

The Islamic University–Gaza
Research and Postgraduate Affairs
Faculty of Commerce
Master of Business & Administration



الجامعة الإسلامية – غزة
شئون البحث العلمي والدراسات العليا
كلية التجارة
ماجستير إدارة الأعمال

مدى تطبيق الجمعيات الزراعية بقطاع غزة لأسلوب الإدارة
بالنتائج وأثرها على نجاح المشاريع الزراعية

**The extent of the application of results-based
management method in the agricultural associ-
ations in the Gaza Strip and its impact on agri-
cultural projects success**

إِعْدَادُ الْبَاحِثِ
محمد عبد الكريم الجعبري

إِشْرَافُ الدُّكْتُورِ
أكرم اسماعيل سمور

قُدِّمَ هَذَا الْبَحْثُ إِسْتِكْمَالاً لِمَتَطَلِبَاتِ الْحُصُولِ عَلَى دَرَجَةِ الْمَاجِسْتِيرِ
فِي إِدَارَةِ الْأَعْمَالِ بِكُلِّيَةِ التِّجَارَةِ فِي الْجَامِعَةِ الْإِسْلَامِيَّةِ بِغَزَّةِ

يونيو/2017م – رمضان/1438هـ

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

مدى تطبيق الجمعيات الزراعية بقطاع غزة لأسلوب الادارة بالنتائج وأثرها على

نجاح المشاريع الزراعية

The extent of the application of agricultural associations in Gaza Strip for the results based management style and its impact on agricultural projects

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل الآخرين لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

I understand the nature of plagiarism, and I am aware of the University's policy on this, The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted by others elsewhere for any other degree or qualification.

Student's name:	محمد عبد الكريم محمد الجعبري	اسم الطالب:
Signature:		التوقيع:
Date:	2017/00/00	التاريخ:



نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ محمد عبدالكريم محمد الجعبري لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

مدى تطبيق الجمعيات الزراعية بقطاع غزة لأسلوب الإدارة بالنتائج وأثرها على نجاح المشاريع الزراعية

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الأحد 29 شوال 1438 هـ، الموافق 2017/07/23م الساعة الحادية عشر صباحاً في قاعة مبنى القدس، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

د. أكرم اسماعيل سمور	مشرفاً و رئيساً	
د. يوسف عبد عطية بحر	مناقشاً داخلياً	
د. محمد جودت فارس	مناقشاً خارجياً	

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق ،،،

نائب الرئيس لشئون البحث العلمي والدراسات العليا



أ.د. عبدالرؤوف علي المناعمة

ملخص الرسالة

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى تطبيق أسلوب الادارة بالنتائج في الجمعيات الزراعية بقطاع غزة وأثره على نجاح المشاريع الزراعية، ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين والعاملات في الجمعيات الزراعية العاملة بقطاع غزة، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لهذا الغرض لتطبيقها على عينة الدراسة المكونة من مدراء ورؤساء الاقسام في الجمعيات الزراعية بقطاع غزة وتم توزيع 132 استبانة بواقع 3 استبانات لكل جمعية زراعية حيث استخدم الباحث أسلوب العينة الطبقية، وتم واسترداد و تحليل 120 استبانة بنسبة 90.9% ، ولتحليل البيانات ومعالجتها احصائياً تم استخدام برنامج (SPSS). وتوصلت الدراسة الى أن أسلوب الادارة بالنتائج لدى الجمعيات الزراعية بقطاع غزة مستخدم بنسبة 81.36%، وأنه يوجد علاقة وتأثير ذات دلالة احصائية بين (تحديد وتحليل الاحتياجات، استخدام الموارد. المتاحة، استراتيجية التنفيذ، المتابعة والتقييم، وتقييم الأثر) كمكونات للمتغير المستقل وبين نجاح المشاريع الزراعية كمتغير تابع ما عدا استخدام الموارد حيث لا يوجد تأثير لهذا المتغير على نجاح المشاريع الزراعية، كما أظهرت الدراسة أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين في جميع المجالات تعزي لمتغير الجنس حول مدى تطبيق أسلوب الادارة بالنتائج في الجمعيات الزراعية بقطاع غزة وأثره على نجاح المشاريع الزراعية، وأنه يوجد فروق في الاتجاهات حول استخدام أسلوب الادارة بالنتائج وأثره على نجاح المشاريع الزراعية تعزي للتخصص العلمي لصالح تخصص الهندسة والعلوم الادارية، وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على تدريب العاملين في الجمعيات الزراعية على أسلوب الادارة بالنتائج، و العمل على تطوير الخطط السنوية و خطط المتابعة والمؤشرات الخاصة بها، بناءً على هذا الأسلوب، و العمل على اشراك أصحاب العلاقة في وضع الأهداف والنتائج المستقبلية، وضرورة اهتمام الادارة العليا في الجمعيات الزراعية بأسلوب الادارة بالنتائج حيث سينعكس هذا الاهتمام على تطبيق هذا الأسلوب، وتكوين فريق استشاري يتولى مهمة تصميم برنامج أولي للإدارة بالنتائج ويكون قابل للتطبيق على أرض الواقع

ABSTRACT

The aim of this study was to identify the extent to which the results-based management method was applied in the agricultural associations in the Gaza Strip, and its impact on the success of the agricultural projects. To achieve these aims, the analytical descriptive approach was used. The study population is composed of agricultural associations operating in the Gaza Strip. The study used the questionnaire as a data collection tool. The study sample included the directors and heads of departments in the agricultural associations in the Gaza Strip. The researcher distributed 132 questionnaires in this regard, where three forms were allocated for each agricultural society. The researcher used the comprehensive survey method in this regard. 120 forms were returned for analysis, which represents 90.9% of the distributed forms. Data analysis was performed using SPSS program. The study found that the results-based management approach is used in 81.36% of the agricultural associations in the Gaza Strip. The study confirmed that there is a statistically significant relationship and impact between agricultural projects success as a dependent variable and identification and analysis of needs, use of available resources, implementation strategy, monitoring and evaluation, and impact assessment as multiple components of the independent variable. The study also showed that there are no statistically significant differences between the responses means of the respondents in all fields that could be attributed to the gender variable regarding the extent of applying the results-based management method in the agricultural associations in the Gaza Strip and its impact on the success of the agricultural projects. The study also found that there are some differences in the trends of implementing the results-based management method and its impact on the success of the agricultural projects that could be attributed to the specialization variable, namely the specializations of engineering and management since. The study recommended the necessity of working on training the workers in the agricultural societies on the method of results-based management, and working on developing the annual plans and follow-up plans and the related indicators according to this method. The study also recommended to work on improving stakeholders involvement in the development of future goals and targets. It is also essential to work on improving the attention paid by the senior management of the agricultural societies towards the results-based management method. This is because it is expected that this attention would increase the potential of implementing this management method. Finally, the study recommends to the formation of an advisory board to design an applicable initial program to help implementing the results-based management on the ground.

الآية القرآنية

﴿وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ

وَالْمُؤْمِنُونَ﴾

[التوبة: 105]

الإهداء

الى الاستاذ الأول معلم البشرية الى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة الى نبي
الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

الى ملاكي في الحياة الى معنى الحب والحنان والتقاني الى من كان دعائها سر نجاحي
وحنانها بلسم جراحي .. الى أُمي الغالية حفظها الله

إلى شجرة الوقار وينبوع الكرم ومداد العطاء ... إلى والدي الحبيب حفظه الله

إلى من دفعوني للتقدم والإنجاز وكان لتشجيعهم عظيم الأثر .. إلى أخوتي وأخواتي حفظهم الله

إلى رفيقة دربي وشريكة آمالي التي سهرت الليالي وساندت طموحي وكانت لي خير معين بعد
الله عز وجل ...إلى زوجتي الغالية حفظها الله

إلى مهجة قلبي وقرة عيني الذي يحن له الفؤاد في كل وقت ... إلى ولدي الغالي أنس جعله
الله من الذرية الصالحة

الى عزي وافتخاري و الى من باسمهم أسمى وأرتقي ... الى أبناء عموتي حفظهم الله جميعاً

إلى من برفقتهم تلين المصاعب وتحلو تجارب الحياة ... إلى أصدقائي الاحباب

إلى من علمونا حروفاً من ذهب إلى الذين هم منارة تنير لنا مسيرة العلم والنجاح ... إلى
أساتذتي الكرام

إلى الذين أناروا لنا الطريق بجهادهم ...إلى أسرانا البواسل في سجون المحتل الغاصب فك الله
قيدهم

إلى الأكرم منا جميعاً الذين رووا بدمائهم ثرى أرضنا الحبيبة ... إلى أرواح شهدائنا الأبرار
وعلى رأسهم الشهيد القائد أحمد سعيد الجعبري أبا محمد ... جمعنا وأياهم في الفردوس الاعلى
إلى كل من وقف بجانبني وشجعني وساعدني

إليهم جميع أهدى ثمرة هذا الجهد المتواضع...

شكر وتقدير

من لا يشكر الناس لا يشكر الله

الشكر لله أولاً وأخيراً لتفضله عليّ بنعمائه وآلائه.

ثم الشكر لصاحب الفضل الدكتور أكرم إسماعيل سمور لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة، والذي غمرني بتواضعه وعلمه وعلى ما أبداه من توجيهات و إرشادات ونصائح فبارك الله له في علمه وعمله وجازاه الله خير الجزاء .

كما أقدم شكري و امتناني إلى الذين تفضلا بالموافقة على مناقشة رسالتي، وتقديم التوجيه والنصح واثراء الرسالة من علمهما

الدكتور الفاضل/يوسف عطية بحر، والدكتور الفاضل/ محمد جودت فارس

والشكر موصول للهيئة التدريسية في كلية التجارة في الجامعة الاسلامية والتي غمرتنا بعلمها طوال فترة دارستي للماجستير، كما أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى الدكتور وسيم الهابيل لما قدمه لي من نصح وارشاد لإتمام هذه الرسالة

وأشكر كل من علمني حرفاً أصبح سناً برفقه يضئ الطريق أمامي

لهم جميعاً خالص المحبة والوفاء

الباحث

محمد عبد الكريم الجعبري

فهرس المحتويات

أ.....	ملخص الرسالة
ب.....	ABSTRACT
ج.....	الآية القرآنية
د.....	الإهداء
ه.....	شكر وتقدير
و.....	فهرس المحتويات
ح.....	فهرس الجداول
ي.....	فهرس الأشكال
ك.....	فهرس الملاحق
2.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2.....	أولاً: المقدمة
3.....	ثانياً: مشكلة الدراسة
4.....	ثالثاً: أهداف الدراسة
4.....	رابعاً: أهمية الدراسة
5.....	خامساً: متغيرات الدراسة
6.....	سادساً: نموذج الدراسة
7.....	سابعاً: فرضيات الدراسة
8.....	مصطلحات الدراسة
11.....	الفصل الثاني: الإطار النظري
11.....	المبحث الأول: الادارة بالنتائج
11.....	أولاً: مقدمة
11.....	ثانياً: مفهوم وتعريف الادارة القائمة على النتائج
14.....	ثالثاً: أهداف الادارة بالنتائج
15.....	رابعاً ما هي النتيجة؟
17.....	خامساً: مقومات أسلوب الادارة بالأهداف والنتائج
18.....	سادساً: معيقات تطبيق أسلوب الادارة بالنتائج
19.....	التغلب على معيقات تطبيق أسلوب الادارة بالنتائج
21.....	المبحث الثاني: ادارة المشاريع
21.....	أولاً: مقدمة
21.....	ثانياً: ادارة المشاريع
22.....	ثالثاً: المشروع
24.....	رابعاً: خصائص المشروع
33.....	خامساً: عوامل نجاح المشروع
34.....	المبحث الثالث: الزراعة والجمعيات الزراعية
34.....	أولاً: الزراعة والاقتصاد الفلسطيني
34.....	مقدمة

34	أهمية القطاع الزراعي في فلسطين.....
35	مراحل تطور القطاع الزراعي في فلسطين.....
37	ثانياً: جمعيات التنمية الزراعية.....
37	مقدمة.....
37	أهم الجمعيات الزراعية العاملة في قطاع غزة.....
40	ثالثاً: أسلوب الادارة بالنتائج في الجمعيات الزراعية بقطاع غزة.....
40	مقدمة.....
41	مراحل ادارة المشروع وفقاً لأسلوب الادارة بالنتائج.....
43	المتابعة من أجل قياس النتائج.....
47	الفصل الثالث: الدراسات السابقة.....
47	مقدمة.....
47	أولاً: الدراسات الفلسطينية.....
51	ثانياً: الدراسات العربية.....
54	ثالثاً: الدراسات الأجنبية.....
59	رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة.....
64	الفصل الرابع: منهجية الدراسة.....
64	مقدمة.....
64	أولاً: أسلوب الدراسة.....
65	ثانياً: مجتمع الدراسة.....
65	ثالثاً: عينة الدراسة.....
65	رابعاً: أداة الدراسة.....
67	خامساً: صدق الاستبانة.....
68	سادساً: ثبات الاستبانة.....
76	الأساليب الإحصائية.....
78	الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....
78	مقدمة.....
78	أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية.....
82	ثانياً: تحليل أسئلة الاستبانة.....
93	ثالثاً: اختبار الفرضيات.....
108	نتائج الدراسة.....
111	توصيات الدراسة.....
112	ثالثاً: مقترحات لدراسات لاحقة.....
114	قائمة المصادر والمراجع.....
114	أولاً: المراجع العربية.....
121	ثانياً: المراجع الاجنبية.....
124	قائمة الملاحق.....

فهرس الجداول

جدول (4.1): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال مستوى تحليل الاحتياجات للمشاريع الزراعية في الجمعيات " ومتوسط الدرجة الكلية للمجال.....	69
جدول (4.2): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مستوى إدارة الموارد المتاحة في المشاريع الزراعية في الجمعيات " ومتوسط الدرجة الكلية للمجال.....	70
جدول (4.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مستوى استراتيجية التنفيذ في إدارة المشاريع الزراعية في الجمعيات الزراعية بقطاع غزة " ومتوسط الدرجة الكلية للمجال.....	71
جدول (4.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مستوى المتابعة والتقييم في إدارة المشاريع الزراعية في الجمعيات الزراعية بقطاع غزة " ومتوسط الدرجة الكلية للمجال.....	71
جدول (4.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مستوى تقييم الأثر للمشاريع الزراعية في الجمعيات الزراعية بقطاع غزة " ومتوسط الدرجة الكلية للمجال.....	72
جدول (4.6): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مستوى نجاح المشروع في الجمعيات الزراعية بقطاع غزة " ومتوسط الدرجة الكلية للمجال.....	73
جدول (4.7): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.....	74
جدول (4.8): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.....	75
جدول (5.1): توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس.....	78
جدول (5.2): توزيع أفراد الدراسة حسب المركز الوظيفي.....	79
جدول (5.3): توزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي.....	79
جدول (5.4): توزيع أفراد الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة.....	80
جدول (5.5): توزيع أفراد الدراسة حسب عمر المنظمة.....	80
جدول (5.6): توزيع أفراد الدراسة حسب المحافظة التي تقع فيها المنظمة.....	81
جدول (5.7): توزيع أفراد الدراسة حسب عدد العاملين.....	81
جدول (5.8): يوضح مدى توزيع أفراد الدراسة حسب مستوى تحليل الاحتياجات للمشاريع الزراعية بقطاع غزة.....	82
جدول (5.9): يوضح مدى توزيع أفراد الدراسة حسب مستوى إدارة الموارد المتاحة للمشاريع الزراعية بقطاع غزة.....	84
جدول (5.10): يوضح مدى توزيع أفراد الدراسة حسب مستوى استراتيجية التنفيذ للمشاريع الزراعية بقطاع غزة.....	85
جدول (5.11): يوضح مدى توزيع أفراد الدراسة حسب مستوى المتابعة والتقييم للمشاريع الزراعية بقطاع غزة.....	87
جدول (5.12): يوضح مدى توزيع أفراد الدراسة حسب مستوى تقييم الأثر للمشاريع الزراعية بقطاع غزة.....	89
جدول (5.13): يوضح مدى توزيع أفراد الدراسة حسب مستوى نجاح المشروع في الجمعيات الزراعية بقطاع غزة.....	90

جدول (5.14): يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمجالات الدراسة.....	92
جدول (5.15): يوضح العلاقة بين تحديد احتياجات المشروع وبين نجاح المشاريع الزراعية.....	93
جدول (5.16): يوضح العلاقة بين تحديد احتياجات المشروع وبين نجاح المشاريع الزراعية.....	94
جدول (5.17): يوضح العلاقة بين استراتيجية التنفيذ وبين نجاح المشاريع الزراعية.....	95
جدول (5.18): يوضح العلاقة بين المتابعة والتقييم وبين نجاح المشاريع الزراعية.....	96
جدول (5.19): يوضح العلاقة بين تقييم الأثر للمشاريع وبين نجاح المشاريع الزراعية.....	97
جدول (5.20): يوضح نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد.....	100
جدول (5.21): يوضح نتائج اختبار A NOVA – المسمى الوظيفي.....	103
جدول (5.22): يوضح نتائج اختبار A NOVA – المؤهل العلمي.....	104
جدول (5.23): يوضح نتائج اختبار A NOVA – فئات الخبرة.....	105
جدول (5.24): يوضح نتائج اختبار A NOVA – التخصص.....	106
جدول (5.25): يوضح نتائج اختبار T للعينات المستقلة – الجنس.....	107

فهرس الأشكال

- شكل (1.1): متغيرات الدراسة 6
- شكل (2.1): يمثل دورة حياة المشروع..... 26
- شكل (2.2): دورة حياة المشروع خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

فهرس الملاحق

- ملحق (1): أسماء السادة المحكمين 124
- ملحق (2): قائمة بأسماء وعناوين الجمعيات الزراعية بقطاع غزة 125
- ملحق (3): الاستبانة 128

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: المقدمة

لقد تطور الفكر الإداري ومر بمراحل متعددة نتيجة تطور العلوم الانسانية والنفسية والاجتماعية، حتى أصبح هناك مدارس عديدة وكل مدرسة جديدة كانت تسعى دوماً الى تلافي السلبيات التي وقعت فيها المدارس السابقة وتكمل الجوانب التي أغفلتها، ونتيجة لهذا التطور في علم الادارة أصبح هناك الكثير من الاساليب الادارية الحديثة التي تركز على مشاركة الافراد في وضع الاهداف والنتائج وفي عملية التخطيط والتنفيذ والرقابة وتقييم الأثر مثل أسلوب الادارة بالنتائج، إن الادارة بالنتائج أسلوب حتمي وضروري لإدارة المشروعات نظراً لأنها إتجاه إداري نشأ كتطور طبيعي للأساليب الادارية المختلفة نتيجة زيادة وتوسع الهيئات التمويلية في منح مؤسسات المجتمع المدني للمنح والهبات لخدمة المجتمعات المحلية، فالإدارة بالنتائج هو أسلوب إداري يهدف إلى تحسين كفاءة وفاعلية الاداء لدى المنظمات من أجل تنفيذ البرامج والمشروعات التنموية عن طريق تحديد النتائج المتوقعة من تنفيذ المشروع أو البرنامج بناءً على الأهداف والنتائج الموضوعة مسبقاً أثناء عملية التخطيط (Joakim, 2011)، يجب أن تكون النتائج محددة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها من خلال الموارد المتاحة لدى المنظمة، ويجب أيضاً أن تكون النتائج المتوقعة ضمن اهتمامات المنظمة، ويجب التأكد بأن كل المدخلات والعمليات والأنشطة والمخرجات تساهم في تحقيق النتائج، يجب متابعة وتقييم وقياس مدى التقدم في تحقيق النتائج، (Bruns, 2008) يهدف الأسلوب المستند إلى النتائج إلى تحسين فعالية الإدارة والمساءلة من خلال تحديد نتائج متوقعة تتسم بالواقعية، ورصد مدى التقدم نحو تحقيق النتائج المتوقعة، ودمج الدروس المستفادة في صلب قرارات الإدارة ورفع التقارير بشأن الأداء، (سوانسون و هولتون، 2015م)، ونظراً لأهمية قطاع الزراعة أصبح من الضروري على منظمات المجتمع المدني التي تقوم بتنفيذ المشروعات التنموية الزراعية أن تعمل هذه المنظمات على تحقيق نتائج ملموسة لتنمية وتطوير هذه المشروعات والمساهمة في حل المشكلات المتعلقة بالمشاريع ذات الصلة بما ينعكس بالنفع على أفراد المجتمع وبهذا يتم تحقيق أهداف هذه المشاريع (بيريل، 2012م)، أن النجاح في مختلف المشاريع التنموية في تحقيق

النتائج المرجوة منها يسهم وبشكل مباشر في حل المشكلات التي يعاني منها المجتمع بشكل عام، ولضمان تحقيق أهداف المشروع يجب الاهتمام بعملية متابعة تحقيق النتائج المتعلقة برد فعل الجمهور المستهدف من المشروع بصورة مستمرة أثناء فترة تنفيذ المشروع ومعالجة القصور الذي قد يظهر أو أي مشكلات قد تعيق تحقيق النتائج المراد تحقيقها، ونظراً لأهمية الموضوع (الادارة بالنتائج) ولندرة الدراسات والأبحاث حول هذا الموضوع أراد الباحث أن يسلط الضوء على موضوع الدراسة للتعرف على مدى تطبيق الجمعيات الزراعية بقطاع غزة لأسلوب الادارة بالنتائج وأثرها على نجاح المشاريع الزراعية.

