياجات الأساسية للمستفيدين وتحقيق أثر تنموي وإنساني مستدام. وعلى الرغم من تشابه الموارد التمويلية والأهداف العامة للعديد من هذه المشاريع، إلا أن نتائجها تتفاوت بصورة ملحوظة من حيث تحقيق الأهداف المخططة، والالتزام بالجودة، وكفاءة استخدام الموارد، ورضا المستفيدين، واستدامة مخرجات المشاريع. ويشير هذا التفاوت إلى وجود عوامل تنظيمية داخلية قد تؤثر في مستوى نجاح المشاريع إلى جانب العوامل الفنية والتمويلية المعروفة.

ومن خلال الخبرة العملية للباحث في القطاع الإنساني، لوحظ أن بعض المشاريع تواجه تحديات تتعلق بضعف التنسيق بين العاملين، وتراجع الثقة التنظيمية، وانخفاض مستوى التعاون والدعم المتبادل، وصعوبة التعامل الإيجابي مع الأخطاء والتحديات الطارئة، الأمر الذي قد ينعكس سلباً على كفاءة تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها. وفي المقابل، تبدو بعض المنظمات أكثر قدرة على إنجاز مشاريعها بنجاح من خلال بيئة تنظيمية تتسم بالتقاول والثقة والنزاهة والتعاطف والتسامح بين العاملين.

وفي هذا السياق يبرز مفهوم الاستقامة التنظيمية بوصفه أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تركز على ترسيخ القيم والسلوكيات الأخلاقية الإيجابية داخل المنظمة، بما يسهم في تعزيز العلاقات التنظيمية وتحسين الأداء وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف. ومع ذلك، لا تزال الأدبيات العربية، ولا سيما في مجال المنظمات الإنسانية، تفقر إلى دراسات تتناول تأثير الاستقامة التنظيمية في تفسير مستويات نجاح المشاريع الإنسانية وبيان مدى إسهام أبعادها المختلفة في تعزيز هذا النجاح.

وبناءً على ذلك، تتمثل مشكلة البحث في وجود تفاوت في مستويات نجاح المشاريع المنفذة في مؤسسة بناء للتنمية، والحاجة إلى الكشف عن مدى ارتباط هذا التفاوت بمستوى الاستقامة التنظيمية السائدة في المنظمة، وتحديد أثر أبعادها المختلفة في تعزيز نجاح المشاريع الإنسانية.

ومن ثم يمكن التعبير عن مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيس الآتي:

ما تأثير الاستقامة التنظيمية في نجاح المشاريع في مؤسسة بناء للتنمية؟

ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما تأثير التفاؤل التنظيمي في نجاح المشاريع في مؤسسة بناء للتنمية؟
2. ما تأثير الثقة التنظيمية في نجاح المشاريع في مؤسسة بناء للتنمية؟
3. ما تأثير النزاهة التنظيمية في نجاح المشاريع في مؤسسة بناء للتنمية؟
4. ما تأثير التعاطف التنظيمي في نجاح المشاريع في مؤسسة بناء للتنمية؟
5. ما تأثير التسامح التنظيمي في نجاح المشاريع في مؤسسة بناء للتنمية؟

1-3 أهمية البحث

تتبع الأهمية العلمية للبحث من سعيه إلى الإسهام في سد فجوة معرفية قائمة في الأدبيات الإدارية، تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت تأثير الاستقامة التنظيمية في نجاح المشاريع ولا سيما في قطاع العمل الإنساني. كما يسهم البحث في إثراء الأدبيات العربية في المجال الإداري، من خلال اختبار نموذج يربط بين القيم التنظيمية الداخلية ونتائج المشاريع الميدانية، بما يوسع نطاق الفهم النظري للعوامل التنظيمية المؤثرة في أداء المنظمات الإنسانية.

ويكتسب البحث أهميته التطبيقية من طبيعة السياق الذي طبق فيه، إذ تؤدي المنظمات الإنسانية في سورية وظيفة محورية في تقديم الخدمات الإغاثية والتنمية، في ظل استمرار الآثار الاقتصادية والاجتماعية للحرب، واستمرار اعتماد شريحة واسعة من المجتمع على مشاريعها وبرامجها. إضافةً إلى إمكانية توظيف نتائجها لتعزيز السياسات والممارسات الإدارية داخل المنظمات الإنسانية، كما يمكن أن تستفيد مؤسسة بناء للتنمية

- بوصفها مجال الدراسة التطبيقية - من النتائج والتوصيات التي يسفر عنها البحث بما يسهم في تحسين أدائها التنظيمي.

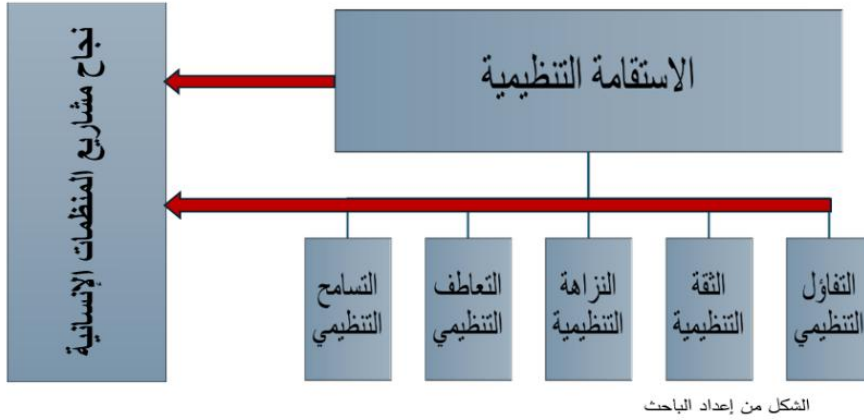
1-4 أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والتطبيقية المرتبطة بمتغيري الاستقامة التنظيمية ونجاح المشاريع، وذلك على النحو الآتي:

1. قياس واقع الاستقامة التنظيمية بأبعادها المختلفة (التفاؤل التنظيمي، الثقة التنظيمية، النزاهة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، التسامح التنظيمي) في مؤسسة بناء للتنمية.
2. تحديد واقع نجاح المشاريع التي تنفذها مؤسسة بناء للتنمية.
3. اختبار تأثير الاستقامة التنظيمية في نجاح المشاريع في مؤسسة بناء للتنمية، وقياس دلالتها الإحصائية.
4. اختبار تأثير أبعاد الاستقامة التنظيمية (التفاؤل التنظيمي، الثقة التنظيمية، النزاهة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، التسامح التنظيمي) في نجاح المشاريع في مؤسسة بناء للتنمية، وقياس دلالتها الإحصائية.

1-5 متغيرات ونموذج البحث

استناداً إلى الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، وانطلاقاً من أهداف البحث، صُمم نموذج البحث، الذي يوضح الاستقامة التنظيمية بأبعادها (التفاؤل التنظيمي، الثقة التنظيمية، النزاهة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، التسامح التنظيمي) بوصفها متغيراً مستقلاً، ونجاح مشاريع المنظمات الإنسانية بدرجة الكلية بوصفه متغيراً تابعاً، ويوضح الشكل (1) نموذج البحث.



الشكل (1): نموذج البحث

وقد أُعتمد مقياس (Cameron et al, 2004, p. 28) لقياس واقع الاستقامة التنظيمية، نظراً لانتشاره في الأدبيات الإدارية واعتماده في عدد من الدراسات السابقة في مجال السلوك التنظيمي. كما اعتمد الباحث على مقياس (القدرة، 2018، صفحة 108) لقياس المتغير التابع، لما يتمتع به من ملاءمة لطبيعة المشاريع الإنسانية والسياق التطبيقي للبحث.

1-6 فرضيات البحث

في ضوء النموذج المفاهيمي المعتمد فقد تمثلت فرضيات البحث في الفرضيات الآتية:
الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير معنوي للاستقامة التنظيمية في نجاح المشاريع في مؤسسة بناء للتنمية.
وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير معنوي للتفاهل التنظيمي في نجاح المشاريع في مؤسسة بناء للتنمية.
2. الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير معنوي للثقة التنظيمية في نجاح المشاريع في مؤسسة بناء للتنمية.
3. الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير معنوي للنزاهة التنظيمية في نجاح المشاريع في مؤسسة بناء للتنمية.

4. الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد تأثير معنوي للتعاطف التنظيمي في نجاح المشاريع في مؤسسة بناء للتنمية.
5. الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد تأثير معنوي للتسامح التنظيمي في نجاح المشاريع في مؤسسة بناء للتنمية.

2- الإطار النظري للبحث

2-1 مفهوم الاستقامة التنظيمية

يشير مفهوم الاستقامة التنظيمية إلى مجموعة من السلوكيات والتوجهات الأخلاقية الإيجابية التي تتجسد في ممارسات الأفراد والجماعات داخل بيئة العمل، إذ تتجاوز مجرد الالتزام بالقيم التنظيمية التقليدية لتصل إلى مستوى أرقى من التميز الأخلاقي والإنساني (Cameron & Caza, 2013). وتُعرّف الاستقامة التنظيمية أيضاً بأنها نمط من السلوك الراقي والمتسامي الذي يمارسه أعضاء المنظمة، ويظهر في الأفعال الفردية والأنشطة الجماعية والسمات الثقافية والعمليات الإدارية التي تسهم في ترسيخ الفضائل وتعزيزها داخل المنظمة (Watanabe et al, 2020). كما تُعد الاستقامة التنظيمية منظومة إدارية متكاملة تتجسد في مجموعة من الممارسات والسلوكيات التي تحظى بقبول اجتماعي واسع، وتتميز بحضور قيم مثل النزاهة والثقة والتعاطف والنزاهة والتسامح (أبو العز و القط، 2024).

وانطلاقاً من التعريفات السابقة، يمكن للباحث أن ينظر إلى الاستقامة التنظيمية بوصفها إطاراً مفاهيمياً يجمع بين القيم الأخلاقية والممارسات التنظيمية الإيجابية التي تسهم في تعزيز بيئة العمل، وترسيخ مجموعة من الفضائل المهنية مثل النزاهة والثقة والنزاهة والتعاطف والتسامح، وهي الأبعاد التي تشكّل الأساس الذي بني عليه هذا البحث.

2-2 أهمية الاستقامة التنظيمية في المنظمات الإنسانية

يمكن إبراز أهمية الاستقامة التنظيمية في المنظمات الإنسانية من خلال عدد من الجوانب الرئيسة الآتية:

1. تُعد الاستقامة التنظيمية أحد المرتكزات الأساسية في بناء ثقافة تنظيمية أخلاقية في المنظمات الإنسانية، إذ يُتوقع من العاملين فيها الالتزام بمعايير أخلاقية عالية تعكس الرسالة الإنسانية لهذه المنظمات (أبو العز و القط، 2024).
2. تسهم الاستقامة التنظيمية في تعزيز المرونة التنظيمية والأداء طويل الأمد للمنظمة، وذلك بفضل اعتمادها على منظومة من القيم الإيجابية التي تؤثر في اتجاهات العاملين وسلوكياتهم، وتدفعهم إلى تغليب الصالح العام على المصالح الفردية الضيقة (Naseem et al, 2020).
3. ترتبط الاستقامة التنظيمية كذلك بتحقيق الرفاه الفردي والتنظيمي، إذ تسهم في تعزيز المشاعر الإيجابية داخل بيئة العمل، مثل الأمان النفسي والثقة المتبادلة، وهو ما يؤدي إلى تنمية علاقات تعاون إيجابية بين العاملين (Wenglar, 2024).
4. علاوة على ذلك، تسهم الاستقامة التنظيمية في دعم السمعة التنظيمية، إذ تؤدي إلى تكوين صورة إيجابية عن المنظمة في أذهان العاملين وأصحاب المصلحة (Hur et al, 2017).