ثانياً: مشكلة الدراسة

في مقابلة مع الأستاذة: نداء ابو العطا- منسق العلاقات الخارجية والتمويل بجمعية التنمية الزراعية (الاغاثة الزراعية)، ومن خلال اطلاع الباحث على العديد من الدراسات السابقة اتضح بأن هناك بعض الجمعيات الزراعية التي تتبنى نهج الادارة بالنتائج على سبيل المثال جمعية التنمية الزراعية تتبنى هذا النهج في الخطة الاستراتيجية للجمعية " قيادة التغيير" 2014م-2018م، الا أن هناك العديد من المعوقات التقنية والسياقية التي تحول دون الممارسة الفعلية للجمعية لهذا النهج على أرض الواقع ومن هذه المعوقات: أن هذا النهج حديث نسبياً ويحتاج لعمليات تدريب للكوادر العاملة بالمؤسسة ليتكون للعاملين فهم واضح لهذا النهج عند التطبيق الفعلي، كذلك فان المؤسسات تحتاج الى تطوير خططها السنوية و خطط المتابعة والمؤشرات بناءً على هذا النهج، ضعف التنسيق بين المؤسسات العاملة في المجال مما يمنع الاستدامة الحقيقية للنتائج، السياق السياسي المتغير والحروب الاسرائيلية المتكررة على قطاع غزة، مما يسبب انحراف بوصلة الجمعية من مجال التنمية والتحقق من النتائج المترتبة جراء تحول تنفيذ المشاريع الى مجال الاغاثة والاكتفاء بتحقيق المخرجات المترتبة على المشاريع الاغاثية، إن التدريب النظري لا يكفي حيث أنه من أجل التطبيق الجيد لهذا النهج يجب الممارسة الفعلية على أرض الواقع من خلال تبادل الخبرات والاستشارات، لا يوجد تعرض حقيقي وكافي للخبرات في المناطق المختلفة، التركيز على تنفيذ الانشطة وتحقيق المخرجات وتقديم الخدمات أكثر من متابعة النتائج المتحققة أو التغيرات التي تحدث في أوضاع الأفراد المستفيدين، ومن هنا تأتي هذه الدراسة لتلقي الضوء على مدى استخدام الجمعيات الزراعية بقطاع غزة لأسلوب الادارة بالنتائج وأثره على نجاح المشاريع الزراعية وسوف تعتمد الدراسة

الجمعيات الزراعية من أجل التعرف أكثر على المشكلة ومحاولة وضع الحلول المناسبة لها، وبناءً على هذه المشكلة يتبلور سؤال الدراسة التالي:

ما مدى تطبيق الجمعيات الزراعية بقطاع غزة لأسلوب الادارة بالنتائج وأثره على نجاح المشروعات الزراعية؟

ثالثاً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام أسلوب الادارة بالنتائج من قبل الجمعيات الزراعية بقطاع غزة وأثر ذلك على نجاح المشروعات والبرامج الزراعية التي تقوم بتنفيذها هذه الجمعيات.

ويمكن تحديد أهداف الدراسة فيما يلي:

1. التعرف على مدى ممارسة الادارة بالنتائج في الجمعيات الزراعية بقطاع غزة.
2. التعرف على مستوى نجاح المشروعات الزراعية.
3. التعرف على أثر ممارسة الادارة بالنتائج بالنسبة لمستوى نجاح المشروعات الزراعية.
4. الوصول الى نتائج وتوصيات تساهم في تطوير العمل من خلال الادارة بالنتائج.

رابعاً: أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية أسلوب الادارة بالنتائج الذي أثبت بدوره فعاليته في تطوير الأداء الاداري في مختلف المجالات التي طبق فيها لا سيما منظمات المجتمع المدني في بعض دول العالم خصوصاً المتقدمة منها، ونظراً لحدثة هذا الأسلوب مقارنة بالأساليب الادارية التقليدية المتبعة في معظم الدول العربية، ونظراً لقلّة الدراسات العربية والمحلية التي تناولت الموضوع يمكن تلخيص أهمية الدراسة فيما يلي.

بالنسبة لمنظمات المجتمع المدني:

1. توجيه العاملين على كافة المستويات و كذلك الأنظمة الإدارية للاهتمام بالنتائج أكثر من الأنشطة.
2. إظهار النتائج بوضوح للشركاء و الممولين و المهتمين و سائر الأطراف الفاعلة.

3. تيسير تقديم التقارير عن الأداء و بالتالي تحسين نظم المتابعة وفقا للمسؤوليات المحددة لفريق العمل.

4. أن تسهم الدراسة في تطوير المجتمع الفلسطيني خلال إتباع أحدث الاساليب الادارية، والتي من شأنها رفع الكفاءة الفعالية داخل المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء

بالنسبة للجامعات المحلية :

1. أن تسهم في اثراء الأدب الاداري ذي العلاقة بتأثير الادارة بالنتائج على المشاريع التنموية (الزراعية).

2. ان تفتح الأفاق للباحثين من أجل القيام بعمل مزيد من الدراسات حول موضوع الدراسة.

بالنسبة للباحث:

1. التعرف على وجهة نظر القائمين بالعمل الاداري في الجمعيات الزراعية بقطاع غزة حول موضوع الدراسة.

2. اهتمام الباحث بتكوين رؤية موضوعية عن آلية استخدام أسلوب الادارة بالنتائج وكيفية تطويره.

3. الحصول على درجة الماجستير، حيث تعتبر الدراسة متطلب أساسي للحصول على الدرجة.

خامساً: متغيرات الدراسة

المتغير التابع:

نجاح المشاريع الزراعية

المتغير المستقل :

الادارة بالنتائج:

1. تحليل احتياجات المشروع

2. الموارد المتاحة

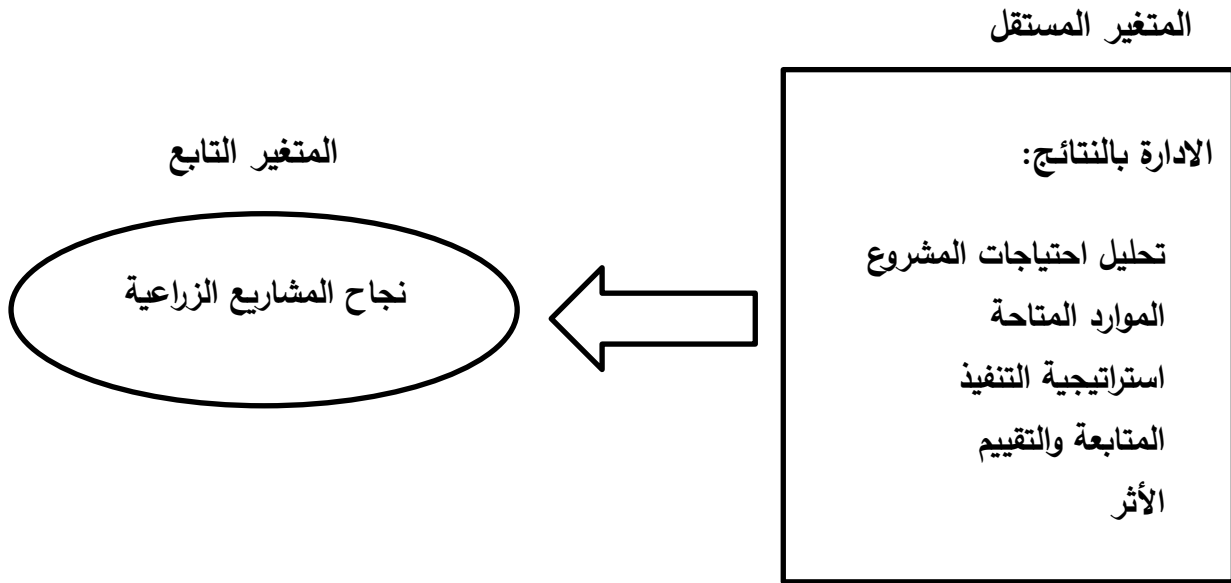
3. استراتيجية التنفيذ

4. المتابعة والتقييم

5. الأثر

لقد تم اختيار هذه المتغيرات بناءً على نموذج مطبق على مجموعة من منظمات المجتمع المدني وبإشراف وتوجيه ومتابعة من منظمة الأمم المتحدة للثقافة والعلوم (اليونسكو)، حيث وجد الباحث في هذا النموذج المتغيرات التي تفيد الدراسة التي يقوم بها ويمكن تطبيقها على الواقع الفلسطيني.

سادساً: نموذج الدراسة



شكل (1.1): متغيرات الدراسة

(منظمة الأمم المتحدة للثقافة والعلوم (اليونيسكو)، 2015م)

سابعاً: فرضيات الدراسة

تعتمد الدراسة على ثلاث فرضيات اساسية وهي كتالي:

1. توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أسلوب الادارة بالنتائج ونجاح المشاريع الزراعية التي تنفذها الجمعيات الزراعية بقطاع غزة.

ومنها تفرعت الفرضيات التالية:

❖ توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تحديد احتياجات المشروع ونجاح المشاريع الزراعية.

❖ توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استخدام الموارد المتاحة ونجاح المشاريع الزراعية.

❖ توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجية التنفيذ ونجاح المشاريع الزراعية.

❖ توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتابعة والتقييم ونجاح المشاريع الزراعية.

❖ توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الأثر ونجاح المشاريع الزراعية.

2. يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأسلوب الادارة بالنتائج على نجاح المشاريع الزراعية.

3. توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأسلوب الادارة بالنتائج على نجاح المشاريع الزراعية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة) .

أسباب اختيار موضوع الدراسة:

1. اهتمام الباحث بتكوين رؤية موضوعية عن الية استخدام اسلوب الادارة بالنتائج وكيفية تطويره.

2. الاهمية الكبيرة للإدارة بالنتائج كأسلوب حديث للإدارة من اجل تحقيق أعلى قدر من الكفاءة والفعالية في تنفيذ المشاريع التنموية (الزراعية) .

مصطلحات الدراسة:

الإدارة بالنتائج اصطلاحاً:

يمكن اعتبار الإدارة القائمة على النتائج بأنها استراتيجية تقوم بوضع مجموعة من الأسئلة والتي تهدف الى التعرف على الظروف المحيطة بالمنظمة، والتي تبدأ بدراسة شاملة ومعقدة للوضع الحالي وتحديد الأسباب التي تقف وراء هذا الوضع، وربط العوامل ببعضها البعض، ومن ثم صياغة أهداف وتصورات مستقبلية والعمل على تحقيقها، ووضع الخطط اللازمة من أجل الحصول على التمويل والموارد المطلوبة لذلك (Meier, 2009, p. 6)

التعريف الإجرائي للإدارة بالنتائج:

هو ذلك الأسلوب الإداري الذي يشترك فيه الرئيس والمرؤوس في المستويات الإدارية كافة في تحديد الأهداف والنتائج التي ينبغي تحقيقها داخل وحداتهم الإدارية وتحديد مسؤوليات كل موظف على شكل نتائج، و وضع خطة يتم التوافق عليها لتحقيق تلك الأهداف ويتم المحاسبة على الإنجازات المتوقعة.

إدارة المشاريع اصطلاحاً:

إدارة المشروع هي عبارة عن تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والأساليب التقنية اللازمة لأنشطة المشروع وذلك لتحقيق متطلبات المشروع ويتم تحقيق إدارة المشروع عن طريق تطبيق عمليات إدارة المشروع وتكاملها فيما بينها منذ الابتداء بالتخطيط مروراً بالتنفيذ والمراقبة والتحكم والاعلاق ومدير المشروع هو ذلك الشخص المسئول عن تحقيق أهداف المشروع (عباس، 2011م).

التعريف الاجرائي لإدارة المشاريع

إدارة المشروع هي عملية تتكون من المهارات التي تحتاج اليها لتدير المشروع بفاعلية، وهي عملية حيوية نشطة تستفيد من المصادر المناسبة بطريقة منظمة ومنضبطة من أجل تحقيق أهداف محددة بوضوح ينظر اليها كحاجات استراتيجية، وهي عملية تجرى دائماً ضمن مجموعة محددة من الشروط.

المشروع : هو طريقة لإحداث تغيير بهدف تزويدنا بشيء لا نملكه في الوقت الحالي.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني: الاطار النظري

المبحث الاول: الادارة بالنتائج

أولاً: مقدمة

نظراً للتطور الكبير في جميع أنحاء العالم وفي جميع المجالات فان المنظمات بأشكالها المختلفة تتعرض لضغوط وتكون مجبرة على اصلاح سياساتها وممارساتها، ان أسلوب الادارة المستند الى النتائج هو بمثابة أداة قوية يمكن استخدامها لمساعدة واضعي السياسات وصناع القرار من أجل تتبع التقدم وتوضيح تأثير سياسة معينة أو برنامج أو مشروع معين، ان النجاح الكبير للدول المتقدمة التي تستخدم أسلوب الادارة بالنتائج أدى الى تزايد الضغوط على البلدان النامية لاعتماد هذا الأسلوب الجديد كوسيلة لتحسين الأداء ودعم المساءلة، وفي مجتمعنا الفلسطيني ونظراً لأهمية قطاع الزراعة أصبح هناك ضرورة ملحة على المنظمات المجتمع المدني والجمعيات الزراعية التي تقوم بتنفيذ المشروعات الزراعية أن تعمل على تحقيق نتائج ملموسة لتنمية وتطوير هذه المشروعات والمساهمة في حل المشكلات المتعلقة بالمشاريع ذات الصلة بما ينعكس بالنفع على أفراد المجتمع وبهذا يتم تحقيق أهداف هذه المشاريع، وخلال هذا المبحث سوف يتناول الباحث مفهوم وتعريف الادارة القائمة على النتائج، صعوبات التطبيق لهذا الاسلوب، أهداف الادارة بالنتائج، مقومات اسلوب الادارة بالنتائج، ومعوقات التطبيق وطرق التغلب عليها.

ثانياً: مفهوم وتعريف الادارة القائمة على النتائج

لقد جاء مفهوم الإدارة القائمة على النتائج كتطور مهم عن المفاهيم الإدارية السابقة، و يتضمن الاهداف والغايات التنظيمية وتقييم الاداء وردود الافعال، وتركز الادارة القائمة على النتائج على النتيجة المترتبة على تحقيق المخرجات ولا تكتفي فقط بتحقيق الهدف بل تنظر الى ما هو أبعد من ذلك من خلال المتابعة المستمرة من أجل قياس الأثر المترتب على هذه الأهداف أو المخرجات، لذلك يجب أن يتم رصد عمليات المشروع من أجل معرفة ما إذا تم تنفيذها كما هو مخطط لها وعلى المدى الطويل، وما اذا كان يمكن الحصول على النتيجة المرجوة أم لا (jubir, Ihsan, & Aref, 2016, p. 131) كما يمكن اعتبار الادارة القائمة على النتائج بانها استراتيجية تقوم بوضع مجموعة من الأسئلة والتي تهدف الى التعرف على الظروف المحيطة بالمنظمة، والتي تبدأ بدراسة شاملة ومعقدة للوضع الحالي وتحديد الأسباب التي تقف وراء هذا الوضع، وربط العوامل ببعضها البعض، ومن ثم صياغة أهداف وتصورات مستقبلية والعمل على

تحقيقها، ووضع الخطط اللازمة من أجل الحصول على التمويل والموارد المطلوبة لذلك (Meier, 2009, p. 6)، الإدارة القائمة على النتائج هي استراتيجية الإدارة التي تجمع الأطراف الفاعلة على الأرض التي تساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق مجموعة من النتائج، وتقوم بوضع الخطط التي من شأنها أن توضح كيفية الحصول على الموارد اللازمة لتحقيق النتائج المرجوة، فالإدارة القائمة على النتائج تقوم على المساواة الواضحة المعالم من أجل تحقيق النتائج ويتطلب الرصد والتقييم الذاتي من أجل التقدم نحو تحقيق النتائج، بما في ذلك التقارير عن الأداء، وينظر الى الإدارة المستندة على النتائج بأنها منهج دورة الحياة بدءاً من عناصر التخطيط، مثل وضع رؤية وتحديد إطار النتائج فبمجرد الاتفاق على متابعة مجموعة من النتائج من خلال البرنامج، تبدأ عملية التنفيذ والرصد وتصبح مهمة ضرورية لضمان تحقيق نتائج أفضل، ان عملية الرصد والتقييم توفر معلومات لا تقدر بثمن لاتخاذ القرارات والدروس المستفادة للمستقبل (RBM/Accountability Team, undg WGPi, 2010, p. 7)، ويعرفها (حسن، 2015م) على أنها أسلوب اداري يشترك فيه الرئيس والمرؤوسين في كافة المستويات الادارية في المنشأة والشركة والمؤسسة في تحديد الاهداف التي ينبغي على الوحدات الادارية التي يعملون فيها تحقيقها ثم تحديد مسؤولية كل موظف على شكل نتائج متوقعة منه مطلوب تحقيقها ثم كتابة خطة واحدة لتحقيق تلك النتائج، ثم الاتفاق على معايير لقياس الانجازات الفعلية لجميع العاملين، ثم قياس نتائج التنفيذ أو الانجاز في مراجعة لاحقة دورية متفق عليها لاستعراض المشاكل ووضع سبل علاجها، وفي النهاية تقويم الاداء بشكل كامل وتحديد الثغرات وتلافيها (دودين ا.، 2013م)، أنها نوع من الادارة من خلال أهداف للمناصب الادارية توضع بالمشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين، بحيث تتربط بعضها ببعض رأسياً و أفقياً بحيث يكون أساس لأي تحسينات في الهيكل التنظيمي والسلطات والعلاقات ونظم تدفق المعلومات ونظم المكافآت والترقيات وبرامج التدريب والتطوير الذاتي الفردي والجماعي والرقابة الذاتية وتقويم الأداء (العميرة، 2012م)، وهناك من يرى أن مفهوم الادارة بالأهداف والنتائج من خلال مناقشته لبرامج تقييم الأداء الذي رأى فيه بأن من أهم الأسباب فشلها المعارضة التي تواجهها من جانب القادة والمرؤوسين، وأن حل هذه المشكلة لن يأتي الا عن طريق مدخل الادارة بالنتائج الذي يعتمد على التقييم الذاتي، وعلى المنجزات أكثر من تركيزه على شخصية المرؤوس (كنعان، 2009م)،ويمكن القول أن المفاهيم الاساسية للإدارة بالأهداف والنتائج هي كالتالي (أحمد، 2010م):

1. الادارة: وما تشمل عليها الوظيفة الادارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتصال فعال لبلوغ الأهداف المنشودة.

2. الأهداف: وما يندرج تحتها من أهداف عامة للمؤسسة وأهداف جزئية للوحدات الادارية المختلفة، والأهداف الشخصية للمرؤوسين والأهداف العامة والجزئية ككل داخل المؤسسة.
3. النتائج: حتى تجعل كل اهتمام الرؤساء والمرؤوسين هو الوصول الى الغايات المقصودة، وأن تكون كل النتائج الفرعية تتكامل من أجل تحقيق النتائج العامة.
4. المعايير: أي المقاييس التي سيتم من خلالها تقويم الأداء بناءً على النتائج المتحققة، وتتعدد هذه المعايير من حيث كونها كمية ونوعية وزمانية ومالية ويشترك الرؤساء والمرؤوسين في تحديدها والاتفاق عليها
5. المشاركة: بحيث يشارك كل من الرؤساء والمرؤوسين في وضع وتحديد الأهداف وتحقيقها
6. التعاون: حيث أن الادارة بالأهداف هي عبارة عن جهد مشترك وجماعي مبني على أساس التعاون
7. النظرة العضوية: عندما يلتقي جميع العاملين لتحديد الأهداف ووضع الخطة وتصميم المعايير وتباحث كافة العوامل المؤثرة الداخلية والخارجية الفنية والمالية والبشرية ودرجة تأثيرها على الأهداف وكيفية تحقيقها.
8. منهجية التفكير: أي أن جميع العاملين في المنظمة يتبعون منهجية منظمة للتفكير. التنمية والتطوير: أي أنه عند تحديد الاهداف يجب ان يكون هناك نوع من تنمية وتطوير للموارد مما يساهم في تحسين الانتاجية والاداء
9. ان أسلوب الادارة بالنتائج كأحد الأساليب الادارية الحديثة في العمل الاداري يتميز عن الأسلوب التقليدي الذي يعتمد بشكل كبير على القوانين واللوائح والتسلسل الاداري حيث أن أسلوب الادارة بالنتائج يركز اهتمامه على عنصر تحقيق الأهداف بغض النظر عن درجة الالتزام بالقوانين واللوائح الموضوعة التي تحد من مبادرات العاملين وتحكم على المنظمة بالجمود والتخلف (المنظمة العربية للعلوم الادارية، 2011م)، والادارة بالنتائج أسلوب بسيط يقوم على بديهية الادارة بالمشاركة، أي بمعنى آخر اشراك العاملين داخل المنظمة قدر المستطاع في عملية صنع القرارات الادارية وتحديد الأهداف والنتائج المتوقعة في العمل سوية ومن ثم تحقيق تلك الأهداف (عثمان، 2012م)، وهناك عنصرين أساسيين يجب الاحاطة بهما عند الحديث عن أسلوب الادارة بالنتائج وهما (خميس، 2013م) :
1. توحيد الأهداف بين المنظمة الادارية وتطبيقها مع الأهداف المتعلقة بالإدارات والأقسام والأجهزة الفرعية المختلفة التابعة لها من ناحية، ومع أهداف العاملين فيها من ناحية أخرى.