2-3 أبعاد الاستقامة التنظيمية

- اعتمد هذا البحث خمسة أبعاد رئيسة للاستقامة التنظيمية هي: التفاؤل التنظيمي، والثقة التنظيمية، والنزاهة التنظيمية، والتعاطف التنظيمي، والتسامح التنظيمي.
- 2-3-1 التفاؤل التنظيمي:** يعبر عن اعتقاد مشترك بين أعضاء المنظمة بقدرتهم على النجاح وتحقيق أهدافهم رغم التحديات (Slattengren, 2020). ويستند هذا الاعتقاد إلى نمط تفسيري يميل إلى إرجاع النجاحات إلى عوامل داخلية ودائمة، في حين تُعزى الإخفاقات إلى ظروف خارجية ومؤقتة، الأمر الذي يمكّن العاملين والمديرين من استشراف الأمل حتى في أوقات الأزمات (Manz et al, 2008).
- 2-3-2 الثقة التنظيمية:** تعكس الثقة التنظيمية مستوى الإيمان المتبادل بين العاملين والقيادة بأهداف المنظمة وقراراتها، وتقوم على النية الحسنة والتعامل المتبادل القائم على الاحترام والشفافية (مرزوق وآخرون، 2019). وتبرز الثقة التنظيمية في العلاقات الإيجابية

بين الزملاء، وفي الاحترام المتبادل بين العاملين والإدارة، إذ يسود التعامل القائم على اللباقة والمراعاة (Slattengren, 2020).

2-3-3 النزاهة التنظيمية: تُشير النزاهة التنظيمية إلى التزام المنظمة وأفرادها بمجموعة من القيم الأخلاقية الأساسية مثل الصدق والشرف والموثوقية، بحيث تصبح هذه القيم جزءاً أصيلاً من ثقافة المنظمة وممارساتها اليومية (Hur et al, 2017). كما ترتبط النزاهة التنظيمية بوجود قواعد أخلاقية واضحة تحكم السلوك داخل المنظمة، وتعكس نوايا حسنة وانضباطاً أخلاقياً لدى العاملين (Colquitt et al, 2015).

2-3-4 التعاطف التنظيمي: يُعرّف التعاطف التنظيمي بأنه قدرة الأفراد داخل المنظمة على إدراك معاناة الآخرين والشعور بها والاستجابة لها بسلوكيات تهدف إلى التخفيف منها. (المنسي، 2022). ويظهر التعاطف في سلوكيات الرعاية المتبادلة والدعم الإنساني بين العاملين، ويُعد عنصراً مهماً في بناء ثقافة عمل إيجابية يشعر فيها الأفراد بأن المنظمة تهتم بظروفهم واحتياجاتهم الإنسانية (Rego et al, 2010).

2-3-5 التسامح التنظيمي: يعكس التسامح اعتقاد العاملين بأن الأخطاء يمكن التعامل معها بوصفها فرصاً للتعلّم والتحسين، بدلاً من عدّها أسباباً للعقاب أو اللوم (Slattengren, 2020). ويؤدي التسامح التنظيمي وظيفة مهمة في إصلاح العلاقات داخل بيئة العمل، ولا سيما في المنظمات التي تعتمد على التعاون والعمل الجماعي. وعلى العكس من ذلك، قد يؤدي غياب التسامح إلى تفاقم النزاعات وظهور سلوكيات عدائية أو انتقامية تؤثر سلباً في الأداء التنظيمي (Hur et al, 2017).

2-4 مفهوم نجاح المشاريع في المنظمات الإنسانية

تُعد المشاريع الأداة الرئيسة التي تعتمد عليها المنظمات الإنسانية في تنفيذ برامجها وتحقيق أهدافها التنموية والإغاثية. فالمنظمات الإنسانية الناجحة تسعى إلى تنويع برامجها بما يلبي مختلف احتياجات المجتمعات، إذ قد تشمل هذه المشاريع مجالات متعددة مثل التعليم، والصحة، وسبل العيش، والبنية التحتية. وبذلك لا يمكن حصر المشاريع الإنسانية في نوع محدد من الخدمات أو المنتجات، بل تتسم بطبيعتها المتغيرة تبعاً لتطور احتياجات المجتمعات (السيد عمر، 2021). وتُعرّف المفوضية الأوروبية المشروع في القطاع

الإنساني بأنه سلسلة من الأنشطة المترابطة التي تهدف إلى تحقيق أهداف محددة بوضوح خلال فترة زمنية وميزانية محددين، مع وجود أصحاب مصلحة محددين بوضوح، بما في ذلك الفئة المستهدفة والمستفيدون النهائيون، إضافة إلى ترتيبات واضحة للتنسيق والإدارة والتمويل، ونظام للمراقبة والتقييم يدعم إدارة الأداء (European Commission, 2004).

ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية إدارة المشاريع بوصفها منهجية تنظيمية تسهم في توجيه الجهود والموارد لتحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفعالية. ويعرّف المعهد العالمي لإدارة المشاريع (PMI) إدارة المشاريع بأنها تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع بهدف تلبية متطلباته وتحقيق نتائجه المرجوة (PMI, 2017).

وفي سياق العمل الإنساني، يُعد قياس نجاح المشاريع مسألة بالغة الأهمية بالنسبة للمنظمات الإنسانية، نظراً لارتباطه بمسؤوليتها أمام أصحاب المصلحة، وعلى رأسهم الجهات المانحة والمستفيدون. فإظهار نجاح المشاريع يسهم في تعزيز ثقة المانحين، ويزيد قدرة المنظمات على تأمين التمويل اللازم لاستمرار برامجها وأنشطتها. كما أن تقييم نجاح المشاريع لا يقتصر على الالتزام بعناصر الوقت والتكلفة والنطاق والجودة، بل يمتد ليشمل مدى إسهام المشروع في تحقيق تأثير إيجابي ملموس في المجتمع المستهدف (Nanthagopan et al, 2018). ويُعرّف نجاح المشروع بأنه قدرة المشروع على تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية، مع تحقيق مستوى مرتفع من رضا أصحاب المصلحة الرئيسيين عن نتائجه ومخرجاته (Manunga, 2020). كما يعد المشروع ناجحاً عندما يحقق المتطلبات الفنية المحددة له، ويحقق مستوى عالياً من الرضا لدى أصحاب المصلحة بشأن النتائج المتحققة (Lamproua & Vagionab, 2018).

وانطلاقاً من طبيعة عمل المنظمات الإنسانية، يرى الباحث أن المشاريع تمثل الركيزة الأساسية التي تقوم عليها أنشطة المنظمات الإنسانية، إذ تعتمد هذه المنظمات على المشاريع بوصفها الوسيلة الرئيسة للحصول على التمويل وتنفيذ تدخلاتها التنموية والإنسانية. وغالباً ما تبدأ هذه العملية بإجراء دراسات مسحية لتحديد احتياجات المجتمعات المحلية، ثم تصميم مشاريع تلبي تلك الاحتياجات، وتقديم مقترحاتها إلى الجهات المانحة للحصول على التمويل اللازم لتنفيذها. ومن هنا تبرز أهمية دراسة نجاح المشاريع، لما لذلك

من أثر مباشر في استمرارية عمل المنظمات الإنسانية وقدرتها على تقديم الخدمات للمجتمعات المستهدفة.

2-5 أبعاد نجاح مشاريع المنظمات الإنسانية

تتفق العديد من المؤسسات الدولية المانحة لتمويل المشاريع، على مجموعة من المعايير الأساسية التي يمكن من خلالها تقييم نجاح المشاريع في المنظمات الإنسانية. وتتمثل هذه المعايير في: الملاءمة، والكفاءة، والفاعلية، والأثر، والاستدامة.

2-5-1 الملاءمة: يقصد بالملاءمة مدى توافق أهداف المشروع مع المشكلات التي يسعى إلى معالجتها، ومدى انسجامه مع البيئة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي يُنفذ فيها. ويعني ذلك أن يُصمم المشروع بطريقة تلبي احتياجات الفئات المستهدفة وتعالج أولوياتها الفعلية (European Commission, 2004).

2-5-2 الكفاءة: تُعرّف الوكالة اليابانية للتعاون الدولي الكفاءة بأنها معيار يقيس مدى تحويل الموارد الاقتصادية، مثل الوقت والمال، إلى نتائج ملموسة، مع التركيز على العلاقة بين تكلفة المشروع وتأثيراته (JICA, 2004).

2-5-3 الفاعلية: تشير الفاعلية إلى مدى نجاح المشروع في تحقيق أهدافه المعلنة مقارنة بالأهداف المخطط لها مسبقاً. وهي تعكس قدرة إدارة المشروع على تنفيذ الأنشطة المقررة وتحقيق النتائج المتوقعة للفئات المستهدفة (المرهضي، 2013).

2-5-4 الأثر: يشير الأثر إلى التغييرات طويلة المدى التي يحدثها المشروع في المجتمع المستهدف، سواء كانت تغييرات إيجابية أو سلبية، مباشرة أو غير مباشرة، مقصودة أو غير مقصودة (Ika et al, 2009).

2-5-5 الاستدامة: تشير الاستدامة إلى إمكانية استمرار فوائد المشروع بعد انتهاء فترة التمويل الخارجي أو سحب دعم الجهات المانحة، وبذلك فإن الاستدامة تعكس قدرة المشروع على الاستمرار والبقاء بعد توقف الدعم (European Commission, 2004).

3- الإطار العملي: نتائج البحث

3-1 مجتمع وعينة البحث

تكون مجتمع البحث من العاملين في مؤسسة بناء للتنمية، وهي منظمة إنسانية سورية قدّمت المساعدة لأكثر من ثمانية ملايين مستفيد منذ تأسيسها عام 2015م، وتتنوع مشاريعها في قطاعات الصحة والتعليم والمياه والأمن الغذائي والتمكين الاقتصادي والبنية التحتية، وقد بلغ عدد العاملين فيها (70) موظفاً (مؤسسة بناء للتنمية، 2026)، واستعمل الباحث جدول مورجان لتحديد حجم العينة المناسبة، ففي مجتمع البحث الحالي فإنّه يوصي بحجم عينة يبلغ (56) مفردة عند مستوى ثقة (95%). وقد سحبت عينة البحث بطريقة العينة الميسرة، وقد كان هناك انخفاض في نسبة الاستجابة إذ بلغ إجمالي الردود (45) استجابة، والتي تمثل (64%) من مجتمع البحث وهي نسبة مقبولة وفقاً للدراسات السابقة.

3-2 المتغيرات الديموغرافية لعينة البحث

يوضح الجدول (1) توزع المتغيرات الديموغرافية لعينة البحث على النحو الآتي:

الجدول (1): المتغيرات الديموغرافية لعينة البحث

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	35	77.8
	أنثى	10	22.2
الخبرة الوظيفية	أقل من سنتان	5	11.1
	من 2 إلى 5 سنوات	10	22.2
	أكثر من 5 سنوات	30	66.7

تُظهر البيانات الواردة في الجدول (1) أن غالبية أفراد العينة هم من الذكور، في حين كانت الإناث أقل نسبياً. وقد يُعزى ذلك إلى طبيعة العمل في القطاع الإنساني في بعض المناطق، والتي قد تتطلب مهام ميدانية أو ظروف عمل خاصة تحدّ من مشاركة الإناث مقارنة بالذكور.