2. اعتبار النتائج النهائية المتعلقة بإنجاز العمل مقياساً أو معياراً أساسياً للحكم على كفاءة الإدارة والعاملين الذين قاموا بذلك.

ثالثاً: أهداف الإدارة بالنتائج:

أي أسلوب أو نهج إداري في أي مؤسسة يسعى دوماً إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تعود بالنفع والفائدة على المؤسسة وجميع من فيها من عاملين ، وتسعى الإدارة المبنية على النتائج إلى دفع جميع العاملين داخل المؤسسة وتشجيعهم من أجل التقاني والاخلاص في العمل، وأيضاً تدفعهم لبناء علاقات إنسانية قوية ومتينة بين جميع الأفراد العاملين من كافة المستويات الإدارية وذلك كله من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات التي تسعى المؤسسة بكل من فيها من أجل تحقيقها، وهذه مجموعة من الأهداف التي يسعى أسلوب الإدارة بالنتائج لتحقيقها (الطراونة، شاويش، و توفيق، 2015م):

1. بناء علاقات إنسانية قوية ومتينة بين جميع العاملين داخل المنظمة من رؤساء ومرووسين، مما يعزز الثقة وروح التعاون فيما بينهم.
2. تمكين العاملين في المؤسسة من رؤساء ومرووسين من جميع المهارات الأساسية للإدارة، من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتحديد الأهداف، وأهمية الأهداف في حياة المنظمة.
3. الاستفادة من امكانيات البيئتين الخارجية والداخلية للمؤسسة.
4. زيادة انتاجية المؤسسة مع مراعاة الجودة العالية في الانتاجية.
5. بناء نظام من التقييم قائم على تقييم العاملين بشكل أكثر دقة، من خلال التواصل المستمر خلال ممارسة النشاط.
6. التعامل بإيجابيه مع مؤشرات التغيير من خلال التعرف على المشاكل القائمة والحالية.
7. وضع أسس ثابتة للتخطيط طويل المدى لأوجه النشاط على مستوى الإدارة ككل، وأسس للتخطيط المتوسط أو قصير المدى للأنشطة المختلفة.
8. تحفيز العاملين في المؤسسة، وذلك لضمان تحقيق أهدافها قصيرة المدى، ومن ثم بعيدة المدى.
9. تركيز الجهود من أجل استغلال جميع الموارد لتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية لضمان كفاءة المنافسة.
10. ضمان ارتباط الأهداف بعيدة ومتوسطة المدى باستراتيجية المؤسسة.
11. ربط الأداء والنشاط اليومي المتكرر بأهداف يمكن قياسها بسهولة.

12. توجيه العاملين على كافة المستويات وكذلك الأنظمة الادارية للاهتمام بالنتائج أكثر من الأنشطة.

13. اظهار النتائج بوضوح الى الشركاء والممولين والمهتمين وسائر الأطراف الفاعلة.

14. توضيح الفرق الذي أحدثه المشروع على أرض الواقع ولحياة الناس وكذلك العائد من التكلفة.

15. تيسير تقديم التقارير عن الأداء وبالتالي تحسين نظم المتابعة والتقييم وفقا للمسؤوليات المحددة لفريق العمل.

رابعاً ما هي النتيجة؟

هي تغير تنموي يمكن وصفه وقياسه، ناتج عن علاقة بين السبب والأثر أي أنها تغييرات تحدث نتيجة تنفيذ أنشطة المشروع، حيث تمر هذه التغييرات بعدة مراحل متزامنة مع مراحل تنفيذ المشروع المختلفة. (مركز خدمات المنظمات غير الحكومية، 2014م)، النتيجة هي تغير قابل للوصف أو القياس يطرأ نتيجة تنفيذ نشاط أو مشروع، هناك أنواع من التغييرات (مقصودة أو غير مقصودة، إيجابية أو سلبية) يمكن أن تحدث عند التدخل الإنمائي الذي يولد المخرجات والنتائج والأثر، في حين أنه من المتوقع أن الإدارة القائمة على النتائج ستؤدي إلى نتائج إيجابية، لأن الجهود في معظم الأحيان تكون هي عبارة عن محاولة لتحسين الظروف الاجتماعية والاقتصادية للفقراء، وهذا ليس هو الحال دائماً، فالتغيير يمكن أن يؤدي أحياناً إلى عواقب غير مقصودة أو تأثير سلبي ولكن من المهم معرفة أن الإدارة لتحقيق النتائج تستخدم من أجل تحسين حقيقي وملمس على حياة الناس (RBM/Accountability Team, UNDG WGPI, 2010)، كما يمكن أن تعرف النتيجة على أنها تغير يحدث في وضع أو في ظرف معين، وينجم بفعل علاقة سببية، وقد يكون مقصوداً أو غير مقصود، والنتيجة المراد تحقيقها هي عبارة عن مبرر لوجود النشاط أو المشروع فهي تعبر عن التغير المراد تحقيقه أي المتوقع أن يتم من خلال تنفيذ هذا النشاط أو المشروع ولذلك يجب أن يتم توضيح جوانب الاختلاف المتوقع حدوثه بدلاً من بيان ما سيتم عمله، وكثيراً ما تتعلق النتائج المراد تحقيقها بالأشخاص المستفيدين المباشرين، لذلك فإنها لا تخضع خضوعاً تاماً لسيطرة الفريق المعني بالتنفيذ، وتتحقق النتيجة المنشودة عندما تتجاوز النواتج التي يتم تحقيقها نطاق الغرض المراد من الأنشطة التنفيذية (منظمة الامم المتحدة للثقافة والعلوم (اليونيسكو)، 2015م).

كيفية صياغة النتائج:

تري (منظمة الامم المتحدة للثقافة والعلوم (اليونيسكو)، 2015م) بأن صياغة الاهداف و النتائج يجب أن تكون وفق معايير سمارت (SMART) وتكون وفقاً لما يلي:

1. **محددة:** حيث يجب أن تكون النتائج مصاغة بشكل جيد واضح ومتميز، ولا تكون مصاغة بشكل مبهم أو استخدام مصطلحات وتعابير غير واضحة مما يؤثر على طبيعة النتائج المرغوبة، كما يجب أن تعبر الصيغة عن النتائج المراد تحقيقها، وأن تحدد من هم المستفيدين الرئيسيين أو المنطقة المعنية بتنفيذ المشروع، وأيضاً يتوجب أن تكون مفصلة قدر الامكان وبدون اسهاب.
2. **قابلة للقياس:** أي انه يجب أن تكون النتائج قابلة للقياس بشكل ما، وأن تشمل على خصائص كمية أو نوعية مما يسهل عملية القياس
3. **قابلة للتحقيق:** أي أنه يجب أن تكون النتائج المنوي تحقيقها واقعية ووفقاً للموارد المتاحة سواء كان ذلك من ناحية الموارد البشرية أو من الناحية المالية.
4. **ملائمة:** يجب أن تساهم في تحقيق النتائج في المستوى الأعلى من المستوى الذي هي فيه، وأن تستجيب للاحتياجات أو التحديات المحددة والموضحة ضمن رسالة المنظمة.
5. **مرتبطة باطار زمني محدد:** أي أنه يجب أن تكون النتائج المنشودة يمكن تحقيقها ضمن اطار زمني معين.

خامساً: مقومات أسلوب الادارة بالأهداف والنتائج

ان النتائج المتوقعة يجب أن تكون قابلة للقياس ولا بد أن تحتوي على عدة عناصر وهي: عنصر الزمن، وعنصر الكمية، وعنصر الجودة، ووضع الاهداف والنتائج يمر بمراحل متعددة وهي (الهواري، 2014م):

المرحلة الاولى: مرحلة وضع مجالات الأهداف، أي مجالات النتائج المستهدفة أو مجالات النتائج لكل منصب اداري رئيسي

المرحلة الثانية: مرحلة وضع المقاييس لكل نوع (لكل مجال من مجالات الأهداف (النتائج) (المطلوب تحقيقها

المرحلة الثالثة: مرحلة وضع الأهداف بشكل كمي، في زمن محدد، أي وضع النتائج على هيئة أرقام في زمن محدد.

أي أنه من الناحية العملية يتوجب أن يكون لكل منصب اداري في الهيكل التنظيمي أهداف ونتائج والتي هي بمثابة المبرر لوجود هذا المنصب أو ذاك، وهذا يتطلب اعادة توصيف المناصب على أساس الأنشطة ،كما أن وضع الأهداف للمناصب الادارية المختلفة وربطها أفقياً وعمودياً ووضع أولويات لهذه الأهداف حسب أهمية الهدف نسبة الى النتيجة الكلية (الاستراتيجية) الموضوعية يعتبر أهم خطوات أسلوب الادارة بالأهداف والنتائج (Bester, 2016).

ويرى الباحث أنه يمكن التحول من الاسلوب التقليدي للإدارة الى أسلوب الادارة بالنتائج باعتماد أسلوب الادارة بالنتائج كمنهجية عمل وهذا يتطلب من ادارة المنظمة:

- وضع الأهداف لكل المديرين والمؤوسين التابعين لهم.
- بعد ذلك يتم مقارنة النتائج المتحققة بالأهداف الموضوعية لكل مؤوس بعد فترة زمنية محددة على أن يتم تسجيل النتائج بشكل دوري ومستمر خلال هذه الفترة.
- يتم تقييم الأداء للأفراد المرتبط بعملية الادارة اذ يقدم المؤوس تقريراً يوضح فيه النتائج التي حققها في ضوء النتائج المستهدفة، مع تقديم مقترحات لأهداف جديدة أو التعديل على الأهداف السابقة.

ان هذه المنهجية تمكن المنظمات من النجاح في تحقيق أهدافها لأنه يركز على النتائج المتحققة، أي أنه أسلوب يتم من خلاله تحميل المناصب الادارية المختلفة بأهداف، وربط أهداف المناصب

ببعضها البعض ومن خلال هذا الأسلوب يتم خلق معايير فعلية للمناصب الادارية وذلك من خلال تحويل الأهداف الى أرقام يمكن قياسها خلال فترة زمنية محددة ومرتبطة ببعضها أفقياً وعمودياً ومع التخطيط الشامل على مستوى المنظمة ككل، ان هذا الأسلوب يجعل من المسؤولين عند وضع الأهداف ملتزمين مهنيًا بتحقيقها ويراقبون أنفسهم ذاتياً، وذلك نابع من التزامهم بتحقيق الأهداف التي شاركوا في وضعها، وهذه الرقابة الذاتية تكون بمثابة البديل الأمثل عن الرقابة من أعلى أو الرقابة الخارجية، وبذلك تصبح العلاقة بين الرئيس والمروؤس أساسها تحقيق النتائج في اطار يسوده الاحترام والتقدير المتبادل بين الطرفين، وبمنطق العقاب والثواب وهذا ما يتفق مع الشريعة الاسلامية.

سادساً: معوقات تطبيق أسلوب الادارة بالنتائج:

يرى كل من (ابو العطا، 2017م) ، (ديكسون، 2010م) أن هناك مجموعة من العوائق يمكن تواجدها المنظمات عند تطبيقها لأسلوب الادارة بالنتائج وهي كما يلي:

1. ان هذا النهج حديث نسبياً ويحتاج لعمليات تدريب للكوادر العاملة بالمؤسسة ليتكون للعاملين فهم واضح لهذا النهج عند التطبيق الفعلي، كذلك فان المؤسسات تحتاج الى تطوير خططها السنوية و خطط المتابعة والمؤشرات بناءً على هذا النهج .
2. ضعف التنسيق بين المؤسسات العاملة في المجال مما يمنع الاستدامة الحقيقية للنتائج.
3. السياق السياسي المتغير والحروب الاسرائيلية المتكررة على قطاع غزة ، مما يسبب في انحراف بوصلة المؤسسات من مجال التنمية والتحقق من النتائج المترتبة جراء تنفيذ المشاريع الى مجال الاغاثة والاكتفاء بتحقيق المخرجات المترتبة على المشاريع الاغاثية.
4. التدريب النظري لا يكفي، حيث أنه من أجل التطبيق الجيد لهذا النهج يجب الممارسة الفعلية على أرض الواقع من خلال تبادل الخبرات والاستشارات.
5. لا يوجد تعرض حقيقي وكافي للخبرات في المناطق المختلفة
6. التركيز على تنفيذ الأنشطة وتحقيق المخرجات وتقديم الخدمات أكثر من متابعة النتائج المتحققة او التغيرات التي تحدث في أوضاع الأفراد المستفيدين.
7. عدم قدرة بعض المديرين في تحديد الأهداف لكل وظيفة، وتحديد مقاييس لقياس النتائج المترتبة على هذه الأهداف، وفي جعلها قابلة للقياس ما يجعل المنظمة تسير في حالة من العشوائية وعدم اليقين.

8. قد يؤدي مشاركة المدير والمرووسين معاً في تحديد الأهداف الى شعور المديرين - خاصة ضعاف الشخصية منهم- بفقدانهم بعض السلطات الخاصة بهم وعدم القدرة على الرقابة بشكل فعال مما يؤدي الى التفرد باتخاذ القرار وعدم تفويض الأعمال للمرووسين.
9. وجود بعض المديرين من أولئك الذين لا يحبذون التغيير ويفضلون المحافظة على الهيكل التنظيمي التقليدي وذلك من أجل الاستحواذ والاحتفاظ بالسلطة لهم، وهو ما لا ينسجم مع أسلوب الادارة بالأهداف والنتائج التي تتطلب المرونة التنظيمية واستخدام اللامركزية في الادارة.
10. أن هناك تقصير من قبل بعض المديرين في شرح وتوضيح أسلوب الادارة بالنتائج وأفكاره الأساسية لجميع العاملين في المؤسسة.
11. قصور في منح ارشادات كافية للمديرين المسؤولين عن وضع الأهداف الثانوية.
12. التركيز على الأهداف قصيرة الأجل والاهتمام بها وإهمال التخطيط طويل الأجل.

بالرغم من الصعوبات الكثيرة التي تواجه المنظمات عند استخدامها لأسلوب الادارة القائم على النتائج الا أن المنظمات المتميزة التي تسعى بكل جد ونشاط من أجل التميز الدائم تقوم بالتخطيط من أجل التغلب على هذه الصعوبات ومحاولة التخلص منها حتى تتمكن من الوصول لمرحلة من الابداع والتميز في أعمالها.

التغلب على معوقات تطبيق أسلوب الادارة بالنتائج:

بالرغم من الصعوبات السابقة الا أن أسلوب الادارة بالنتائج أصبح نهجاً واسع الانتشار من حيث أنه أسلوب من أساليب الادارة الحديثة التي تنظر الى المنظمة بنظرة شاملة ومن جميع النواحي (تحديد الاهداف، التخطيط، التنفيذ، تقويم الانجاز، والمراجعة الدورية، وتقييم الأثر) وتعالج كل المشكلات التي قد تصادف المديرين فيما بينهم وبين العاملين وعلى كافة المستويات الادارية فهي عملية ادارية متكاملة تعمل على جوانب مختلفة مثل الجوانب الانسانية والتنظيمية والادارية، وبسبب النجاح والتميز الذي حققته المؤسسات المختلفة حول العالم نتيجة استخدام أسلوب الادارة بالنتائج، فان هذا يدعو جميع المؤسسات المحلية الى تبني هذا الأسلوب من الادارة، وللتغلب على الصعوبات التي تواجه المنظمات عند التطبيق يمكن اتباع مجموعة من الطرق ذكر منها (البستان، عبد الجواد، و بولس، 2010م) ما يلي:

1. وضع وتحديد أهداف بدقة وموضوعية ووضوح ومرونة وقابلة للقياس.

2. المتابعة المستمرة للإجراءات وبشكل متواصل بداية من وضع الأهداف المحددة والتي يسهل قياسها حتى المرحلة النهائية التي تتحول فيها الى نتائج واقعية.
3. اختيار المديرين من ذوي الكفاءة العالية، ونشر الوعي الإداري الحديث فيما بينهم بأسلوب الإدارة بالنتائج عن طريق التعليم والتدريب بصورة مستمرة، ومنحهم المزيد من الصلاحيات للتغلب على مركزية الإدارة.
4. وضع نظام جيد للمتابعة والتقويم يمكن من خلاله معرفة مدى التقدم ويتم من خلاله اعطاء تغذية راجعة.

ويضيف حسان والعجمي (2010م) الطرق التالية للتغلب على هذه الصعوبات:

1. مساندة الإدارة العليا للمنظمات للإدارات الوسطى والدنيا واشتراكها في تطبيق أسلوب الإدارة بالنتائج.
2. مناقشة أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين فيها من خلال اجتماع للقادة والرئاسات العليا لاستعراض أهداف المنظمة وأهداف الأفراد، وذلك لفهم الأهداف والتعاون من أجل تحقيقها
3. التعاون بين القائد الأعلى والقيادات الأخرى من أجل تقويم الأداء والتعرف على الأهداف التي تحققت واقتراح طرق أفضل للأداء ولتحديد أهداف أخرى للمرحلة المقبلة.

المبحث الثاني: ادارة المشاريع

أولاً: مقدمة

الإدارة الناجحة تعمل على تفوق بعض المنظمات على منظمات أخرى، فالتسعت المساحة التي تغطيها التخصصات الإدارية بحسب متطلبات السوق وما يطرأ عليه من مستجدات، ومن ضمن هذه التخصصات العديدة ظهرت إدارة المشاريع وتهتم إدارة المشاريع بعملية التخطيط والتنظيم والتحكم بالموارد وخطة العمل والبروتوكولات المختلفة من أجل ضمان نجاح المشروع بالمواصفات المطلوبة والوقت المحدد وبأقل تكلفة مع ضمان الجودة العالية للمشروع التي تمكنه من المنافسة مع مشاريع أخرى، وسيتناول الباحث في هذا المبحث التعريف بإدارة المشاريع، ماهية المشروع، خصائص المشروع، دورة حياة المشروع، الأسباب التي قد تؤدي إلى انحراف المنظمات عن تحقيق أهدافها، وسوف يتم أيضاً التعرف على مهام مدير المشروع والصفات التي يجب أن تتوفر لديه، وعوامل نجاح المشروع، وأخيراً مراحل إدارة المشروع وفقاً لأسلوب الإدارة بالنتائج، (كردي، 2015م) وتختلف المشاريع عن الشركات أو الأعمال المختلفة إذ أن المشاريع تعد عملية محددة بزمان بداية وزمن نهاية، فيتم القيام بهذه العملية من أجل تقديم خدمة معينة أو الحصول على منتج معين لمرة واحدة فقط، أما بعد الانتهاء من المشروع فإن ما يتطلب الاستمرار به إدارة أيضاً ولكنها تكون من نوع آخر.

ثانياً: ادارة المشاريع

إدارة المشروع هي عبارة عن تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والأساليب التقنية اللازمة لأنشطة المشروع وذلك لتحقيق متطلبات المشروع ويتم تحقيق إدارة المشروع عن طريق تطبيق عمليات إدارة المشروع وتكاملها فيما بينها منذ الابتداء بالتخطيط مروراً بالتنفيذ والمراقبة والتحكم والاغلاق ومدير المشروع هو ذلك الشخص المسؤول عن تحقيق أهداف المشروع (عباس، 2011م)، وتشتمل إدارة المشروع على كل من:

1. تحديد الاحتياجات أو المتطلبات.
2. وضع أهداف واضحة ويمكن قياسها وتحقيقها.
3. توازن المتطلبات والاحتياجات للجودة والنطاق والوقت والتكلفة.
4. تكييف المواصفات والخطط والأساليب مع الاهتمامات والتوقعات المختلفة للعديد من أصحاب المصلحة في المشروع.