كما تُظهر البيانات أن غالبية أفراد العينة لديهم خبرة وظيفية تجاوزت 5 سنوات في مجال العمل الإنساني، وهو مؤشر مهم يعزز من موثوقية إجاباتهم، نظراً لامتلاكهم معرفة عملية بطبيعة المشاريع الإنسانية وآليات تنفيذها.

3-3 الإحصاءات الوصفية

3-3-1 متغير الاستقامة التنظيمية: ويشمل خمسة أبعاد (التفاؤل، الثقة، النزاهة، التعاطف، التسامح)، ويظهر الجدول (2) الاتي الوسط الحسابي والانحراف المعياري مع الأهمية النسبية والاتجاه العام للمتغير المستقل موزعاً على أبعاده:

الجدول (2): الإحصاءات الوصفية لمتغير الاستقامة التنظيمية

أبعاد الاستقامة التنظيمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
التفاؤل التنظيمي	4.42	.490	88.4	موافق تماماً
الثقة التنظيمية	3.99	.529	79.8	موافق
النزاهة التنظيمية	4.11	.714	82.2	موافق
التعاطف التنظيمي	3.91	.513	78.2	موافق
التسامح التنظيمي	3.74	.681	74.8	موافق
المتغير المستقل الاستقامة التنظيمية	4.04	.439	80.8	موافق

من الجدول (2) السابق نلاحظ ما يلي:

■ إرتفاع واقع الاستقامة التنظيمية بأبعادها الفرعية جميعاً (التفاؤل، الثقة، النزاهة، التعاطف، التسامح)، إذ زادت جميع المتوسطات الحسابية عن (3.4) وهي نسبة مرتفعة. ما يعني أن المتغيرات المدروسة متواجدة لدى أفراد عينة البحث، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن مؤسسة بناء للتنمية تتمتع بدرجة عالية من الالتزام بالقيم الأخلاقية والسلوكيات التنظيمية الإيجابية، وهو ما قد يعكس وجود بيئة تنظيمية داعمة تقوم على الثقة والتعاون والنزاهة، وهي عناصر أساسية في بيئات العمل الإنساني.

■ كما يلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري ظهرت منخفضة لكل الأبعاد ما يدل على درجة تشتت منخفضة في استجابات أفراد العينة، ويعكس وجود قدر من الاتفاق بين آرائهم.

■ حازت العبارة "أؤمن بأن الجهود التي أبذلها تسهم في تحقيق أهداف ذات معنى إنساني"، على أعلى قيم الوسط الحسابي وهذا يشير إلى الإيمان العميق لأفراد العينة بأهمية وظيفتهم في خدمة المستفيدين والمجتمع. بينما حازت العبارة "تبدي الإدارة اهتماماً برفاه العاملين وتقدّر ظروفهم الشخصية"، على أدنى متوسط حسابي وهذا يدل على شعور أفراد العينة بضعف الرضا حول اهتمام إدارة المنظمة بهم.

3-3-2 متغير نجاح مشاريع المنظمات الإنسانية: ويشمل خمسة أبعاد (الملاءمة، والكفاءة، والفاعلية، والأثر، والاستدامة)، ويظهر الجدول (3) الآتي الوسط الحسابي والانحراف المعياري مع الأهمية النسبية والاتجاه العام للمتغير التابع موزعاً على أبعاده:

الجدول (3): الإحصاءات الوصفية لمتغير نجاح مشاريع المنظمات الإنسانية

أبعاد نجاح مشاريع المنظمات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
الملاءمة	4.04	.576	80.8	موافق
الكفاءة	3.86	.465	77.2	موافق
الفاعلية	4.10	.407	82.0	موافق
الأثر	4.12	.386	82.4	موافق
الاستدامة	3.86	.498	77.2	موافق
المتغير التابع نجاح مشاريع المنظمات	4.00	.398	80.0	موافق

من الجدول (3) السابق يتبين الآتي:

■ أظهرت النتائج ارتفاع معدل نجاح المشاريع بأبعادها الفرعية جميعاً (الملاءمة، الكفاءة، الفاعلية، الأثر، والاستدامة) في المنظمة محل الدراسة، إذ زادت جميع المتوسطات الحسابية عن (3.4) وهي نسبة مرتفعة. ما يعني أن المتغيرات المدروسة متواجدة لدى أفراد عينة البحث، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن المنظمة تمتلك قدرة جيدة

على تنفيذ مشاريعها بما يحقق أهدافها، وهو ما قد يرتبط بكفاءة إدارة المشاريع، وتوفير الموارد، وطبيعة البيئة التنظيمية السائدة. إضافةً إلى وجود مستوى عالٍ لمعايير نجاح المشاريع عند تنفيذ وتخطيط الأنشطة، إذ جاء معيار الأثر بأعلى متوسط حسابي في حين كانت الاستدامة في المرتبة الأخيرة.

■ كما يلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري لكل الأبعاد كانت صغيرة، ما يدل على درجة تجانس مرتفعة في استجابات أفراد العينة، ويعكس تقارب وجهات نظرهم حول واقع نجاح المشاريع المنفذة.