ينظر تقليدياً لإدارة المشروع على أنها عملية تتكون من المهارات التي تحتاج إليها لتدير المشروع بفاعلية، أي أن المشروع هو طريقة لإحداث تغير بهدف تزويدنا بشيء لا نملكه في الوقت الحالي، والتغيير عملية ليست جامدة بل حيوية ونشطة تسير باستمرار في اتجاه واحد كما نريد وضمن مجموعة من الظروف التي نحاول أن نتحكم بها قدر الامكان (كامل، 2011)، ولذا يجب أن تكون عملية ادارة المشروع عملية حيوية نشطة تشتمل على التقنيات التي نستخدمها مع الأفراد لتحقيق النتائج المطلوبة. وبناء على ما تقدم فان مفهوم ادارة المشروع يعني عملية حيوية نشطة تستفيد من المصادر المناسبة بطريقة منظمة ومنضبطة من أجل تحقيق أهداف محددة بوضوح ينظر اليها كحاجات استراتيجية، وهي عملية تجرى دائماً ضمن مجموعة محددة من الشروط، كما عرفتھا (وحدة التدريب والتطوير، 2012م) بأنها عملية حيوية نشطة تستفيد من المصادر المتاحة بطريقة منظمة من أجل تحقيق أهداف محددة، وتعرفھا (مؤسسة الطرق المثالية للاستشارات، 2010م) بأنها عملية التوازن بين شروط المشروع أي الوقت، والكلفة، والمدى (المواصفات)، أي أنها عملية للتوازن بين أضلاع مثلث المشروع، حيث أن العناصر الرئيسية لأي مشروع هي الوقت، والتكلفة، والمدى ولتحقيق النجاح في المشروع يتطلب ذلك من ادارة المشروع معرفة تطبيق الشروط الثلاثة على المشروع.

ويرى الباحث أنه يمكن تعريف ادارة المشاريع بأنها عملية التخطيط والتنظيم والتحكم بالموارد وخطة العمل والبروتوكولات المختلفة من أجل ضمان نجاح المشروع بالمواصفات المطلوبة والوقت المحدد وبأقل تكلفة مع ضمان الجودة العالية للمشروع التي تمكنه من المنافسة مع مشاريع أخرى، وتختلف المشاريع عن الشركات أو الأعمال المختلفة إذ إن المشاريع تعد عملية محددة بزمان بداية وزمان نهاية، فيتم القيام بها من أجل تقديم خدمة معينة أو الحصول على منتج معين لمرة واحدة فقط، أما بعد الانتهاء من المشروع فما يتطلب الاستمرار به هو إدارة أيضاً ولكنها تكون من نوع آخر فلا تنسم بنفس الصفات التي تحتاجها إدارة المشروع.

ثالثاً: المشروع

إن وجود المشروع ضرورة ملحة في بيئة الأعمال التي تتسم بالتغيير والتطور المستمر في الأسواق والمنتجات الجديدة، وهذا يتطلب أشكال تنظيمية مختلفة وجديدة، فالمشروعات هي الاداة الادارية لمواجهة هذا التغير المستمر، فالشركات التي تبحث عن التفوق والنمو في أعمالها يجب أن تولي اهتماماً بالغاً في ادارة المشروعات حتى يتم التوافق مع البيئة المتغيرة (العلي،

(2011م)، هو مجموعة من العمليات والأنشطة المؤقتة لأنه له بداية وله نهاية أي أنه يجب أن يكون محدد الوقت والتكلفة والموارد، فالمشروع فريد من نوعه من حيث أنه ليست عملية روتينية، ولكن مجموعة محددة من عمليات تهدف الى تحقيق هدف معين لذلك قد يتضمن فريق تنفيذ المشروع أناس لا يعملون معاً بشكل دائم بل يكونوا من منظمات مختلفة، وعرفه (جميل، 2007) هو عملية استثمار يتم من خلالها تحويل الموارد المالية إلى موارد منتجة خلال فترة زمنية معينة، وهو نشاط محدد له حيز مكاني محدد المعالم وإدارة خاصة به ويرمي لتحقيق هدف معين ويمكن قياسه من حيث تكاليفه وعوائده، أن المشروع هو عبارة عن محاولة مؤقتة مبذولة من أجل خلق منتج فريد من نوعه أو خدمة أو نتيجة ما، يمر المشروع بأربع خطوات هي بدء التخطيط تنفيذ إنهاء تدريجي لخطوات المشروع، فمرحلة التخطيط هي أهم مرحلة من مراحل إدارة المشروعات الصغيرة، و يأتي دور مدير المشروع للتأكد من أن يتم التخطيط بصورة صحيحة، وأنه تمت معرفة الأهداف من تنفيذ هذا المشروع، والتأكد أيضاً من أن عبء العمل سيتم تحمله، وجميع المهام تم تحديدها وتم إسنادها إلى الموظفين المناسبين، و أنه تم وضع الخطة البديلة في حالة الطوارئ .ومن المهام الرئيسية لمدير المشروع التحقق من أنه تم توظيف العدد الكافي من الموظفين داخل فريق العمل الذين هم لديهم الخبرة المناسبة، والتدريب، وتوفير الموارد اللازمة لإنجاز هذه المهمة (كردي، 2015م).

ولكل مشروع عناصر أساسية يجب أن تتوفر فيه وهي (Clifford F، 2011):

- الإدارة (Management): وتتضمن جميع الوظائف والأنشطة التي تقوم بها ادارة المشروع لضمان تشغيله بصورة جيدة.
- القوى العاملة (Man power) أي العاملين المناسبين في المشروع والذين يعملون على انتاج السلع وتقديم الخدمات.
- المواد (Materials) وهي المواد اللازمة والتي تدخل في انتاج السلع والخدمات التي يقدمها المشروع للمستفيدين منه.
- الآلات والمعدات (Machines) وهي ما يحتاجه المشروع من أجل انتاج السلع وتقديم الخدمات.
- السوق (Market) وهم الزبائن الحاليين والمحتملين
- المال (Money) وهو عنصر أساسي لتحقيق وانجاز كل المتطلبات السابقة

ويرى الباحث أن المشروع هو عبارة عن مجموعة من الأعمال المترابطة التي يتم تنفيذها بطريقة منظمة، له نقطة بداية ونقطة نهاية محددتان بوضوح وذلك لتحقيق النتائج المحددة المطلوبة لتلبية الحاجات الاستراتيجية للمؤسسة أو المنظمة، وعليه فإن المشروع هو أي نشاط يتجاوز ما نعتبره عملاً روتينياً ، وهذا ما يميز المشروع كشيء يجب أن يحظى بمعاملة خاصة.

رابعاً: خصائص المشروع:

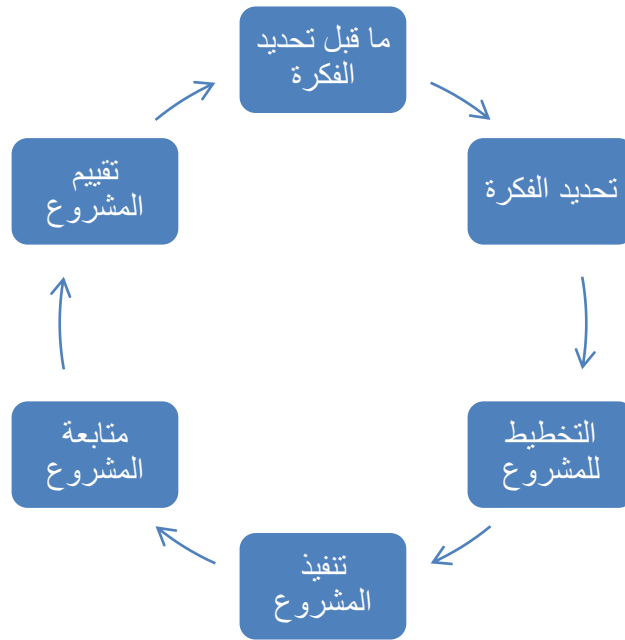
هناك مجموعة من الخصائص التي يتميز بها المشروع، حيث أن هذه الخصائص تختلف من مشروع الى آخر ومن وقت الى آخر ومن هذه الخصائص (الاسرج، 2011م، صفحة 51)

- الغرض: أي أن لكل مشروع غرض معين ونشاط يمارس لمرة واحدة فقط وذلك لتحقيق هدف معين أو نتائج ملموسة على أرض الواقع تكون خاصة بهذا المشروع.
- دورة الحياة: حيث أن لكل مشروع دورة حياة أي كل مشروع يبدأ بفكرة معينة، ثم يبدأ بداية بطيئة، ثم يدخل في مرحلة النمو، ثم النضوج، ثم الانتهاء من المشروع.
- التداخلات: غالباً ما تتداخل المشروعات فيما بينها داخل المنظمة الواحدة وتتداخل أيضاً من الناحية الوظيفية و التنظيمية مثل التسويق والانتاج والتمويل والموارد البشرية وغيرها.
- الانفرادية: لكل مشروع حالة خاصة به وخصائص مميزة له تميزه عن غيره من المشاريع.
- الصراع: قد تواجه المشاريع بعض الصراعات فيما بينها أي المشاريع المختلفة داخل المنظمة وذلك نتيجة محدودية الموارد والامكانيات فكل مشروع يجب أن يشب أنه الأحق في توفير الامكانيات اللازمة لتمويله من أجل التنفيذ.
- القيود: بحث أنه توجد هناك مجموعة من القيود والثوابت المحددة والتي يجب أن ينفذ المشروع وفقاً لها ومن هذه القيود الوقت والجهد والتكلفة.

خامساً: دورة حياة المشروع:

دورة حياة المشروع هي مراحل يمر بها المشروع من بدايته حتى الانتهاء منه، وكل مرحلة تتكون من مجموعة من الأعمال والخطوات التي تنتج عنها ما تسمى بالمسلمات، والمسلمات هي عبارة عن مجموعة من النتائج والمستندات التي تنتج عن العمليات التي تحتويها المراحل التي يمر بها المشروع، فمثلاً في مرحلة التخطيط ينتج عنها عدة مسلمات منها خطة تنفيذ المشروع، وخطة إدارة الجودة للمشروع، وتمر جميع المشاريع بجميع أنواعها بخمسة مراحل كالتالي:

1. التجهيز (البدء): ويتم فيها تقييم المشروع والبيئة المحيطة بالنتائج النهائي، وضرورة المشروع والحاجة إليه، وهي تحتوي على عمليات دراسة المشروع بحالة العمل، ودراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع، ودراسة الحاجة والاحتياج (Clifford F, 2011).
2. التخطيط: وهي المرحلة التي تلي البدء، ويتم الدخول فيها فقط في حالة إثبات وجود الحاجة للمشروع، وتبرير جدواه اقتصادياً، ومرحلة التخطيط تعتبر أهم المراحل وأطولها مدة، ويترتب عليها جميع المراحل التالية، ففيها يتم إعداد خطط تنفيذ المشروع وإدارته، تقييم المخاطر ووضع خطة لإدارتها وإيجاد الحلول لها، إدارة الجودة والتأكد عليها، والتحكم بها طوال فترة المشروع، معرفة آلية تنفيذ الأعمال، معرفة مدة المشروع، وتخطيط الموارد وإدارة الوقت (Dow & Taylor, 2010).
3. تنفيذ المشروع: وهي المرحلة التي تستند على خطة تنفيذ المشروع الناتجة عن مرحلة التخطيط، وهذه المرحلة تسير بالتوازي مع المرحلة التي تليها، وهي مرحلة التحكم والمتابعة (Clifford F, 2011).
4. مرحلة المتابعة والتحكم: وتستند على خطة إدارة المشروع والتحكم فيه، وخطة إدارة المخاطر، وخطة إدارة الجودة، اللواتي تم إعدادهن مسبقاً في مرحلة التخطيط، ويتم خلالها متابعة سير المشروع والتقدم في الأعمال، والعمل على إدارة المخاطر وإدارة الجودة، كذلك حل المشاكل والمصاعب والعقبات التي يمر بها المشروع أثناء التنفيذ (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2016).
5. مرحلة الاختتام: وفيها يتم تقييم الناتج النهائية وتجهيزه للتسليم، وتقييم عمل الناتج بعد التسليم وصولاً إلى الاختتام النهائي.. (الصبحي، 2013، صفحة 89)



شكل (2.1): يمثل دورة حياة المشروع
(المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2016)

ووفقاً لما سبق يتضح انه لكل مشروع دورة حياة خاصة به، تبدأ من نقطة معينة وتنتهي عند نقطة معينة أخرى، هذا يؤدي الى تنظيم وترتيب التفكير بالمشروع والمعرفة الحقيقية في كيفية ادارته وتحليل أسباب النجاح المحتملة الممكن من وجود طرق وجوده بشكل مستمر حتى يؤدي الهدف من وجوده، ومن خلال الأشكال السابقة نلاحظ أن دورة حياة المشروع تختلف باختلاف وجهات النظر بين الكتاب أو باختلاف المشاريع ، الا أن الأساس في دورة حياة المشاريع يتشابه بشكل كبير، فدورة حياة المشروع تبدأ عند وجود حاجة لهذا المشروع وتنتهي بالتقييم، مروراً بالمراحل المختلفة لدورة حياة المشروع.

فكرة المشروع:

ان أي منظمة تسعى لتنفيذ المشاريع الناجحة، وان أي فشل يواجهه أي من هذه المشاريع يعود في الأصل الى أنه قد يكون تم الاختيار الأمثل للمشروع الذي يتناسب مع قدرات وتخصص المنظمة أو لا يتناسب مع الفئة المستهدفة والمستفيدة من المشروع المنفذ، ولكي يتم تنفيذ المشروع بنجاح يجب تحديد الاحتياجات ويتم ذلك باستخدام عدة وسائل منها الاستمارات، المقابلات،

المجموعات المركزة وغيرها، والمهم هنا هو استخدام الأداة المناسبة لطبيعة الفئة المستهدفة التي من المؤكد أنها سوف توصله الى المعلومات الصحيحة، ويجب ترتيب الأولويات من خلال تحليل التكلفة والفائدة واختيار البديل الأفضل والأكثر فائدة والأقل تكلفة، وبعد اختيار فكرة المشروع المناسبة، يتوجب على ادارة المشروع تبرير وشرح الفكرة وذلك من خلال عمل ورقة أو وثيقة مرجعية للفكرة ومراجعتها مع الادارة، والعاملون، المتطوعون، والفئات المستهدفة للتأكد من صحة المعلومات الواردة فيها وأخذ الموافقة من الادارة على اعداد وتنفيذ المشروع (Heagey, 2012, p. 23).

التخطيط للمشروع:

(الصندوق الاجتماعي اليمني، 2011) التخطيط للمشروع يأتي بعد الانتهاء من مرحلة فكرة الشروع وهنا يبدأ ترجمة هذه الفكرة الى أهداف وأنشطة، ويمكن اعداد خطة المشروع بالاعتماد على العناصر التالية:

- اسم المشروع: حيث يتم في هذه المرحلة تحديد الاسم المناسب للمشروع وعمل تصميم شعار له.
- استراتيجية المشروع: بحيث يتم الربط بين المشروع والاستراتيجيات العامة للمنظمة، وتوضيح كيف يمكن تحقيق ذلك.
- أهداف المشروع: توضيح الأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها من خلال المشروع ولا بد أن تكون هذه الأهداف سوف تؤدي في مجملها الى تحقيق استراتيجية المشروع.
- النشاطات الرئيسية في المشروع: ويتم من خلالها عرض مفصل للنشاطات التي سيتم تقديمها من خلال المشروع.
- تحديد الفئة المستهدفة: توضيح الفئة التي سوف تستفيد من المشروع، ويجب أن يتم التوضيح كيف ستستفيد هذه الفئة من خلال نشاطات المشروع ولماذا تم اختيارها بالتحديد.
- النتائج المتوقعة: أي وضع تصورات للنتائج التي من الممكن الحصول عليها جراء تنفيذ المشروع، ووضع مقاييس مناسبة سوف تستخدم لقياس تحقيق النتائج.
- الاجراءات: وتعد المرحلة الأصعب من مراحل التخطيط، حيث يتم خلالها تحديد كافة الاجراءات والمهام والنشاطات التي ستستخدمها من أجل عملية التنفيذ للمشروع.

تحديد وصياغة الأهداف العامة والتشغيلية للمشروع:

بعد الاختيار النهائي للمشروع تأتي مرحلة التخطيط ، وفي هذه المرحلة يتم وضع تصور مبدئي للأهداف العامة والأهداف الخاصة، بحيث يتوجب صياغة الأهداف العامة والخاصة أو التشغيلية صياغة نهائية واضحة ومحددة، وتعتبر صياغة الأهداف بشكل واضح مهمة من حيث أنها (خير الدين، 2014، صفحة 37):

- تساعد في توضيح الغاية والاستراتيجية للمساهمة في حل المشكلة.
- توفر اطار عمل واضح لتصميم عملية المشروع.
- توفر تصوراً واقعياً، بحيث يكون المانح قادراً على رؤية مدى امكانية نجاح المشروع.
- تربط بين رسالة المنظمة وأهدافها وكذلك رسالة المانح.
- توضح بأن غرض المشروع هدف قصير المدى.
- وسيلة مهمة لتقييم الأداء والمتابعة.

الاهداف العامة للمشروع: هي الأهداف العامة الواسعة التي لا ترتبط فقط برؤية المنظمة ولكن أيضاً ترتبط بالاستراتيجيات الوطنية أو الدولية، ولأنها أهداف واسعة النطاق فتحقيقها يأخذ مدة طويلة. ولا يمكن لمنظمة واحدة تحقيقها بل يتشارك عدد كبير من المنظمات الحكومية والغير حكومية في تحقيقها، وكل منظمة تشارك بنسبة قليلة في تحقيق الأهداف العامة ولا تستطيع التحكم في تحقيقها.

الأهداف الخاصة للمشروع: وهي الأهداف التي ترتبط برؤية ورسالة وأهداف المنظمة الواحدة بشكل مباشر، قد تكون هناك منظمات أخرى أو مشاريع لمنظمات أخرى لها نفس الأهداف الخاصة، الا أن المنظمة الواحدة يجب أن يكون لها التأثير الرئيسي والمباشر في تحقيقها وبنسبة كبيرة، وعليه فان الأهداف الخاصة يجب أن تكون محددة بزمان وواضحة ويمكن قياسها (درويش و وآخرون، 2015م، صفحة 123).

أسباب قد تؤدي الى انحراف المنظمات عن تحقيق أهداف مشاريعها:

يوجد هناك العديد من الأسباب التي قد تؤدي الى عدم تحقيق أهداف المشروع، ومن الممكن أن تكون هذه الأسباب تتعلق بالمؤسسة نفسها وقد تتعلق بالموارد أو التمويل.

1. أسباب تتعلق بالمؤسسة: وجود نقص في ميزانية المشروع، وهذا سوف يؤدي الى ايقاف العمل في المشروع ومن الممكن أن يكون هذا الايقاف جزئياً أو كلياً وذلك حسب نسبة

النقص في الميزانية وهذا السبب يعتبر سبب مهم وكبير في فشل المشروع (Heldman, 2016, pp. 7-12).

كما أن وجود رغبة لدى المؤسسة في ملاحقة التطورات والمستجدات سوف يؤدي الى ايقاف العمل من أجل التعديل والتطوير للأهداف وفقاً للتطورات الراهنة.

2. اسباب تتعلق بالموارد او المقاول:

إن إخلال المقاول بالتزاماته التي تم الاتفاق عليها وفقاً لعقد المشروع سوف يؤدي الى انحراف الأهداف للمشروع كما أن مخالفة المقاول لمدير المشروع ، وعدم قدرته على انجاز المهام الموكلة له في الوقت المحدد أو عدم قدرته على الاستمرار نتيجة افلاسه مثلاً أو لأي سبب كان كل هذه الأسباب سوف تؤدي الى الانحراف لأهداف المشروع عما هو مخطط له (Hornok & Koren, 2015, p. 38).

وهناك أسباب أخرى يضيفها: (معهد التحديد القطاعي والمؤسساتي الاوروبي، 2009، صفحة 53):

- اذا تأخر عن موعد التسليم.
- اذا تجاوز الميزانية.
- اذا حصل تعديل على نواتج المشروع.
- اذا كانت الجودة سيئة.
- اذا لم ينل رضى الفئة المستهدفة.
- اذا لم يحقق أهدافه.

وبعد الانتهاء من التخطيط للمشروع يكون بذلك قد تم اعداد الاطار المرجعي الشامل للمشروع، حيث أن هذه الخطة سوف تكون بمثابة الأساس لإدارة المشروع، والمرجع من أجل معرفة ما الذي يلزم القيام به ومن أجل ماذا.

ادارة موارد المشروع:

حيث يتم خلال هذه المرحلة تجهيز وتهيئة الكوادر المالية والبشرية التي سوف يتم تنفيذ المشروع من خلالها.

- **الموارد البشرية:** يتم من خلال هذه المرحلة تحديد الوظائف الرئيسية للمشروع، مدير المشروع، مساعد، باحث، سكرتير، محاسب، وغيرها من الوظائف اللازمة لتنفيذ المشروع بحيث تعمل على تعيين الأشخاص المناسبين لهذه الوظائف.

- **ادارة الموارد البشرية والمالية والمعدات:** ويتم هنا تحضير الأموال والمعدات اللازمة لتنفيذ المشروع، وذلك من خلال تقدير الادارة للمعدات والموارد المالية والبشرية اللازمة للتنفيذ (دودين ا.، 2012م، الصفحات 42-43).

تنفيذ المشروع:

في هذه المرحلة يتم البدء رسمياً بتنفيذ المشروع على أرض الواقع ويقوم فريق عمل المشروع بتنفيذ الاجراءات وممارسة النشاطات الواردة في خطة المشروع وهنا يأتي دور ادارة المشروع من خلال متابعة سير العمل وفقاً لما هو مخطط له وعمل التعديلات اللازمة اذا تطلب الأمر، ويمكن متابعة سير العمل في المشروع من خلال (Hornok & Koren, 2015, p. 38):.

المتابعة والتقييم:

المتابعة: وهي العملية التي يتم من خلالها رصد ومعرفة مدى التقدم في تحقيق النتائج والآثار المحددة على مستوى المنظمة ككل، والغرض من عملية المتابعة هو اظهار مدى التقدم في المشروع وفقاً لمقاييس يتم وضعها مسبقاً، كما يمكن من خلالها اكتشاف أي انحراف أو قصور أثناء تنفيذ المشروع، وتساعد في التوجيه والارشاد أثناء تنفيذ المشروع، و توضيح المبرر من الاستمرار في الاستثمار في المشروع من عدمه (المعهد الامريكي لادارة المشاريع، 2016م)

- **متابعة خطة المشروع:** وذلك للتأكد من أن المشروع يسير وفقاً لما هو مخطط له ويتجه نحو تحقيق الأهداف التي وجد من أجل تحقيقها، وأن جميع الأنشطة والخدمات يتم عقدها وتقدمها في الوقت المناسب للفئات المستهدفة، كما يتم تحديد الأنشطة والأعمال المتبقية التي يجب القيام بها فيما بعد.
- **متابعة الموارد المالية:** يجب التأكد دوماً بأنه لا يوجد نقص أو عجز في رصيد المشروع، وأن الأموال المخصصة للمشروع تصرف وفقاً لما هو مخطط له، أي أن يتم متابعة دقيقة لتنفيذ موازنة المشروع.
- **متابعة فريق العمل:** يتم متابعة فريق العمل بهدف التحقق من أنهم يقوموا بما هو منوط بهم بكفاءة وفعالية وضبط العمل في الاتجاه الصحيح، ويتم ذلك من خلال التأكد بانهم يلتزمون بما ورد في خطة المشروع.

مهام مدير المشروع:

مدير المشروع هو ذلك الشخص الذي يكون مسؤولاً عن عملية تنفيذ المشروع ومتابعة سير العمل فيه منذ وضعه للتصور المبدئي وحتى تنفيذه له، وهو الشخص المسؤول عن متابعة الأمور المالية والتكاليف المتعلقة بالمشروع، فهو صاحب القرار الأول والأخير في عملية اتخاذ كافة القرارات التي تسهم إلى حد بعيد جداً في ضبط التكاليف والالتزام التام بها، وهو الذي أيضاً توكل إليه مهمة مراقبة المشروع مراقبة تامة وشاملة ووافية حتى يستطيع أن يصحح سير العمل إن انحرف عن الطريق (البستان، عبد الجواد، و بولس، 2010م)، ومن أبرز واجبات ومسؤوليات مدير المشروع أنه يقوم بتسيير العمل وفقاً للميزانية المتاحة لديه، إلى جانب تنظيمه للأعمال التي يختص بها كل من يعمل في هذا المشروع مع التنسيق الدائم بينهم، كما أنه يتابع أعمال المقاولين أولاً بأول ويرى ما إذا كانت أعمالهم المختلفة التي يعملون بها تسير وتصب في الاتجاه الصحيح أم لا، هذا ويحافظ مدير المشروع على كافة الحقوق المتعلقة بالشركة التي يعمل لحسابها ضمن العقود الموقعة، وهو الذي يتأكد من الالتزام التام والكامل بكافة المواصفات والمقاييس التي تتعلق بالمشروع في أثناء عملية الإنشاء، كما ويعنى مدير المشروع بالتأكد من كافة الأمور التي تتعلق بتنظيم العمل في المشروع وأوضاع العمال والأمور الإدارية والعمالية المختلفة، إضافة إلى التأكد من توفير حركة سلسلة من وإلى الموقع بالإضافة إلى اعتناؤه بموضوع تحفيز العاملين على العمل في المشروع (العلي، 2011م)، ومن أبرز واجبات ومسؤوليات مدير المشروع هي حضور كافة الاجتماعات التي يطلب منه المشاركة فيها والتي تتعلق بالمشروع وسير العمل فيه.

الصفات التي يجب ان تتوفر لدى مدير المشروع:

ان من أهم الأشياء في نجاح أي إدارة هي ان يرغب الآخرين باتباعها فالمدير الناجح ضرورة لأي مشروع ناجح ولذلك هناك صفات للمدير الناجح يتوجب أن تتوفر في مدير المشروع ومن هذه الصفات المميزة:

الصبر: وهو من أهم الصفات التي يتوجب أن يتحلى بها المدير حتى يتمكن من تحمل جميع المواقف التي قد تصادفه أثناء العمل، مثل عدم انجاز مرؤوسيه للمهم في الوقت المحدد أو على الوجه الأفضل، كما يجب عليه الصبر عن حدوث المشاحنات والمشكلات بين الزملاء في العمل، والا أضطر إلى الوقوف دائماً بوجه مساعديه وهذا لن يؤدي إلا إلى تعطيل العمل (الديراوي، 2012م).

التواجد دائماً في قلب الحدث: حتى يكون المدير ناجحاً يتوجب عليه أن يتواجد دائماً في موقع الأحداث للنظر في الأمور بواقعية، لإصدار الحكم الصحيح والقرار المناسب دون الانتظار الى معرفة التقارير من الغير أو الاقتصار على الآراء الشخصية للآخرين، فقد تكون اراء متحيزة (Chauhan, Divya, and PRABHAT SRIVASTAVA, 2014, p. 14).

الحكمة: ان من أهم الصفات التي يجب أن تتوفر لدى المدير الناجح هي الحكمة، لأننا نتعامل مع بشر وليس آلات ينفذون فقط ما نأمر به، والحكمة معناها أن يختار أسلوب وطريقة للتعامل مع كل موقف، فصفات الغضب والشدة والحزم لها أوقات، وكذلك التسامح واللين والرحمة لها أوقات أخرى، فعلى المدير أن يكون قريباً من مرؤوسيه جيداً في معاملتهم حتى يستطيع أن يقنعهم بكل ما هو مطلوب وفي صالح العمل.

التكليف باليسير: قد يقوم المدير ببعض أعمال الادارة عند عودته الى المنزل، وقد يقضي أوقاتاً اضافية في المؤسسة من أجل استكمال بعض الأعمال الهامة، ولكن عليه أن لا يطب من الموظفين القيام بالمثل أو اجبارهم على ذلك، حتى لا يشعروا بثقل العمل على كاهلهم، ولكن المدير الناجح يهتم أكثر بالإخلاص في العمل الأساسي أكثر من تكليفهم بعمل آخر اضافي قد يؤديه بدون تركيز بسبب التعب الشديد (وادي، 2012م).

العلاقات الطيبة: لن يصبح المدير ناجحاً أبداً الا اذا حظي بعلاقات طيبة مع من حوله من الموظفين والمساعدين وحتى أقل العمال درجة، لأن العلاقات الطيبة تضفي جواً من البهجة والسرور في العمل، كما أن الجميع يحرص على انهاء العمل بأفضل طريقة ممكنة دون أن يتوانى أحدهم عن بذل الجهد والوقت للقيام به، ولن تنشأ العلاقات الطيبة للمدير والمرؤوسين الا عندما يعاملهم المدير كأفراد وليس مجرد آلات عليهم تنفيذ الأوامر المطلوبة منهم فقط دون أي تساؤل أو استفسار، ولكن عليه أن يشاركهم الرأي في جميع الأمور.

الاهتمام بالرأي لا الشخص: حيث أنه يتوجب على المدير الناجح أن يحافظ على جو من الألفة والمحبة اللازمة من أجل الارتقاء بالعمل، وعليه أن ينظر الى الرأي متجرداً من صاحبه دون أن يتحيز للشخص له أو ضده، فقد يرفض أحد المدراء رأياً لمجرد أنه على خلاف مع صاحبه، وكذلك قد يقبل رأياً آخر بسبب محبته لصاحب هذا الرأي، وهذه قرارات خاطئة لا تتفق مع مصلحة العمل، لذا على المدير الناجح دراسة الآراء بعيداً عن الأهواء الشخصية وبعيداً عن رأي المدير بأصحاب هذه الآراء والنظر فقط من ناحية المصلحة العليا للعمل (المعهد الامريكي لادارة المشاريع، 2016م).

ومن خلال ما سبق يرى الباحث أن من أهم المميزات والصفات التي يجب أن تتوفر عند مدير المشروع هو امتلاكه للعقلية الاستراتيجية القادرة على رؤية الأمور وتوقع النتائج، إضافة الى ذلك فإنه يتوجب أن يمتلك المهارات الادارية اللازمة والتي من شأنها أن توفر الادارة الناجحة للعمل، الى جانب التحلي بروح العمل الجماعي وأن لا يكون مستبداً برأيه، وأن يكون ملماً بكل تفاصيل المشروع، وأن تكون له مهارات اتصال عالية وممتازة، وأن يستطيع خلق روح حماسية في المشروع ليحفز الموظفين على العمل والانجاز.

خامساً: عوامل نجاح المشروع (أحمد، 2010م):

- الوعي بطبيعة نشاط المشروع وتوافر العمالة الماهرة لتنفيذ هذا النشاط.
- الادارة السليمة والواعية للمشروع.
- وجود مدير مشروع مؤهل وكفؤ.
- اتباع تخطيط استراتيجي سليم وواضح.
- الكفاءة الادارية وتطوير المهارات الادارية بشكل مستمر لدى جميع أفراد فريق العمل.
- الاستعانة المستمرة بأصحاب الخبرات الأخرى.
- ادارة الوقت بشكل سليم.
- اتخاذ القرارات السليمة التي تؤدي الى نجاح المشروع.
- ادارة المخاطر وكيفية التعامل معها بشكل سليم.
- ادراك طبيعة السوق والبيئة المحيطة بالمنظمة.
- التطوير المستمر واستخدام أحدث الأساليب التقنية الحديثة.
- تشجيع العاملين عن طريق استخدام الحوافز المادية والمعنوي.
- العمل بروح الفريق.

المبحث الثالث: الزراعة والجمعيات الزراعية

أولاً: الزراعة والاقتصاد الفلسطيني

مقدمة:

تعتبر الزراعة في فلسطين جزءاً ومكوناً أساسياً من مكونات النسيج الوطني والثقافي والاقتصادي والاجتماعي الفلسطيني، وكان الفلسطينيون رواداً في نقل ونشر التقنيات الزراعية الى العديد من الدول، وبالإضافة للأهمية التقليدية للزراعة للشعوب والدول فإنها تكتسب أهمية خاصة بالنسبة للفلسطينيين، حيث أنها تمثل عنوان صمود وتصدي وتشبث بالأرض، كما أنها تشكل ملاذاً ومصدراً للدخل في أوقات الأزمات، وفي قطاع غزة للقطاع الزراعي أهمية خاصة نظراً للحصار المفروض عليه منذ أكثر من عشر سنوات، وفي هذا المطلب سوف يتناول الباحث أهمية القطاع الزراعي في فلسطين، ومراحل تطور القطاع الزراعي في فلسطين.

أهمية القطاع الزراعي في فلسطين

ان قطاع غزة يقع في الجزء الجنوبي من الساحل الشرقي للبحر الأبيض المتوسط وهو قطعة مستطيلة الشكل تمتد من الشمال الى الجنوب بطول "45" كيلو متر، ومن الشرق تتراوح المسافة بين "6-12" كيلو متر، وبمساحة اجمالية تقدر 365 كيلو متر مربع، يحده من الغرب البحر الأبيض المتوسط ومن الشمال والشرق أراضي فلسطين المحتلة عام 1948 ميلادي ومن الجنوب مصر، ويقدر عدد سكان قطاع غزة الآن بحوالي 2 مليون نسمة (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2016م)، موزعون على خمس محافظات: محافظة الشمال، محافظة غزة و محافظة الوسطى، محافظة خان يونس، محافظة رفح، ، حيث أن نسبة لا بأس بها ممن منعوا من العمل في الأراضي المحتلة عام 1948 ميلادي بعد الانتفاضتين الأولى والثانية قد لجأوا للعمل في قطاع الزراعة (وزارة الزراعة، 2015م)، ويعتبر القطاع الزراعي بمثابة العمود الفقري للاقتصاد الفلسطيني من خلال مساهمته الايجابية في الناتج المحلي الاجمالي وتوفير فرص العمل، بالإضافة لكونه مصدراً رئيسياً للغذاء ومساهمته في الصادرات السلعية الوطنية وحسب بين مركز الاحصاء الفلسطيني، 2013 قد تدنى النشاط الزراعي في مساهمته في الناتج المحلي

الاجمالي عن باقي الأنشطة الاخرى في العام 2012 حيث وصلت نسبة مساهمته الى حوالي 4.8% في الضفة الغربية وقطاع غزة (الجهاز المركزي للاحصاء الفلسطيني، 2016م).

مراحل تطور القطاع الزراعي في فلسطين:

لقد مر القطاع الزراعي الفلسطيني منذ العام 1948 أربعة مراحل أساسية تم تقييمها حسب الأحداث السياسية التي عصفت بالمنطقة، وقد كانت لكل مرحلة منها لها تأثير بالغ الوضوح على الزراعة، من خلال السياسات التي كان يتم تطبيقها في كل مرحلة منها، أي أن الزراعة في كل مرحلة كانت تتأثر بالوضع السياسي السائد وهذه المراحل هي (وزارة الزراعة، 2015م).

المرحلة الاولى : (1948-1967)

تمتد هذه المرحلة بين عامي 1948 و 1967 وهما عامين مفصليان في تاريخ القضية الفلسطينية، حيث تميزت الزراعة خلال هذه الفترة بالتوجه نحو المحصول الاستراتيجي الاول في فلسطين حيث بلغت المساحة المزروعة خلال هذه الفترة حوالي 70 ألف دونم، وقد كان الانتاج يصدر الى دول عديدة وقد لقي محصول الحمضيات الفلسطيني رواجا وقبولا كبيرين، وقد ساهم في رفع مستوى المزارعين وخلق فرص عمل، وأدى الى حركة اقتصادية ملموسة كان لها أثر في دفع الاقتصاد الفلسطيني، أما الجانب السلبي فقد كان في استنزاف الخزان الجوفي، أما المحصول الاستراتيجي الثاني فهو مجموعة الخضار التي كان انتاجها يغطي وبدرجة معقولة الاحتياجات المحلية، وقد ساهمت هذه المجموعة أيضاً في خلق فرص عمل معقولة خلال هذه الفترة وكان معظم الخضار تعتمد على الري مما أثر أيضاً على المخزون الجوفي للمياه (وزارة الزراعة، 2015م).

المرحلة الثانية: (1967-1994)

وهي فترة الاحتلال الصهيوني للأراضي الفلسطينية حيث قام الاحتلال خلالها بتطبيق مجموعة من السياسات الزراعية التي كانت تهدف الى القضاء على المحصول الاستراتيجي الأول وهو الحمضيات لكونه منافسا قويا للمنتج الصهيوني من هذا المحصول في أسواق اقليمية ودولية عديدة، حيث تم استخدام ثلاث سياسات هي (وزارة الزراعة، 2015م):

السياسة الحريية: والتي نشأت بتقديم اغراءات للمزارعين الحمضيات بالخضروات من خلال دعم مستلزمات الانتاج وتقديم فرص مغرية للتسويق حيث تفوق قيمة انتاج الخضروات ضعف دونم الحمضيات.

السياسة الحديدية: حيث استحدث الاحتلال معايير جديدة لتصدير الحمضيات تجعل من المنتج غير صالح للتصدير الا قليلاً والباقي يتم شرائه لمصانع العصير بأسعار بخسة، والجانب السلبي من هذه السياسات أن كلا المحصولين مستنزف كبير لمياه الخزان الجوفي فالخضار تفوق الحمضيات في حاجتها للمياه، الأمر الذي أدى لتجاوز كل الخطوط الحمراء في مستوى المياه كماً ونوعاً، حيث ترك الاحتلال قطاع غزة في العام 1994 وليس فيها قطرة ماء صالحة للاستهلاك الأدمي باستثناء مناطق المستوطنات الصهيونية حيث بدأ التملح والاستنزاف يرهقان الخزان الجوفي فيها قبل مغادرتها.

السياسة الثالثة: وهي سياسة غير مباشرة أثرت تأثيراً كبيراً على الزراعة وتمثلت هذه السياسة بفتح باب العمالة داخل الكيان بأجور عالية تفوق الدخل الزراعي سواء للمزارع أو العامل الزراعي الأمر الذي أغرى العديد من المزارعين والعمال الى هجر الأراضي الزراعية، وعليه فقد أصبح الاقتصاد الزراعي الفلسطيني مكون من مكونات الاقتصاد الصهيوني خلال 27 عاماً من الاحتلال، وكانت تتم فيه الزراعة للاستهلاك المحلي الصهيوني السكاني أو الصناعي اضافة الى التصدير حيث كان يتم تصدير العديد من المنتجات الزراعية كالتوت الأرضي والخضروات والزهور وكأنها انتاج صهيوني ، والجدير بالذكر أن هذه المنتجات ذات احتياجات مائية عالية ومجهددة للتربة وتحتاج الى مستلزمات لإنتاجها يتم توفيرها من الجانب الصهيوني وعليه فقد أصبحت المحاصيل الاستراتيجية الخضار " النقدية" أو التصديرية المذكورة أعلاه.

المرحلة الثالثة: (1994-2006)

استمر الاحتلال في العمل بالسياسات السابقة مع تحكمه في كافة المعابر والمنافذ اضافة الى سيطرته على الاقتصاد الفلسطيني والاقتصاد الزراعي من خلال اتفاقية باريس التي أحكمت السيطرة على الاقتصاد الفلسطيني التي سلبته حرية الانطلاق أو الحركة فبدأ بالتراجع المستمر خاصة مع منع العمال الفلسطينيين من العمل داخل الكيان الصهيوني، وتدخلت دول أوروبية عديدة لمساعدة القطاع الزراعي الفلسطيني خاصة في مجال المحاصيل النقدية أو ما يعرف بالمحاصيل التصديرية وذلك عن طريق بعض الجمعيات الأهلية والجمعيات التعاونية وقد لقي هذا التدخل تشجيعاً من السلطة الوطنية وفتح باب الاستيراد دون أدنى اعتبار لاحتياجات السوق

المحلي حيث كانت معظم المنتجات الزراعية المستوردة من الكيان ذات جودة متدنية ولا ننسى هنا سياسة اغراق السوق المحلي، اضافة الى ذلك كان يتم جلب كل مستلزمات الانتاج من داخل الكيان الصهيوني، علاوة على التدهور الحاد في الموارد سواء في المياه أو التربة التي أرهقت بفعل استخدام الأسمدة الكيماوية والمبيدات والمعقمات (وزارة الزراعة، 2015م).

المرحلة الرابعة: 2006 -حتى الان

تمثلت هذه المرحلة بإعادة قراءة السياسات الزراعية والواقع الزراعي للفترة من 1948 الى 2016 وهو ما أطلق عليه بإعادة هيكلة القطاع الزراعي بهدف توجيهه لخدمة المزارع- المواطن- المياه- العامل-دورة رأس المال، وفوق كل ذلك تعزيز الصمود من خلال بلورة ما نسميه اليوم" الاقتصاد الزراعي المقاوم" حيث تجاوزت وزارة الزراعة في غزة العديد من القضايا والمشاكل من خلال اعادة الهيكلة للقطاع الزراعي مستنبطة ذلك من القراءة التاريخية للمراحل السابقة (وزارة الزراعة، 2015م).

ثانياً: جمعيات التنمية الزراعية

مقدمة:

لقد كان للأحداث التي مر بها قطاع غزة منذ العام 2007م أو ما يعرف ضمناً بالانقسام السياسي أن تعرضت العديد من الجمعيات في الضفة الغربية وقطاع غزة للإغلاق بسبب المناكفات السياسية بين طرفي الانقسام أو لعدم التزامها بالتعليمات الصادرة من وزارة الداخلية هنا أو هناك، إن الجمعيات الزراعية تلعب دوراً مهماً في تنمية القطاع الزراعي بقطاع غزة والضفة الغربية ويوجد في قطاع غزة العديد من الجمعيات التي يكون مقرها الرئيسي في الضفة الغربية ولها فروع في باقي المدن والمحافظات ومن ضمنها مدن ومحافظات قطاع غزة، وخلال هذا المطلب سوف تناول الباحث مجموعة من أهم الجمعيات الزراعية العاملة في قطاع غزة.