■ حازت العبارة " للمشاريع أثر على المجتمع عامة"، على أعلى قيم الوسط الحسابي، وهذا يبين أن مشاريع المنظمة لها إسهام في إحداث تغييرات ملموسة في حياة المستفيدين على المدى البعيد. بينما حازت العبارة "يتم اقتراح أنشطة لا تحتاج لمصدر تمويل مستمر عند تصميم المشروع"، على أدنى متوسط حسابي، وهذا يشير إلى انخفاض قدرة المشاريع المنفذة على الاستمرار بعد انتهاء الدعم من المنظمة.

3-4 اختبار ثبات المقياس

يوضح الجدول (4) الآتي معاملات الثبات للمقياس، وقد حُسبت بطريقة معامل

ألفا كرونباخ:

الجدول (4): ثبات المقياس

المقياس	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
المتغير المستقل: الاستقامة التنظيمية	15	0.853
المتغير التابع: نجاح مشاريع المنظمات الإنسانية	29	0.932
كامل المقياس	44	0.944

يظهر من الجدول (4) السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات كامل المقياس لدى العاملين في مؤسسة بناء للتنمية قد بلغت (0.944)، كما تشير النتائج إلى ارتفاع مستوى الثبات للاستبانة بكافة محاورها الرئيسة إذ تجاوزت الحد الأدنى المقبول إحصائياً والبالغ (0.7)، ويرى الباحث أن ارتفاع معاملات الثبات يعزز من موثوقية الأداة المستعملة

في البحث، ومن ثمّ إمكانية الاعتماد على نتائجها في التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.

3-5 اختبار الصدق البنائي للمقياس

يظهر الجدول (5) الآتي النتائج المتعلقة باختبار الصدق البنائي للمقياس:

الجدول (5): الصدق البنائي للمقياس

المقياس	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التعاون التنظيمي - الاستقامة التنظيمية	0.624**	0.000
الثقة التنظيمية - الاستقامة التنظيمية	0.848**	0.000
النزاهة التنظيمية - الاستقامة التنظيمية	0.786**	0.000
التعاطف التنظيمي - الاستقامة التنظيمية	0.767**	0.000
التسامح التنظيمي - الاستقامة التنظيمية	0.714**	0.000
الاستقامة التنظيمية - كامل المقياس	0.888**	0.000
الملاءمة - نجاح مشاريع المنظمات الإنسانية	0.881**	0.000
الكفاءة - نجاح مشاريع المنظمات الإنسانية	0.918**	0.000
الفاعلية - نجاح مشاريع المنظمات الإنسانية	0.866**	0.000
الأثر - نجاح مشاريع المنظمات الإنسانية	0.831**	0.000
الاستدامة - نجاح مشاريع المنظمات الإنسانية	0.838**	0.000
نجاح مشاريع المنظمات الإنسانية - كامل المقياس	0.965**	0.000

يوضح الجدول (5) السابق أنّ معاملات الارتباط معنوية عند مستوى الدلالة 5%،

ما يعني أن جميع المقاييس تتمتع بالصدق، ومن ثمّ فإنّها تقيس الهدف الذي وضعت من أجله.

3-6 نتائج اختبار فرضيات البحث

يظهر الجدول (6) الآتي نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لفرضيات البحث الرئيسية والفرعية:

الجدول (6): اختبار تحليل الانحدار البسيط لفرضيات البحث

الفرضية	المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	قيمة T	مستوى الدلالة
الفرعية الاولى	التفاوض التنظيمي	نجاح المشاريع	0.556	0.309	0.452	4.386	0.000
الفرعية الثانية	الثقة التنظيمية	نجاح المشاريع	0.651	0.424	0.490	5.622	0.000
الفرعية الثالثة	النزاهة التنظيمية	نجاح المشاريع	0.584	0.341	0.326	4.721	0.000
الفرعية الرابعة	التعاطف التنظيمي	نجاح المشاريع	0.535	0.286	0.416	4.151	0.000
الفرعية الخامسة	التسامح التنظيمي	نجاح المشاريع	0.451	0.203	0.264	3.312	0.002
الرئيسية	الاستقامة التنظيمية	نجاح المشاريع	0.736	0.542	0.668	7.127	0.000

تظهر النتائج الواردة في الجدول (6) السابق للفرضية الرئيسية أن قيمة معامل الارتباط بلغت (73%)، ما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة، وأن قيمة معامل التحديد قد بلغت (54%)، ما يعني أن المتغير المستقل الاستقامة التنظيمية يفسر ما نسبته (54%) من التباين في نجاح المشاريع في حين تُعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم يتناولها البحث.

وتبين النتائج للفرضيات الفرعية أن قيمة معامل الارتباط قد تراوحت بين (45%-65%) وهي تشير إلى وجود ارتباط يتدرج من الضعيف إلى المتوسط بين الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل مع نجاح المشاريع في مؤسسة بناء للتنمية. أما فيما يتعلق باختبار المعنوية، فقد أظهرت النتائج أن جميع معاملات الانحدار معنوية عند مستوى الدلالة (5%)، وهذا يشير إلى تأثير معنوي للاستقامة التنظيمية بكافة أبعادها الفرعية في نجاح المشاريع في مؤسسة بناء للتنمية.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تكتسب أهمية خاصة في سياق المنظمات الإنسانية العاملة في سورية، إذ تفرض البيئة المعقدة والتحديات المستمرة الحاجة إلى تبني قيم تنظيمية إيجابية تعزز من قدرة المنظمات على الاستجابة الفعالة لاحتياجات المجتمع.

ويظهر الجدول (7) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد الاستقامة التنظيمية:

الجدول (7): اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الاستقامة التنظيمية على نجاح المشاريع

المتغير	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	قيمة T	مستوى الدلالة
التفاؤل التنظيمي	0.753	0.567	0.223	2.129	0.040
الثقة التنظيمية			0.234	1.755	0.087
النزاهة التنظيمية			0.112	1.446	0.156
التعاطف التنظيمي			0.073	0.604	0.549
التسامح التنظيمي			0.058	0.454	0.454

يلاحظ من الجدول (7) السابق أن معامل الارتباط المتعدد يساوي (75%) وهو ارتباط متوسط، وكانت قيمة معامل التحديد (57%)، ما يعني أن الأبعاد الخمسة مجتمعة تقسر (57%) من تغيرات نجاح المشاريع في المنظمة، وباقي التغيرات تعود لعوامل أخرى. أما معاملات الانحدار فقد كانت معنوية عند مستوى الدلالة (5%) لبعد التفاؤل التنظيمي وغير معنوية بالنسبة لبقية الأبعاد.

3-7 نتائج البحث

في ضوء التحليل الإحصائي واختبار فرضيات البحث، يمكن استخلاص مجموعة من النتائج الرئيسة على النحو الآتي:

- أظهرت نتائج البحث أن واقع الاستقامة التنظيمية في مؤسسة بناء للتنمية جاء بتقييم مرتفع، ما يدل على تبني المؤسسة لمجموعة من القيم والسلوكيات التنظيمية الإيجابية مثل الثقة، والنزاهة.

- بينت النتائج أن واقع نجاح المشاريع في المؤسسة جاء بتقييم مرتفع، وهو ما يعكس قدرة المؤسسة على تنفيذ مشاريعها بكفاءة وتحقيق أهدافها إلى حدٍ مقبول.

- كشفت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة عن وجود تأثير معنوي للاستقامة التنظيمية في نجاح المشاريع، ما يؤكد أن القيم التنظيمية الإيجابية تُعد عاملاً مؤثراً في تحسين أداء المشاريع في المنظمات الإنسانية. وتتسق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (Cameron et al., 2004) التي أكدت أن القيم التنظيمية الإيجابية تسهم في تعزيز الأداء وتحقيق نتائج تنظيمية أفضل.

- أظهرت نتائج الفرضيات الفرعية وجود تأثير معنوي لأبعاد الاستقامة التنظيمية في نجاح المشاريع، مع وجود تباين في درجة التأثير بين هذه الأبعاد، إذ تبين أن بعض الأبعاد مثل (الثقة التنظيمية، النزاهة التنظيمية) كانت أكثر تأثيراً مقارنة بغيرها.

- أظهرت النتائج أن هناك نسبة من التباين في نجاح المشاريع لا يمكن تفسيرها فقط بالاستقامة التنظيمية والتي فسرت (54%) من هذا التباين، وهذا يشير إلى وجود عوامل أخرى مؤثرة لم يشملها البحث.

- بينت نتائج البحث أن واقع التسامح التنظيمي والثقة التنظيمية والتعاطف التنظيمي في مؤسسة بناء للتنمية جاء بتقييم متوسط.

3-8 توصيات البحث

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات على النحو الآتي:

الجدول (8): توصيات البحث

الأهمية	آلية التنفيذ	الجهة المنفذة	التوصية
تحسين تحقيق النجاح في المشاريع، تعزيز ثقة المانحين وأصحاب المصلحة، ويزيد من فرص استدامة المشاريع	تبني سياسات واضحة تدعم القيم الأخلاقية مثل النزاهة والشفافية والثقة. توضيح أهداف المنظمة للعاملين	الإدارة العليا في المنظمات الإنسانية	1. ضرورة تعزيز الاستقامة التنظيمية داخل المنظمات الإنسانية
تحسين الأداء العام، وتقليل النزاعات الداخلية	تشجيع بيئة عمل داعمة للتعلم من الأخطاء	الإدارة التنفيذية للمشاريع في المنظمات الإنسانية	2. تعزيز التسامح التنظيمي
تحسين نجاح المشاريع، رفع رضا العاملين، تحسين بيئة العمل	تبني ممارسات إدارية قائمة على الشفافية والعدالة، دعم وتمكين العاملين، تدريب القادة، ودعم العلاقات الإنسانية داخل الفريق	الإدارة التنفيذية للمشاريع وإدارة الموارد البشرية في المنظمات الإنسانية	3. تحسين الثقة التنظيمية والتعاطف التنظيمي
تحسين الأداء التنظيمي، زيادة الولاء للمنظمة.	تحسين بيئة العمل، قياس مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.	إدارة الموارد البشرية في المنظمات الإنسانية	4. الاهتمام برفاهية العاملين
تحسين النجاح في تنفيذ المشاريع، زيادة الأثر طويل المدى للمشاريع على المستفيدين والمجتمع.	تحسين صياغة المشاريع المقدمة للجهات المانحة، إشراك المجتمع المحلي في تصميم المشاريع.	إدارة البرامج في المنظمات الإنسانية	5. ضرورة الاهتمام بتعزيز استدامة المشاريع

6.	تعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع	الإدارة التنفيذية للمشاريع في المنظمات الإنسانية	تحسين ضبط نفقات المشروع وفق التكاليف المحددة، تحسين جودة العمل للموظفين، الالتزام بوقت تنفيذ المشاريع.	القدرة على تحقيق مخرجات جيدة بأقل تكلفة ممكنة، وهو أمر بالغ الأهمية في ظل محدودية الموارد في العمل الإنساني.
----	----------------------------	--	--	--

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. إتفاق الدبعي، و عبد الوهاب المعمرى. (2025). "دور تقييم الحاجة في نجاح المشاريع الإنسانية في حضرموت واستدامتها". مجلة التمكين الاجتماعي. 7(3): 174-189.
2. السنديوني العماوي مرزوق وآخرون. (2019). "أثر الاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي دراسة تطبيقية على هيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ". مجلة الدراسات التجارية المعاصرة. 6: 185-222.
3. سامر أحمد محمد النجار. (2024). "الدور الوسيط للفخر التنظيمي في العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والسمعة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بهيئتي مينائي دمياط وبورسعيد بجمهورية مصر العربية". مجلة الدراسات الاقتصادية. 7(1): 29-57.
4. سنان غالب المرهضي. (2013). نظرية المنظمة. جامعة العلوم والتكنولوجيا. صنعاء، اليمن.
5. عامر القدرة. (2018). "أثر أداء إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة" رسالة ماجستير. كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
6. محمد سعيد محمد أبو العز، و أحمد شبل عبد الرحمن القط. (2024). تحسين الالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية في ضوء أبعاد الاستقامة التنظيمية. مجلة كلية التربية، 1: 451-536.