أهم الجمعيات الزراعية العاملة في قطاع غزة:

لقد بلغ عدد الجمعيات الزراعية العاملة في قطاع غزة (44) جمعية موزعة على المحافظات الخمسة كالتالي: (محافظة شمال غزة (8)، محافظة غزة (9)، محافظة الوسطى (6)، محافظة خان يونس (14)، محافظة رفح (6)) وذلك حسب احصائية وزارة الداخلية للعام 2017م،

أنظر الملحق رقم (1) يوضح أسماء هذه الجمعيات وعناوينها، وتتفاوت هذه الجمعيات في حجمها وقدراتها وعلاقاتها مما ينعكس على أدائها وعلى الخدمة التي تقدمها للمستفيدين والأهداف التي وجدت من أجلها، والمحافظة على استمراريته من خلال كسب ثقة الجهات المانحة لاقتناص فرص التمويل وتنفيذ المشاريع التي تخدم الفئات المستهدفة من المزارعين وبالتالي كسب ثقتهم، (وزارة الداخلية، 2017م).

وفيما يلي نتعرف على بعض الجمعيات الزراعية المهمة في قطاع غزة:

1. جمعية التنمية الزراعية (الاغاثة الزراعية).

(جمعية التنمية الزراعية، 2016م) وهي عبارة عن مؤسسة أهلية غير ربحية تأسست في العام 1983 في الضفة الغربية وفي العام 1987م أسست فرع لها في قطاع غزة بهدف تطوير القطاع الزراعي والعاملين من مزارعين ومهندسين زراعيين والمرأة الريفية، والمحافظة على البيئة، والحفاظ على الأراضي الزراعية من المصادرة وذلك من خلال المحافظة على استمرار الزراعة واستثمار الأراضي المهمشة، وقد نظمت الاغاثة الزراعية عملها عبر عدة برامج فرعية بحيث يعمل كل برنامج منها على واحد أو أكثر من الأهداف المحددة ومن ضمن هذه الأهداف:

- البرنامج الفرعي الخاص بالإرشاد الزراعي (المهندسين الزراعيين).
- البرنامج الفرعي الخاص بتفعيل دور المرأة الريفية في المجتمع.
- البرنامج الفرعي الخاص بالمشاريع الزراعية.

وتعتبر جمعية الاغاثة الزراعية من أكبر المنظمات العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة

2. جمعية اتحاد لجان العمل الزراعي - قطاع غزة.

(اتحاد لجان العمل الزراعي، 2016م) تأسس اتحاد لجان العمل الزراعي في العام 1986م. في الضفة الغربية استجابة لظروف المزارعين الاجتماعية والاقتصادية في فترة اتصفت بالهشاشة بسبب سياسات الاحتلال المتمثلة في مصادرة الأراضي والمياه التي تعززت في بداية الثمانينات مما الحق الضرر الكبير بمصالح المزارعين الفلسطينيين.

تأسس الاتحاد كمؤسسة أهلية على يد مجموعة من المتطوعين من المهندسين الزراعيين، وتمحورت أولويات الاتحاد في مرحلة البداية في اطار سياسة المقاومة للإجراءات الاحتلال الاسرائيلي الهادفة الى التهميش للزراعة الفلسطينية وتدمير البنية التحتية لها، وقد اعتمد الاتحاد

في مراحله الأولى على كوادرات متطوعة بشكل كامل بالإضافة الى تشكيل لجان زراعية في كل من الضفة الغربية وقطاع غزة بهدف تحديد أولويات المزارعين من جهة والمساعدة في تنفيذ البرامج والأنشطة المجتمعية التي يقوم بها الاتحاد من جهة أخرى.

3. مركز العمل التنموي (معاً):

(مركز العمل التنموي، 2015) هو مؤسسة فلسطينية أهلية تنموية وتدريبية مستقلة وغير هادفة للربح تأسست في بداية عام 1989م، في مدينة القدس، ويقع المكتب الرئيسي في رام الله وهناك ثلاثة فروع أخرى في غزة وسلفيت وجنين، يسعى المركز لأن يكون مؤسسة تنموية وتدريبية متميزة في برامجها وأدائها وعلاقاتها مع الفئات المستهدفة، مع التركيز على معايير الجودة والمهنية والشفافية في كل برامجها ونشاطاتها، كما يسعى المركز لبلوغ مركز الريادة في المجالات التي يعمل بها.

4. المركز العربي للتطوير الزراعي:

(المركز العربي للتطوير الزراعي، 2016م) هو عبارة عن مؤسسة تنموية غير حكومية غير هادفة للربح مرخص رسمياً في القدس، وكذلك من وزارة الداخلية في السلطة الفلسطينية منذ العام 2001م، وفقاً للقانون الفلسطيني، وهو متخصص في مجال الاقراض الصغير ويقدم خدمات الأعمال الداعمة للمنتجين الفلسطينيين الفقراء وذوي الدخل المحدود، وينفذ المركز نوعاً مختلفاً من المشاريع التنموية تركز على تقديم الخدمات الى التجمعات المهمشة مثل تأهيل الأرض، التوعية العامة، تشكيل جماعات الضغط والمناصرة على السياسات الوطنية.

5. مجموعة الهيدرولوجيين الفلسطينيين لتطوير مصادر المياه والبيئة:

(الفلسطينيين، مجموعة الهيدرولوجيين، 2016م) وهي منظمة فلسطينية غير حكومية لا تهدف للربح، تأسست عام 1987م، تسعى الجمعية لتعزيز دور المرأة ومنظمات المجتمع المدني في ادارة المياه المحلية والموارد البيئية المرتبطة بها لضمان الشفافية في الحصول على المياه الصالحة للشرب وتحقيق العدالة والمساواة في توزيع الحصص المائية وخدمات المياه والصرف الصحي للمجتمعات الريفية والفئات المهمشة في كل من الضفة الغربية وقطاع غزة، كما تسعى الى تعزيز القدرات البحثية فيما يتعلق بالمياه والبنية التحتية في فلسطين، كما أنها تسعى الى التشبيك مع الشركاء المحليين وعلى المستوى الدولي لتعزيز الاستدامة والحق العادل في

تخصيص الموارد المائية على المستوى المحلي والاقليمي والدولي وتحقيق الاستخدام الأمثل وحماية وتطوير مصادر المياه والبيئة في فلسطين، حيث أن ديمومة هذه المصادر أمر مهم وضروري من أجل حماية المجتمع الفلسطيني وحماية حق الأجيال القادمة في الحفاظ على البيئة.

6. جمعية التطوير الزراعي والبيئي:

(جمعية التطوير الزراعي والبيئي، 2016م) هي مؤسسة أهلية غير حكومية تأسست بمدينة غزة عام 2006م، تهتم بشؤون الزراعة والبيئة وتعمل على تنميتها في المجتمع الفلسطيني الذي يعاني من الاحتلال الذي عمل على تدمير امكانيات الشعب الفلسطيني وخاصة في مجال الزراعة والبيئة وتضم الجمعية عدداً من المزارعين والمهندسين المختصين في المجال الزراعي والبيئي، حيث تهدف الجمعية للعمل على تنمية قدرات الزارع الفلسطيني في المجال لزراعي والبيئي.

7. الجمعية التعاونية الزراعية – بيت حانون.

(الجمعية التعاونية الزراعية. بيت حانون، 2015م) هي جمعية تعاونية فلسطينية محلية مهمتها السعي للتطوير المستمر للمزارعين، وخلق نماذج زراعية والعمل على تطوير المصادر الزراعية.

تأسست الجمعية التعاونية الزراعية عام 1965م. من قبل مجموعة من المزارعين وتعتبر إحدى الجمعيات التعاونية الرائدة في مجالات التطوير الزراعي، حيث تعمل على تعزيز الاستقلال الذاتي للمزارعين ، وتنمي مبادرات الاعتماد على الذات تقود المزارعين لتحقيق التطوير الزراعي طويل الأمد، الذي يتضمن قيم مثل الاكتفاء الذاتي والمبادرة والتقوية الذاتية لدى المزارعين .

تؤمن الجمعية بحماية الأرض والمحافظة على المصادر البيئية والطبيعية، وتشجع الأنماط البديلة للزراعة كاستخدام السماد العضوي.

ثالثاً: اسلوب الادارة بالنتائج في الجمعيات الزراعية بقطاع غزة

مقدمة:

إن الجمعيات الزراعية العاملة بقطاع غزة التي تستخدم اسلوب الادارة بالنتائج خلال ممارساتها الادارية عند القيام بتنفيذ المشاريع الزراعية الخاصة بها لا تختلف عن غيرها من المؤسسات، ولأن المشاريع الزراعية لا تختلف عن غيرها من المشاريع من حيث مراحل المشروع وطريقة الادارة لهذه المشاريع حيث أن هناك قواسم مشتركة تجمع بين مختلف المشاريع متمثلة

بمراحل المشروع، فإن هذا المطلب سيتناول مراحل ادارة المشروع وفقاً لأسلوب الادارة بالنتائج بأبعاده المختلفة.

مراحل ادارة المشروع وفقاً لأسلوب الادارة بالنتائج:

1. تحليل احتياجات المشروع:

وهي عملية التمهيد للمشروع والتي تتضمن تحديد طبيعة المشروع ومداه من خلال فهم بيئة العمل والتأكد من السيطرة على كل المتطلبات اللازمة، هذه العملية يجب أن تشمل على (Hornok & Koren, 2015):

1. تحليل المتطلبات قياسياً، أي بمعنى التعامل رقمياً مع جزئيات المشروع من حيث الوقت والعمالة والخامات المطلوبة والتمويل... الخ.
2. التحليل المالي للصادر والوارد والذي يتضمن تحليل معدل الانفاق والكسب من المشروع.
3. التقييم التحليلي لتوزيع المهم الممكن بالشكل الأكثر كفاءة بين عناصر فريق العمل في المشروع.
4. عمل خريطة تفصيلية لمراحل العمل من حيث المهام والتكلفة وجداول التسليم والانتهاء للمشروع.

2. الموارد المتاحة:

مراجعة القدرات الحالية للتشغيل كمرحلة أولية من التقييم للإمكانيات المتاحة لدى المؤسسة من أجل تنفيذ المشروع، أي حصر الموارد البشرية والمادية اللازمة للمشروع المراد تنفيذه والعمل على توفير العجز من هذه الموارد ان وجد، كما تتضمن هذه المرحلة عملية التخطيط لضمان التوافق بين عناصر الوقت، والتكلفة، و الموارد مع معدل العمل المراد إنجازه، بالتوازي مع تقدير عوامل المخاطرة المقبولة، و بصفة عامة ينطوي تخطيط و تصميم المشروع على الخطوات التالية (السكرانة، 2012م):

1. تحديد استراتيجية و نموذج التخطيط المناسب لتنفيذ المشروع سواء كخطة متسلسلة أو متشعبة.
2. تطوير التعامل مع الموارد المتاحة بالشكل الأكثر كفاءة.
3. اختيار فريق التخطيط و التصميم الملائم.

4. ترتيب الأولويات و مراحل التسليم، وتحديد مسار الأنشطة التنفيذية و كيفية ترابطها و تكاملها منطقياً.

5. تقدير الموارد المطلوبة و الميزانية التقديرية لكل الأنشطة التنفيذية في سياق المشروع.

6. تطوير جدول العمل بما يتلاءم مع متطلبات تنفيذ المشروع.

7. التخطيط للتعامل مع عوامل الخطورة المحتملة الظهور في سياق المشروع.

8. الحصول على الموافقات الرسمية لبدء العمل.

9. ضمان سلاسة التواصل بين منسقي المشروع، و يفضل وجود نموذج تصوري للمشروع و عملياته؛ حتى يساعد فريق التخطيط في التعرف على المطلوب تنفيذه و تسليمه بالدقة المطلوبة.

3. استراتيجية التنفيذ:

حيث يمثل تنفيذ المشروع مجموعة من العمليات المترابطة في تسلسل منطقي لاستكمال متطلبات خطة العمل، وتتضمن فعلياً تكامل النشاط البشري في التعامل و التشغيل للموارد المتاحة بأقصى كفاءة لإتمام المشروع في الوقت المحدد له (حبتور، 2011م).

4. المتابعة والتقييم:

والتي تتضمن عملية المراقبة لمراحل التنفيذ و مستوياته و مخرجاته الأولية و التالية مع الضبط في حينه للخطوات المرحلية للمنتج و تشتمل هذه المرحلة على الأنشطة التالية (حريم، 2011م):

- القياس المرحلي، وتقييم التكلفة، و الجهد، و الإمكانيات و مدى توافقها مع منتهيات الخطة الموضوعية للوصول إلى الأهداف الموضوعية من المشروع.
- تطبيق الممارسات التي تصحح مسار العمل أولاً بأول في حال وجود حاجة إليها.
- التحكم في العوامل التي قد تؤدي إلى الحياد عن التطبيق المتكامل لجزئيات العمل، خاصة في المشاريع متعددة المراحل، حيث تكون المراقبة والضبط مصدر التغذية الراجعة Feedback في المراحل المتقدمة لتصحيح أي مسارات مغايرة للمطلوب إنجازه.

المتابعة من أجل قياس النتائج:

ما هو المقصود بعملية المتابعة؟

تعد عملية المتابعة واحدة من أهم العمليات في إدارة المشروع ، حيث أنه من الضروري مراقبة خطوات ومراحل تنفيذ الأنشطة المختلفة للمشروع منذ اللحظة الأولى لبدء التنفيذ بصورة مستمرة، بحيث يمكن التأكد من أن سير العمل وفقاً للخطة المعدة مسبقاً لتحقيق النتائج و بالتالي تحقيق الأهداف التي من أجلها تم تصميم و تنفيذ المشروع، ومن أجل تحقيق ذلك يتم تحديد طرق وأدوات للمتابعة ووضع مؤشرات لقياس الأداء بصورة منتظمة لمراقبة مدى التطور (التقدم في تحقيق النتائج) الذي وصل إليه العمل بالمشروع (Bester, 2016).

لماذا نقوم بالمتابعة (المؤسسة الأمريكية للتنمية، 2014)؟

- تعتبر عملية المتابعة من آليات إدارة المشروع و تعنى بمراقبة خطوات ومراحل تنفيذ المشروع بصورة فعالة و مراقبة مدى التطور الذي وصل إليه العمل بالمشروع عن طريق متابعة وقياس النتائج والتغيرات المتوقعة إنجازها أثناء التنفيذ.
- يتم تحديد نقاط الضعف والقصور بالمشروع ومحاولة التقليل من الأضرار التي قد تحدث وتؤدي إلى تدهور سير العمل بالمشروع.
- قد تستخدم عملية المتابعة في تعديل بعضاً من أهداف المشروع ومراجعة خطة العمل وفقاً لتغير الظروف.
- تساعد عملية المتابعة على تحليل أسباب عدم القدرة على الوصول إلى النتائج المتوقعة للمشروع ، كما أنها تساعد على التعرف على أسباب القصور وطرق العلاج.
- تساعد النتائج والبيانات التي توفرها عملية المتابعة على تحديد نوع الدراسات وعمليات التقييم المطلوبة للمشروع ، واتخاذ القرارات الهامة المتعلقة بإدارة المشروع.

طرق وأدوات المتابعة:

1. تقارير سير العمل:

تتنوع أشكال التقارير بحسب الجهة التي تقدم التقرير والجهة الموجه إليها التقرير على النحو التالي (Clifford F، 2011):

- يقوم فريق العمل بتقديم تقرير إلى مدير المشروع بصورة أسبوعية أو شهرية
- يقدم مدير المشروع تقرير إلى من يرأسه أو إلى الجهة المانحة بصورة شهرية أو ربع سنوية أو سنوية

2. الزيارات الميدانية

- تساعد الزيارات الميدانية التي تقوم بها الجمعيات الزراعية الى المزارعين على توفير مجموعة كبيرة من البيانات والمعلومات الهامة التي لا يمكن للتقارير أو المقابلات الشخصية أن توفرها.
- تتيح الزيارات الميدانية الفرصة للتواصل مع جمهور المزارعين والتعرف على أفكارهم عن قرب والتعرف على وجهة نظرهم في مواضيع مختلفة حول المشروع الذي تقوم بتنفيذه الجمعية الزراعية.

1. المقابلات الشخصية

- يقوم مديري المشروعات في الجمعيات الزراعية بتحديد موعد مسبق ويفضل أن تتم تلك المقابلات بصورة شاملة بحيث تشمل جميع المستفيدين من المشروع حتى يمكن الحصول على رؤية كاملة وشاملة لما يحدث.
- يجب إجراء المقابلات الشخصية مع العديد من الأطراف مثل الأفراد الذين يخدمهم المشروع و ممثلي الهيئات الحكومية وغير الحكومية و قادة الفكر و جهات التمويل.

2. المقابلات مع فريق العمل

• المقابلات الفردية

وهي مناقشات فردية مع أفراد فريق العمل بالمشروع ويفضل أن تكون هذه المقابلات مقننة ومنظمة بشكل مناسب.

• المقابلات الجماعية

وهي مقابلات مع كل فريق العمل بالمشروع تهدف إلى التأكد من سير العمل ومناقشة كل ما قد يستجد من أمور أو مشاكل وكيفية التغلب عليها.

3. الملاحظات

ملاحظة التغيرات التي تحدث لأفراد المجتمع المستهدف وتسجيلها في سجلات خاصة مع ذكر بعض الأمثلة.

4. تقييم الأثر:

ويشير الى النتائج أو الآثار النهائية المترتبة على تنفيذ المشروع أي (بعيد المدى) والتي تؤثر على المستفيدين من جميع النواحي وعادة ما يستمر هذا التأثير لمدة طويلة، إن الممارسة الحالية فيما يخص استخدام تقييم الأثر هي في أحسن الأحوال ناشئة، حيث أنه لا يختلف كثيراً استخدام المنظمات للأنشطة التقييمية الأخرى مثل تقييمات الأداء والتقييمات التكوينية والتقييمات التنموية والدراسات الخاصة بفعالية التكلفة ودراسات الحالة، وبما أن تقييمات الأثر تركز على النتائج وما يسهم في النتائج، لا بد أن يكون هناك حماس أكبر للاستفادة من النتائج، بالإضافة إلى ذلك ان تقييمات الأثر أكثر تكلفة من الأنواع الأخرى للتقييم، وهذا يرجع الى أن هذا النوع من التقييم يتطلب متابعة كبيرة أيضا (Heagey, 2012).

معوقات تقييم الأثر:

يمكن تلخيص القيود الشائعة للاستخدام الفعال لتقييم الأثر من خلال خمسة أنواع من القيود (Bester, 2016):

1. ليس لدى العديد من المنظمات وضوح حول قيمة واستخدامات تقييم الأثر.
2. لا تعلم معظم المنظمات كيفية إجراء تقييمات الأثر، ناهيك عن استخدام نتائجها.
3. تقتصر المنظمات إلى الأنظمة أو الممارسات لاستخدام تقييمات الأثر.
4. خوف منظمات من أن تظهر النتائج المترتبة على تقييم الأثر سلبية مما يؤدي الى تمويل منخفض من الدول والمؤسسات المانحة لهذه المنظمات
5. عدم تقديم المؤسسات المانحة التمويل الكافي لعملية تقييم الأثر.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

الفصل الثالث: الدراسات السابقة

مقدمة

تناول الباحث من خلال الفصل الثالث مجموعة من الجهود والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، و تم تصنيفها الى دراسات محلية ودراسات عربية و دراسات أجنبية حيث يتضمن كل جانب على: الإدارة بالنتائج، وإدارة المشاريع وما تتضمنه من عوامل نجاح المشاريع، سوف يتناولها الباحث بالتحليل من خلال توضيح الأهداف، ونتائج الدراسة، وتوصيات الدراسة، و أدوات الدراسة، ومجتمع الدراسة، والمنهجية التي تقوم عليها الدراسة في كل منها، كما أنه سوف يوضح أوجه الشبه والاختلاف فيما بينها، وفيما بينها وبين الدراسة الحالية، وكذلك أوجه الاستفادة من هذه الدراسات، كما أن الباحث سوف يعتمد على هذه الدراسات عند تفسير النتائج التي ستكشف عنها هذه الدراسة فيما بعد.

أولاً: الدراسات الفلسطينية

1. دراسة: القيسي (2016م) بعنوان: "التخطيط للمشاريع التطويرية التي تنفذها المنظمات الأهلية بمنطقة جنوب الضفة الغربية الواقع والمأمول"

هدفت الدراسة التعرف إلى تخطيط المشاريع كخطوة في دورة حياة المشروع، وأهميته بنجاح المشاريع، ومقارنة واقع التخطيط في المنظمات بالتخطيط المأمول، وتحديد معوقات التخطيط الجيد للمشاريع بهدف الخروج بتوصيات تحسن من عملية التخطيط في المنظمات الأهلية.

ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، أما مجتمع الدراسة فهو جميع المنظمات الأهلية العاملة بمنطقة جنوب الضفة الغربية وعددها 184 منظمة تم توزيع الاستبانة عليها جميعاً وكانت الاستمارات المراجعة 178 استمارة تم تحليل 177 واستبعاد واحدة.

و أظهرت نتائج الدراسة أن معظم المنظمات المستهدفة في عينة الدراسة تعي أهمية التخطيط للمشاريع لضمان نجاح تنفيذها، وأن بعض الجهات المانحة تتبنى آليات محددة في تخطيط المشاريع التي تمولها مما يزيد العبء على المنظمات في تبني عدة اليات لممولين مختلفون، كما بينت الدراسة أنه لا يتم اشراك الأطراف المعنية بالمشروع والمستفيدين من المشروع بشكل كافي

في عملية التخطيط للمشاريع، وأن عدم الاستقرار السياسي يعتبر هو من أهم المعوقات في تخطيط المشاريع، وأن جلسات العصف الذهني والزيارات الميدانية وورش العمل هي أكثر الطرق استخداماً في عمليات التخطيط في هذه المنظمات.

وأوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية لكافة المستويات الإدارية في المنظمة في موضوعات ادارة المشاريع، تخطيط ومتابعة تنفيذ المشاريع، ضرورة اشراك المستفيدين من المشروع في بعض مراحل التخطيط للمشروع، تخصيص نشاطات ومسؤوليات في المنظمة لإدارة وتخطيط المشاريع لضمان نجاح المنظمة في تخطيط وتنفيذ مشاريعها، ضرورة اعداد خطة طوارئ للمشاريع التي يتم التخطيط لها بسبب الظروف السياسية والاقتصادية المحيطة في بيئة عمل المنظمات الاهلية، كم اوصت الدراسة الممولين بضرورة تدريب العاملين في المنظمات الاهلية على اليات التخطيط التي يتبنوها.

2. دراسة: الديراوي (2015م) بعنوان: "دور السمات الشخصية لدى مدراء المشاريع في نجاح مشاريع المنظمات الاهلية في قطاع غزة".

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى اهتمام المنظمات الأهلية بمفهوم السمات الشخصية وأيضاً إلى اقتراح توصيات لتغيير معايير الاستقطاب والاختبار لمدراء المشاريع، وكذلك التعرف على مقومات نجاح المشاريع في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، وتمثل مجتمع الدراسة في أكبر 100 منظمة أهلية عاملة في قطاع غزة حسب ميزانيتها لعام 2010 والتي بلغت نصف مليون دولار أمريكي فأكثر، واستهدفت الدراسة كلاً من رئيس مجلس الادارة وعضو مجلس ادارة ومدير تنفيذي ونائب مدير تنفيذي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة اولية لجمع البيانات بالإضافة للمصادر الثانوية.

و خلصت الدراسة الى النتائج التالية، أن هناك دور رئيسي للسمات الشخصية لمدراء المشاريع في نجاح مشاريع المنظمات الأهلية في قطاع غزة متمثلاً بالذكاء بنسبة 82.3%، والقيادة بنسبة 81.51%، وفهم الذات بنسبة 81.6% والكفاءة الانتاجية بنسبة 84.49%، وقدرة مدراء المشاريع على تدريب طواقم العمل بنسبة 75.94%، والاتصال والتواصل الاجتماعي واخلاقيات العمل بنسبة 83.52%.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاهتمام بعملية التدريب بدءاً من التخطيط وتحديد الاحتياجات والتدريب وتقييم التدريب من أجل الحصول على نتائج أفضل بأقل الامكانيات بالإضافة الى تعزيز وتطوير أنواع الذكاء المختلفة مثل الذكاء العاطفي والذكاء الرياضي والذكاء الاجتماعي لدى

مدراء المشاريع، وضرورة تعزيز المفاهيم المتعلقة بأخلاقيات العمل لتتسجم مع ثقافة المؤسسات الأهلية وطبيعة الدور الذي تقوم به في خدمة المجتمع.

3. دراسة: بسيسو (2015م) بعنوان: "تطبيق عملية الإدارة الاستراتيجية للمشاريع في كبرى المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة".

هدفت الدراسة التعرف إلى تطبيق عملية الإدارة الاستراتيجية للمشاريع في أكبر (50) منظمة من المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر كلاً من (مدير عام المؤسسة، مدير المشاريع، منسق المشاريع) من خلال مراحل هذه العملية والتي تشمل (مراحل تحديد وتعريف المشروع، مرحلة تحديد سياسة المشروع، مرحلة تخطيط المشروع، مرحلة تنفيذ المشروع، وأخيراً مرحلة مراجعة المشروع والتعلم)، وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي حيث استعان في بالمصادر الأولية والثانوية لجمع المعلومات، وقد تمثلت الأداة الرئيسية للبحث في الاستبيان الذي تم إعداده خصيصاً للبحث بالإضافة إلى إجراء مقابلات هيكلية مع خبراء في مجال المنظمات الأهلية من أجل تحقيق أهداف الدراسة.

وكانت أهم نتائج الدراسة أن المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة تقوم بتطبيق عملية إدارة المشاريع الاستراتيجية بنسبة 86.27%، عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين تطبيق عملية إدارة المشاريع الاستراتيجية تعزى للصفات الشخصية للمستجوبين مثل (المسمى الوظيفي، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين تطبيق عملية الإدارة الاستراتيجية تعزى لخصائص المنظمات الأهلية مثل (عمر المؤسسة، عمر الموظفين، معدل الموازنة السنوية، توفر خطة استراتيجية مكتوبة)، وجود فروق ذات دلالة احصائية بين تطبيق عملية إدارة المشاريع الاستراتيجية تعزى للصفات الشخصية للمستجوبين مثل (العمر، ومجال التخصص)، عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين تطبيق عملية إدارة المشاريع الاستراتيجية تعزى لخصائص المنظمات الأهلية مثل (عدد المشاريع المنفذة).

كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها أن على المنظمات الأهلية تحسين أدائها كي تصبح أكثر نجاحاً وفاعلية في إدارة المشاريع الاستراتيجية مثل تحديد نوع وطبيعة المشروع وفقاً لاحتياجات وأولويات المجتمع والمستفيدين من المشروع والخطط الاستراتيجية للمنظمات وليس وفقاً لاحتياجات الجهة الممولة، اعتماد سياسة واضحة فيما يخص تحديد الاحتياجات وتنويع الأدوات المستخدمة في تحديد هذه الاحتياجات، ضمان مشاركة الفئات المستهدفة للمشروع في جميع مراحل دورة حياة المشروع، كما أوصت الدراسة المنظمات الدولية والاقليمية والوطنية

المانحة بضرورة تعديل متطلبات ادارة المشاريع المطلوبة في المنظمات لتعكس عملية ادارة المشاريع الاستراتيجية باعتبارها أداة من شأنها تسهيل عملية الاشراف والرقابة على هذه المنظمات أثناء تنفيذ المشاريع وضمان الانسجام بين التوجه الاستراتيجي للمنظمات ومشاريعها الممولة من قبل هؤلاء المانحين.

4. دراسة: حماد (2014م) بعنوان: "تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة".

هدفت الدراسة التعرف إلى معايير تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر مديري المشاريع، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وصمم لدراسته استبانة خصيصاً لجمع البيانات اعتماداً على المعايير الدولية لتقييم المشاريع (الارتباط، الكفاءة ، الفاعلية، الأثر، الاستدامة) واستخدم الباحث العينة العشوائية المنتظمة، حيث تم توزيع 160 استبانة وتم استرداد 145 استبانة، أي بنسبة استرداد مقدارها (90.6%)

و توصلت نتائج الدراسة الى أنه يتم تقييم المشاريع اعتماداً على معيار الارتباط بنسبة 73.9%، ومعيار الكفاءة بنسبة 69.16%، ومعيار الفاعلية بنسبة 68.23%، ومعيار الأثر بنسبة 70.93%، ومعيار الاستدامة بنسبة 69.34%، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى الى كل من المتغيرات الشخصية متمثلة في (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) وخصائص المنظمات الغير حكومية من حيث (عمرها، وعدد المشاريع المنفذة، عنوانها) ووجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة وعنوان المنظمة بالنسبة لمعيار الفاعلية.

و خلصت توصيات الدراسة الى أنه من الضروري أن تراعي ادارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية تعزيز معيار الارتباط، واهتمام بشكل أكبر بمعيار الكفاءة من أجل تحقيق مخرجات المشاريع المخطط لها مقارنة بالنفقات والموارد المستخدمة في المشروع أثناء فترة زمنية محددة، والتركيز على معيار الفاعلية بقياس مدى تحقيق المخرجات من أجل معيار الاستدامة وهي استمرار النتائج بعد انتهاء المشروع، وضرورة الاستمرار في تدريب الطاقم العامل في ادارة المشاريع على تقييم المشاريع.

5. دراسة: البحيصي (2013م) بعنوان: "الاستدامة المؤسسية: محور الممارسات الجيدة لإدارة المشاريع في المؤسسات غير الحكومية".

هدفت الدراسة التعرف إلى معرفة واقع الاستدامة المؤسسية من خلال تعميم أفضل الممارسات الادارية الجيدة لإدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، وكذلك تحديد أوجه القصور والممارسات الخاطئة في ادارة المشاريع.

ومن أهم النتائج التي تم التوصل اليها: أن ممارسات ادارة المشاريع في المؤسسات غير الحكومية ضعيفة بنسب كبيرة باستثناء وجود عدد كاف من الكوادر المهنية لتنفيذ نشاطات المشاريع، وأن الجهات المانحة لم تسهم بشكل فعال في الحد من المشاكل التي تواجه ادارة المشاريع في المؤسسات غير الحكومية بل على العكس ساعدت في زيادة حدتها، والمنظمات غير الحكومية الفلسطينية توصف بأنها مثقلة بطواقمها وبقلة موازنتها، ولديها أقسام مهلكة وعادة لا يوجد لديها مدير مشاريع متخصص، ويتصف مدراء المشاريع في المنظمات غير الحكومية عادة باعتمادهم على الخبرة أكثر من اعتمادهم على المستوى العلمي المناسب والمهارات اللازمة كما لا يوجد لديهم طواقم مساعدة.

كما و أوصت الدراسة بعمل اطار الممارسات الادارية الجيدة لإدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية لأكثر من جهة تتمثل في الأبعاد التالية (البعد التنظيمي، ادارة المشاريع، مجتمع المستفيدين، الجهات المانحة، والجهات الحكومية).

ثانياً: الدراسات العربية:

1. دراسة: أبو صفية (2014م) بعنوان: " معوقات الأداء الاداري التي تواجه المنظمات غير الحكومية- منظمات مختارة في الاردن".

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى تأثير كل نوع من هذه المنظمات بمعوقات الأداء الاداري التي تواجه المنظمات غير الحكومية.

وتوصلت الدراسة الى نتائج مفادها أن الأداء الاداري للمنظمات المشمولة بهذه الدراسة ضعيف، وهذا الضعف يعود الى عدم فاعلية دور الأبعاد الفرعية كالسياسات والاجراءات، التنبؤ، البرامج الزمنية، تصميم الهيكل التنظيمي، الاتصال، وأن الأداء الاداري يعاني من الرسمية والمركزية والتعقيد، والى وجود علاقة عكسية بين طبيعة التنظيم، ودرجة التعقيد، ودرجة الرسمية، الذي تعمل من خلاله المنظمات المشمولة بالدراسة وأدائها الاداري.

و أوصت الدراسة بضرورة تفعيل دور الأبعاد الفرعية كالسياسات والاجراءات، والتنبؤ، البرامج الزمنية، تصميم الهيكل التنظيمي، الاتصال وذلك لتطوير الأداء الاداري للمنظمات.

2. دراسة: يوسف (2014م) بعنوان: "تقييم منهجية ادارة المشاريع في المشاريع الانشائية بالمملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة التعرف إلى منهجية ادارة المشاريع وعلاقته بالمشاريع الانشائية بالمملكة العربية السعودية في الفترة من 2010-2014 لما له أهمية كبرى في تقديم الحلول التي يمكن أن تساعد في تنظيم هذا القطاع الكبير بما يضمن تنفيذ المشاريع على أسس موحدة واجراءات صحيحة وواضحة، اضافة الى تحديد المسؤوليات والصلاحيات مع التركيز على الرقابة والمتابعة على المشاريع لتفادي تعثرها والعمل على زيادة نجاحها وتقليل الضرر من فشلها.

كما وتوصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة احصائية لكل من غياب توفر الكفاءات والكوادر العلمية والادارية بأبعادها المختلفة، وغياب دور مكتب ادارة المشاريع، وكذلك غياب توفر الوعي بأهمية ادارة المشاريع كميزة تنافسية على عدم نجاح تطبيق منهجية ادارة مشاريع في المشاريع الانشائية.

أهم النتائج: أوصت الدراسة بوضع خطط واضحة ومتوازنة لتأهيل وتدريب جميع كوادر الادارة وخاصة مدراء المشاريع في مجال منهجيات ادارة المشاريع من جميع النواحي الادارية والمالية، وجوب الاهتمام بوجود مكتب لإدارة المشاريع في المنظمة، ضرورة استخدام هياكل ادارية تفي بمتطلبات ادارة المشاريع وتطويرها بصفة مستمرة، الاهتمام بخطة اتصالات مع جميع الأطراف أصحاب المصلحة وتزويد مواقع العمل بالوسائل الحديثة للاتصال والعمل على حل المشاكل في حينها، ضرورة تحديد المهام والصلاحيات لفريق المشروع، على المنظمات القيام بتطوير أدائها من خلال التحديث المستمر لهياكلها التنظيمية والتوصيف الوظيفي وتوضيح المسؤوليات والعلاقات بين الأقسام المختلفة، بناء الثقة وتنمية روح الفريق داخل المنظمة.

3. دراسة: بابطين (2013م) بعنوان: " تقييم العوامل الادارية المسببة في تأخير انجاز المشاريع الزراعية من واقع البيئة الداخلية بدولة قطر".

هدفت الدراسة التعرف إلى أهمية وأثر العوامل الادارية على أداء المشاريع الزراعية في دولة قطر من حيث الوقت المنجز ابان فترة الطفرة التي شهدتها في الفترة ما بين 2005-2008 من خلال استطلاع آراء مدراء المشاريع في المكاتب الاستشارية وشركات الاعمال الزراعية.

وتوصلت نتائج الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة احصائية للكفاءة القيادية بأبعادها (القدرات القيادية، المهارات القيادية، اختيار العناصر البشرية ، الوعي بالعناصر التكاملية للأداء، مهارة التعامل مع الوقت) على الوقت المحدد للإنجاز في المشاريع الزراعية، وجود أثر ذو دلالة احصائية للكفاءة الادارية بأبعادها (بناء الفريق، فهم البيئة الداخلية، التعامل مع الأطراف الخارجية، العلاقات الانسانية بين الادارة والعاملين) على الوقت المحدد لإنجاز المشاريع الزراعية، وجود أثر ذو دلالة احصائية للكفاءة العلمية والمعرفية بأبعادها (المهارات القانونية، المهارات العلمية، الوعي بالبيئة الفنية المحيطة، الوعي بالبيئة الاجتماعية المحيطة، ادارة الموارد البشرية بالمعرف) على الوقت المحدد لإنجاز المشاريع الزراعية.

و خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها الاهتمام بالموارد البشرية وعدم التفريط في العناصر التي تتمتع بالمهارات الادارية، العمل المستمر على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتدعيم الولاء المؤسسي، الرقابة المستمرة على سير المشاريع والنواحي الادارية الأخرى، تدريب العناصر الادارية على أساليب التعامل مع الأطراف الخارجية، ضرورة تدريب مديري المشاريع على تحقيق التوازن بين مخرجات المشروع (الوقت، التكلفة، الجودة).

4. دراسة: محمد (2013م) بعنوان: " معوقات ادارة المشاريع الزراعية في السودان - دراسة ميدانية ولاية نهر النيل".

هدفت الدراسة التعرف إلى توضيح المعوقات التي تواجه ادارة المشاريع الزراعية بولاية نهر النيل، ودراسة كيفية ادارة المشاريع الزراعية بولاية نهر النيل.

توصلت نتائج الدراسة الى أن ادارة المشاريع الزراعية بولاية نهر النيل لا تستخدم الأساليب الادارية الحديثة لإدارة مشاريعها مما أدى الى تدهور تلك المشاريع، وأن هناك نقص في مؤسسات التدريب والتأهيل تعاني منه ادارة المشاريع الزراعية بالولاية، وضعف تمويل المشاريع الزراعية بالولاية مما أدى الى ظهور مشاكل متعددة في ادارة المشاريع.

كما و أوصت الدراسة بضرورة تكثيف برامج الارشاد الزراعي الموجه للمشاريع الزراعية حتى تتصف بالكفاءة ، واعداد هيكل تنظيمي للمشاريع الزراعية بالولاية حتى يتم تقسيم العمل على المزارعين من غير فوضى أو ارباك.

5. دراسة: مصبح (2012م) بعنوان: " أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية التقويم الاداري للمشاريع".

هدفت الدراسة التعرف إلى التعرف على أثر العوامل الاستراتيجية المتمثلة بال (التحليل الاستراتيجي، وتحديد المهمة، وتوقعات التخطيط والتنفيذ والتقييم باستخدام أسلوب السيناريوهات) على فاعلية تقييم الأداء الاداري للمشاريع.

وتوصلت نتائج الدراسة الى وجود أثر ايجابي للمتغير المستقل للعوامل الاستراتيجية (التحليل الاستراتيجي، تحديد المهمة، توقعات التخطيط والتنفيذ والتقييم باستخدام أسلوب السيناريوهات) في تحسين فاعلية تقييم الأداء الاداري للمشاريع من حيث الكفاءة والفاعلية والاستدامة.

وكانت أهم توصيات الدراسة تعميق الوعي بدور العوامل الاستراتيجية في أداء ادارة المشاريع الخاصة ومستوى أهمية دخولها ضمن معايير تقويم الأداء لغرض تحسين فاعليتها في اظهار مدى الأداء والانجاز، تبني معايير مدخل ادارة الجودة الشاملة كاستراتيجية انطلاقاً من تعميق الوعي بدور الجودة وأهميتها لدخول منظمات الأعمال في معترك الأسواق الدولية.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة: jubir, Ihsan, & Aref (2016) بعنوان: "استخدام منهجية الادارة بالنتائج في مراقبة المشاريع العامة في باكستان".

هدفت الدراسة التعرف إلى التدليل على استخدام الإدارة القائمة على النتائج كإطار لمراقبة المشاريع في القطاع العام في باكستان .

خلصت الدراسة الى أن استخدام إطار الإدارة القائمة على النتائج ومؤشرات الأداء الرئيسية يمكن أن تؤدي إلى نتائج واستنتاجات أفضل بالمقارنة مع الممارسات التقليدية للرصد التي تقوم بها المؤسسات في القطاع العام ، وأن إطار الإدارة القائمة على النتائج يمكن من خلاله مراقبة أهداف المشروع ، حيث تقوم بشكل مباشرة بقياس الأهداف على المدى الطويل ، وأن التحول في القطاع العام من نهج التقليدي للإدارة الى الإدارة القائمة على النتائج لا يمكن أن يتم إلا إذا تم

بناء قدرات الوزارات أو الجهات القائمة على المشروع بما يتلاءم مع نهج الإدارة القائمة على النتائج، بحيث تكون قادرة على دمج البيانات في إطار الإدارة القائمة على النتائج في وثيقة المشروع على أسس واقعية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة ، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي.

توصيات الدراسة: وأوصت الدراسة بضرورة دمج وحدات التقييم داخل المشاريع فينبغي أن يكون الدمج من خلال وحدة مسؤولة عن نوعية المعلومات اللازمة للرصد الكمي على أساس إطار الإدارة القائمة على النتائج .

2. دراسة: (2016) Bester بعنوان: "الإدارة القائمة على النتائج في نظام الأمم المتحدة للتنمية: التقدم والتحديات".

هدفت الدراسة التعرف إلى استعراض التقدم المحرز من قبل النظام الإنمائي للأمم المتحدة من أجل تحسين النتائج القائمة على التخطيط الاستراتيجي والإدارة من أجل تحسين المساءلة والشفافية، وتحديد التدابير لمواصلة تحسين التقدم على المدى البعيد وخلصت الدراسة الى أن الوكالات وبرامجها وصناديقها تنفذ الإدارة القائمة على النتائج، ليس لمجرد الامتثال، ولكن لأنهم يعتقدون أن الإدارة القائمة على النتائج لها قيمة بالنسبة لهم ، وأن هناك تقدم في تنفيذ الإدارة القائمة على النتائج وقد ذهبت نسبة كبيرة من الجهد في عنصر التخطيط الاستراتيجي للإدارة القائمة على النتائج والإبلاغ عن النتائج ، وأنه لا يوجد نموذج واحد للإدارة القائمة على النتائج فكل منظمة لها نموذجها الخاص أو إطار لتناسب عملياتها مع النموذج التنظيمي ، وأن إضفاء الطابع المؤسسي على الإدارة القائمة على النتائج ليست مهمة سهلة وتستغرق وقتاً طويلاً وهي تعتبر تحديات بدرجات متفاوتة، وبالنسبة لمعظم المنظمات تطوير واستدامة ثقافة النتائج يعتبر تحدياً كبيراً عند تنفيذ الإدارة القائمة على النتائج ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي من أجل وصف الظاهرة .