7. محمود عبد العزيز المنسي. (2022). " العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والأداء الوظيفي الدور الوسيط للرفاهية النفسية دراسة تطبيقية على المستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة في مصر". المجلة العربية للإدارة. 42 (4): 139-162.
8. مؤسسة بناء للتنمية. (2026). تم الاسترداد من [/https://bfdint.org/ar](https://bfdint.org/ar)
9. نسرین امراجع وآخرون. (2025). "ممارسات الاستقامة التنظيمية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي: دراسة ميدانية من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد بجامعة عمر المختار، ليبيا". مجلة المختار للعلوم الاقتصادية. 12(1): 71-84.
10. يحيى السيد عمر. (2021). إدارة العمل الإغاثي والإنساني. دار الأصاله. اسطنبول. تركيا.

ثانياً: المراجع الأجنبية

11. Bright et al, D. S. (2014). "Reconsidering Virtue: Differences of Perspective in Virtue Ethics and the Positive Social Sciences". Journal of Business Ethics. 119:445-460.
12. Cameron et al. (2004). "Exploring the Relationships Between Organizational Virtuousness and Performance". American Behavioral Scientist. 47:766-790.
13. Cameron, K. S., & Caza, A. (2013). Virtuousness as a source of happiness in organizations. Oxford University Press. Oxford, UK.
14. Colquitt et al, L. W. (2015). Organizational Behavior Improving Performance And Commitment In The Workplace. McGraw-Hill Education. Fourth Edition .New York. USA.
15. Dutton et al, . (2003). Positive Organizational Scholarship. Berrett-Koehler.San Francisco, USA.
16. European Commission. (2004). Project Cycle Management Guidelines: Aid Delivery Methods. Brussels: European Commission.
17. Hur et al, W.-M. (2017). "Organizational virtuousness perceptions and task crafting: the mediating roles of organizational identification and work engagement". Career Development International. 22 (4): 436-459.

18. Ika, L. A., Diallo, A., & Thuillier, D. (2009). "Project management in the international development industry The project coordinator's perspective". *International Journal of Managing Projects in Business*. 3(1): 61-93.
19. JICA. (2004). *JICA Guideline for Project Evaluation*. Office of Evaluation, Planning and Coordination Department. Japan.
20. Lamproua, A., & Vagionab, D. (2018). "Success criteria and critical success factors in project success: a literature review". *International Journal Of Real Estate And Land Planning*. 1: 276-284.
21. Llenado, H., & Quines, L. A. (2022). "The Mediating Effect of Employee Accountability on the Relationship between Working Condition and Organizational Health". *American Journal of Multidisciplinary Research and Innovation*. 1(4): 228-243.
22. Manunga, F. (2020). "The Influence of Project Management Maturity on Project Success – A Case of A Private Organization's Infrastructure Projects". MA. thesis. Faculty Of Business and Economic Sciences, Nelson Mandela University, Summerstrand, South Africa.
23. Manz et al, C. C. (2008). *The Virtuous Organization*. World Scientific Publishing Co. Hackensack. USA.
24. Nanthagopan, Y., Williams, N., & Thompson, K. (2018). "Levels and interconnections of project success in development projects by Non-Governmental Organisations (NGOs)". *International Journal of Managing Projects in Business*. 1-26.
25. Naseem et al, A. A. (2020). "Impact of Organizational Virtuousness on Workplace Spirituality with the Mediating Role of Perceived Organizational Support". *Journal of Management and Research*. 7(2): 75-103.
26. Ozen, F. (2018). "The Impact of the Perception of Organizational Virtue on the Perception of Organizational Happiness in Educational Organizations". *Educational Policy Analysis and Strategic Research*. 13(4): 124-140.
27. PMI. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*. 6th edition. Project Management Institute. Pennsylvania. USA.

28. Rego et al, A. (2010). "Perceptions of Organizational Virtuousness and Happiness as Predictors of Organizational Citizenship Behaviors". *Journal of Business Ethics*. 93(2):215-235.
29. Sekerka et al, L. E. (2013). "Positive Organizational Ethics: Cultivating and Sustaining Moral". *Journal of Business Ethics*. 119: 435-444.
30. Slattengren, E. H. (2020). "Perceptions of Organizational Legitimacy and Organizational Virtuousness". Ph.D. Minnesota University, Minnesota, USA.
31. UNHCR. (2021). "Cross-Border Humanitarian Response Fact Sheet". [https:// www.unhcr.org](https://www.unhcr.org).
32. Watanabe et al. (2020). Organizational Virtuousness, Subjective Well-Being, and Job Performance: Comparing Employees in France and Japan. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 12 (2), 115-138.
33. Watema, J., & Tullirinya, J. (2021). "Project Implementation, Risk Management Practices and Project Success". *East African Journal of Business and Economics*. 3(1): 36-50.
34. Wenglar, T. H. (2024). "Exploring the Intersection of Ethical and Virtuous Leadership: An Analysis of Correlation and Interchangeability of Measurement Tools". Ph.D. Southeastern University, Lakeland. USA.

يمكن الاطلاع في [الرابط](#) على ملحقات البحث والتي تحوي الإحصاءات الوصفية لأسئلة البحث.