وأوصت الدراسة بأن يتعين على مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية تكثيف جهودها في تعزيز ومأسسة الإدارة القائمة على النتائج في نظام الأمم المتحدة الإنمائي، وذلك بهدف تحسين نتائج التنمية فضلاً عن الفعالية التنظيمية ،ينبغي على مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية تنفيذ نهج يركز على النتائج بشكل أكبر للتعاون الإنمائي التي من شأنها تسهيل التخطيط والقياس والإبلاغ عن النتائج على نطاق المنظمة، بما في ذلك استخدام مصطلحات موحدة للإدارة القائمة على النتائج من أجل التقدم في الإبلاغ عن النتائج على نطاق المنظمة ،كما يجب أن يكون المسار واضح

لوضع نظام للرصد المشترك من أجل تحقيق النتائج كما ينبغي تحسين الحوافز للتعاون عبر الوكالات للإبلاغ عن النتائج وإعداد التقارير يجب إزالة مشطبات النتائج على نطاق المنظمة، ينبغي لفريق الأمم المتحدة للتنمية استكشاف الخيارات المتاحة لتعزيز إطار الإدارة والمساءلة وتحقيق المواءمة بين الإدارة القائمة على النتائج والمساءلة.

3. دراسة: (2015)Madhekeni. بعنوان: "تطبيق نظام الإدارة المستندة الى النتائج في القطاع العام - زيمبابوي".

هدفت الدراسة التعرف إلى إدخال مفهوم جديد للإدارة القائمة على النتائج في زيمبابوي حتى يتم استكشاف المبادئ الرئيسية للإدارة القائمة على النتائج وفحصها مقابل نظم الإدارة العامة التقليدية ، وتركز أيضا على دراسة الفوائد من الإدارة القائمة على النتائج، كما تركز والمشاكل التي واجهتها والدروس المستفادة من التجربة .على فحص تجربة زيمبابوي مع برنامج الإدارة القائمة على النتائج مقابل التجارب العالمية من بلدان أخرى.

واستنتجت الدراسة أنه ومنذ عام 2005 حكومة زيمبابوي تنفذ (RBM) نظام الإدارة القائمة على النتائج . انطلاقا من أن هذه هي فلسفة الإدارة المعاصرة والنهج الذي يركز على تحقيق الأهداف المناسبة في الوقت المناسب من خلال التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ المنهجي واستخدام أمثل للموارد، ورصد الأداء والقياس وإعداد التقارير ذات الصلة، وكذلك استخدام المنتظم للمعلومات لتحسين الأداء في صنع القرارات وأداء البرامج على جميع المستويات .

وأكدت الدراسة أن تطبيق مثل هذا النظام يتطلب وقتاً وموارد وبيئة سياسية مستقرة ، استخدم الباحث المنهج الوصفي ، وأن نظام الإدارة القائمة على النتائج في زيمبابوي هو في الواقع لم يتم تطبيقه بشكل صحيح الى حد بعيد وكانت الإنجازات الكبرى لا تتحقق إلا في تسويق المفهوم فضلا عن تدريب وتطوير القوى العاملة و كبار السن على الرغم من أنه قد ثبت أن هذا النهج من الادارة يكون مفيدة من الناحية النظرية ، فان زيمبابوي لم تصبح جاهزة بعد لجني نتائج ملموسة من النظام الجديد. وخلصت الدراسة إلى أنه على الرغم من خبرة زيمبابوي مع الإدارة القائمة على النتائج واكتشاف النتائج السلبية أكثر من النتائج الإيجابية للمبادرة لا يزال أداة صالحة والتي لا غنى عنها لإدارة البرامج والمشاريع في الدوائر الحكومية، وينبغي عدم رفضه بحجة أنها معقدة للغاية بالنسبة للبلدان النامية وبالإضافة إلى ذلك فان الدراسة أيضا استنتجت أنه من دون نظام الإدارة القائمة على النتائج فإنه سيكون من الصعب الدخول في أي عملية صنع القرار ذات مغزى سواء على مستوى السياسات وإدارة المؤسسات الحكومية في ظل البيئة الاجتماعية

والاقتصادية الفريدة، وأن ندرة الموارد تجعل من الضروري أن جميع الإدارات والمؤسسات الحكومية تكون مسؤولة عن أعمالها من خلال إظهار النتائج.

وأوصت الدراسة بضرورة إشراك أصحاب المصلحة في عملية التطبيق لمنهجية الإدارة المستندة إلى النتائج و الرصد والتقييم يجب أن يكون مصحوباً بنظام معلومات إدارة قوي جداً من أجل تسهيل تدفق المعلومات من خلال التغذية الراجعة، وضرورة توفير الدعم المالي اللازم من أجل الاستمرار في التنفيذ لهذا النهج على المدى الطويل، هناك حاجة أيضاً لمقيمين لتطبيق النهج من أسفل إلى أعلى عند تقييم تنفيذ السياسات والبرامج والمشاريع ضرورة تدريب الموظفين بشكل دائم ومستمر من أجل ضمان تطبيق سليم لهذا النهج من الإدارة .

4. دراسة: (2015)Dagayach بعنوان: "منهج اخلاقي تجاه نجاح مشاريع الاعمال".

هدفت الدراسة التعرف إلى تسليط الضوء على أهمية إدارة المشاريع واستدامتها وأثر مبدأ الأخلاق في نجاح المشاريع، ولأن نجاح المشاريع يلعب دوراً هاماً في تنمية المجتمعات، مما خلق عبئاً وضغطاً هائلاً على مدراء المشاريع.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن انتهاء المشروع في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية الموضوعية يعتبر من أهم مقومات نجاح المشاريع، كذلك بينت الدراسة أن على مدراء المشاريع تنفيذ مشاريعهم بكفاءة عالية ولكن مع التمسك بأخلاقيات العمل ممثلة بالصدق والعدالة والمساواة كذلك عليهم المحافظة على علاقات جيدة مع فريق عمل المشروع لأن ذلك يعمل على زيادة ترابط فريق عمل المشروع وبالتالي يؤدي إلى نجاح المشروع.

التوصيات: على المنظمات الالتزام بإنهاء المشاريع التي تنفذها في الوقت المحدد والميزانية المحددة لضمان نجاح مشاريعها، زيادة تمسك مدراء المشاريع بأخلاقيات العمل كالصدق والمساواة وتنفيذ المشاريع بكفاءة وفاعلية، زيادة روح التفاهم بين مدراء المشاريع والعاملين في فرق العمل وحثهم على العمل بروح الفريق ما يضمن النجاح للمشاريع لمنفذة.

5. دراسة: (2014)binnendijk بعنوان: "الإدارة القائمة على النتائج ودورها في تطوير

وكالات التعاون - استعراض التجارب".

هدفت الدراسة التعرف إلى تسليط الضوء على عدة أنشطة للمتابعة والتقييم للمساعدات الإنمائية كواحد من مجالات العمل الجديدة التي حددت نظم إدارة الأداء أو الإدارة القائمة على النتائج ، لأن العديد من وكالات التعاون الإنمائي هي الآن في عملية إدخال أو إصلاح نظم إدارة الأداء ونهج القياس، وتواجه عدداً من القضايا والتحديات المشتركة، وكيفية إنشاء نظام قياس الأداء

الفعال، والتعامل مع القضايا التحليلية وتجميع النتائج، وضمان الدور البعدي كمكمل مميز للتقييم، ووضع الحوافز والعمليات التنظيمية التي من شأنها تحفيز استخدام المعلومات المتعلقة بالأداء في صناعة القرارات الإدارية.

وخلصت الدراسة الى أن هناك ضغوط متزايدة على المنظمات المانحة لإظهار نتائج التنمية لإصلاح قطاعاتها العامة لجعلها أكثر فعالية وذات أداء عالي، فإن العديد من الوكالات المانحة وقد وضعت أنظمة قياس الأداء والإدارة لتكمل نظم الرصد والتقييم بطريقة أكثر كفاءة وفاعلية، وأن هناك تحول من التركيز على المخرجات الى التركيز على النتائج والآثار المترتبة على تنفيذ المشاريع، وبالرغم من أن هناك العديد من القيود التي تحد من تطبيق نهج الإدارة المستندة على النتائج، إلا أن هناك توجه نحو قياس وتحقيق النتائج على المستويات الدنيا والوسطى حتى الوصول الى النتائج على الامد البعيد ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي من أجل وصف الظاهرة.

وأوصت الدراسة بضرورة توفير الوقت الكافي والموارد اللازمة من أجل تنفيذ هذا النهج من الإدارة حيث تبين التجربة أن ذلك قد يستغرق فترة تصل الى خمس أو عشر سنوات، الحفاظ على نظام قياس الأداء بسيط نسبيا وسهل الاستعمال وينبغي أن يكون التركيز على الحفاظ على أنظمة بسيطة لا سيما على المستوى العملي، وضرورة وجود توجه من الإدارة العليا نحو دعم الإصلاحات اللازمة من أجل تبني أسلوب الإدارة المستندة على النتائج ، ضرورة الانتقال التدريجي من أسلوب الإدارة التقليدي الى نهج الإدارة المبني على النتائج.

6. دراسة: Rolingis(2014) بعنوان: "الرقابة والتقييم على أساس النتائج".

هدفت الدراسة التعرف إلى توضيح أهمية التركيز العالمي على النتائج والرقابة مقابل التقييم وكيفية استخدام سلسلة النتائج والتعريف بالنتائج في المشاريع وانتقاء مؤشرات سمارت وتجميع البيانات وجعل النتائج مفيدة، قد استخدم الباحث المنهج الوصفي لوصف الظاهرة.

وخلصت الدراسة بأن الرقابة والتقييم هما مهمتان ومتممتان ومنفصلتان، فكلاهما أساسيتان للإدارة القائمة على النتائج، فالرقابة والتقييم الجيدان أساسيان ليس فقط لإدارة المشروع بفعالية، ولكن يمكن أن يكونا محفزاً للإصلاح، وأوصت الدراسة بأنه ينبغي أن يكون خطة جيدة للرقابة والتقييم قبل البدء بتنفيذ المشروع واستخدامها أثناء التنفيذ، كما يجب تصميم توقيت ومحتوى نتائج الرقابة والتقييم لبلورة الحوار القائم على الأدلة، فالرقابة الجيدة ضرورية للتقييم الجيد للأثر.

7. دراسة: Jica(20013) بعنوان: " تقييم ادارة المشاريع التربوية الممولة من الوكالة العالمية اليابانية للتعاون".

هدفت الدراسة التعرف إلى تقييم ادارة المشاريع التربوية الممولة من الوكالة العالمية اليابانية للتعاون، والذي يتم تنفيذه جنوب افريقيا وقد استخدم المشروع التقييم وفق معايير (الارتباط والفاعلية والكفاءة والأثر والاستدامة).

نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة نجاح أول مشروع تربوي ياباني في افريقيا من حيث مدى ملائمة الفئات المستهدفة وكفاءته في تحقيق المخرجات ومرونة الادارة اليومية وفاعليته في تحقيق الاهداف واثره على المجتمع واستدامته، واعتبر هذا المشروع نموذجاً للمشاريع الاخرى في المنطقة.

أوصت الدراسة: تعميم الآليات التي تم التعامل بها في المشروع الخاص بالدراسة من حيث ملائمة الفئات المستهدفة ومرونة الادارة اليومية والعمل بروح الفريق وتوفير المعلومات لفرق العمل في التوقيت المناسب وبالسرية الممكنة.

رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة:

اطلع الباحث على مجموعة من الدراسات السابقة من ضمنها دراسات محلية وعربية وأجنبية الحديثة العهد نسبياً وهذا ما يطلبه موضوع الدراسة، وقد تطرقت هذه الدراسات الى العديد من المعلومات التي تهم الموضوع، ومن خلال ما سبق من دراسات يتضح لنا ما يلي:

1. معظم الدراسات السابقة هدفت إلى توضيح مفهوم الإدارة القائمة على النتائج وما لها من دور مهم وفعال في المنظمة.
2. معظم الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي كمنهج لتحليل البيانات وبعضها استخدمت المنهج الوصفي فقط.
3. معظم الدراسات السابقة اعتمدت على الاستبانة لجمع البيانات، وبعض الدراسات اعتمدت على وسائل أخرى.
4. تباينت عينة الدراسة في الدراسات السابقة كلا حسب البيئة التي تمت الدراسة فيها، واختلفت أحجام العينات حسب الفئة المستهدفة من الدراسة.

استعراض للدراسات السابقة حسب المحور الذي ركزت عليه هذه الدراسات:

1. تناولت بعض الدراسات موضوع الادارة المستندة الى النتائج من حيث دور الادارة المستندة الى النتائج في تطوير المنظمات الحكومية والخاصة وكيفية استخدامها من أجل تحسين عملية صنع القرار ودورها في نجاح المشاريع مثل دراسة (jubir, Ihsan, & Aref, 2016)، ودراسة (Bester, 2016)، ودراسة : (binnendijk, 2014)، ودراسة (Madhekeni, 2015).
2. وتناولت دراسات موضوع ادارة المشاريع بشكل عام من حيث الادارة الاستراتيجية والاستدامة المؤسسية ودور بعض العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع سواء في المنظمات غير الحكومية أو الشركات الخاصة، والمؤسسات الحكومية، مثل دراسة (الديراوي ا.، 2012م)، ودراسة (الاسرج، 2011م)، ودراسة (دودين ا.، 2012م) ودراسة (مؤسسة الطرق المثالية للاستشارات، 2010م).
3. هذا وقد تناولت دراسات أخرى تقييم المشاريع بشكل عام من حيث معايير الارتباط، الكفاءة، الفاعلية، الأثر، الاستدامة في مجتمعات دراسية مختلفة تراوحت بين المنظمات الحكومية والمنظمات غير الحكومية والقطاع العام والخاص مثل دراسة كل من (حماد، 2010)، ودراسة (العبيدي، 2009م)، ودراسة (Jaica,20013)، دراسة (غوشة، 2012م)، دراسة (Liao,2010).
4. تناولت دراسات أخرى موضوع تحديد الاحتياجات واستخدام الموارد المتاحة والكفاءة الادارية والسمات الشخصية لدى مدراء المشاريع كدراسات كل من (الديراوي، 2012م) ودراسة (Wang,2011) ودراسة (Dangayach,2011).
5. باقي الدراسات تناولت مواضيع مختلفة لها علاقة بالدراسة الحالية كالتخطيط للمشاريع التطويرية في منظمات المجتمع المدني عملية التنفيذ والتقييم للمشاريع كدراسة (القيسي، 2012)، والموارد البشرية ودورها في استدامة منظمات المجتمع المدني كدراسة (الاشقر، 2014م)، ودراسة (ابو شنب، 2013م)، ودراسة (Clifford F، 2011).
6. دراسات تناولت المنظمات غير الحكومية من ناحية ادارية وتوزيع جغرافي ومعوقات ادارية كدراسة (محمد، 2013م)، ودراسة (أبو صفية، 2014م)، ودراسة (حماد، 2014م)، ودراسة (Clifford F، 2011)، ودراسة (Hornok & Koren, 2015).

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

هنالك مجموعة من الفوائد التي حصل عليها الباحث عن طريق اطلاعه على الدراسات السابقة وهي على النحو التالي:

1. التعرف على آخر المستجدات العلمية والبحثية في مجال الدراسة الحالية.
2. ساعدت الدراسات السابقة على إثراء الجانب النظري والإطار الفكري للدراسة الحالية.
3. أسهمت الدراسات السابقة أيضا في تكوين تصور واضح عن موضوع (الإدارة بالنتائج بأبعادها المختلفة ، وموضوع ادارة المشاريع ونجاح المشاريع لا سيما المشاريع الزراعية.
4. الاستفادة من منهجية الدراسات وتسلسل فقراتها وصياغة منهجية الدراسة الحالية.
5. المساعدة في تصميم أداة الدراسة (الاستبانة).
6. تحديد البيئة والعينة المناسبة للدراسة الحالية.
7. تحديد الوسائل الإحصائية الملائمة للدراسة الحالية.

أوجه اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تغطية معظم هذه الدراسات لمحاور الدراسة في كثير من المواضيع كتخطيط المشاريع والتي تتضمن تحديد الاحتياجات والتعرف على الموارد المتاحة واستخدامها من قبل المؤسسات ، وإدارة المشاريع والعوامل المؤثرة في نجاح المشاريع ، والممارسات الادارية، و أسلوب الادارة بالنتائج بمحاوره المختلفة (تحديد وتحليل الاحتياجات، استخدام الموارد المتاحة، استراتيجية التنفيذ، المتابعة والتقييم، وتقييم الاثر) كأحد أهم الاساليب الادارية الحديثة كما اتفقت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات.

الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

لكنها اختلفت معها في مجتمع الدراسة وموضوع الدراسة نفسه وهو مدى تطبيق جمعيات التنمية الزراعية العاملة في قطاع غزة لأسلوب الادارة بالنتائج وأثره على نجاح المشاريع الزراعية الذي لم يتم تناوله في أي من الدراسات السابقة.

ما تميزت به الدراسة الحالية:

تعد الدراسة الحالية ذات منظور أكاديمي واستراتيجي حديث المحتوى الفكري، وذلك لقلة الاتجاهات البحثية العربية حول موضوع الإدارة بالنتائج ولدورها الهام في مواكبة الأحداث والتطورات السريعة، وعليه يمكن تلخيص إسهامات هذه الدراسة وما يميزها عن غيرها من الدراسات السابقة بالتالي:

1. أظهرت الدراسة الحالية الإسهامات الفكرية الحديثة في مجالي الإدارة بالنتائج ونجاح المشاريع.
2. تميزت الدراسة الحالية بإطار نظري يحتوي على مفهومي الإدارة بالنتائج وإدارة المشاريع، حيث تم تناول هذين المفهومين بشكل واضح مما يساعد الباحثين فيما بعد بالرجوع إليه والاستفادة منه بشكل كبير.
3. حاولت الدراسة الحالية إكمال الجهود البحثية التي قامت بها الدراسات العربية والأجنبية والتي تساعد على الترابط المنطقي بين أبعاد ومتغيرات الدراسة.
4. تميزت الدراسة عن غيرها من الدراسات على المستوى المحلي من حيث حداثة الموضوع حيث تناول الموضوع مدى استخدام جمعيات التنمية الزراعية في قطاع غزة لأسلوب الإدارة بالنتائج وأثره على نجاح المشاريع الزراعية، وهو موضوع لم يتم تناوله من قبل في قطاع غزة (على حد علم الباحث).

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

الفصل الرابع: منهجية الدراسة

مقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورياً رئيسياً يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بالموضوع وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إليها، وتناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تصميم أداة الدراسة وتقنياتها، والأدوات التي استخدمها لجمع بيانات الدراسة، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

أولاً: أسلوب الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، ويعرف الحمداني (2006، ص 100) المنهج الوصفي على أنه المنهج الذي يصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات".

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات: -

1. المصادر الثانوية: وفيه يعتمد الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث على المصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلي جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على مجتمع الدراسة.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي تم دراستها، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من العاملين والعاملات في الجمعيات الزراعية بقطاع غزة، وعدد الجمعيات الزراعية بقطاع غزة (44) جمعية زراعية.

ثالثاً: عينة الدراسة

تم استخدام طريقة العينة الطبقية، حيث تم توزيع (132) استبانة على عينة الدراسة بواقع ثلاثة استبانات لكل جمعية زراعية وقد تم استرداد 120 استبانة صالحة وتم التحليل الإحصائي لها.

رابعاً: أداة الدراسة

تم إعداد استبانة حول "مدى تطبيق الجمعيات الزراعية بقطاع غزة لأسلوب الإدارة بالنتائج واثره على نجاح المشاريع الزراعية"، حيث تتكون استبانة الدراسة من ثلاث أقسام رئيسية: القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيبين (الجنس، عمر الجمعية، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: عبارة عن مجالات الدراسة ويتكون من 48 فقرة، موزعة على ستة مجالات: -

- ☒ المجال الأول: تحديد الاحتياجات، ويتكون من (7) فقرات.
- ☒ المجال الثاني: استخدام الموارد المتاحة، ويتكون من (7) فقرات.
- ☒ المجال الثالث: استراتيجية التنفيذ ، ويتكون من (7) فقرات.
- ☒ المجال الرابع: المتابعة والتقييم ، ويتكون من (7) فقرات.
- ☒ المجال الخامس: تقييم الاثر ، ويتكون من (7) فقرات.
- ☒ المجال السادس: نجاح المشروعات الزراعية، ويتكون من (13) فقرات.

حيث تم استخدام مقياس من 1 الى 10 لاستجابات المبحوثين

تم اختيار الدرجة (1) للاستجابة الأقل تأثيرا وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو 10% وهو يتناسب مع هذه الاستجابة في حين كان المحك هو العدد 5 ويمثل الرأي المحايد 50%.

خطوات بناء الاستبانة

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لدراسة " مدى تطبيق الجمعيات الزراعية بقطاع غزة لأسلوب الإدارة بالنتائج واثره على نجاح المشاريع الزراعية"، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

1. مراجعة الأهداف والفرضيات والمتغيرات وأسئلة الدراسة.
2. الاطلاع على الأدب الإداري والدارسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
3. استشارة الباحث عددا من مدراء الجمعيات الزراعية واساتذة الجامعات والمختصين في تحديد مجالات الاستبانة وفقراتها.
4. تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
5. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
6. تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية.
7. تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل المشرف.
8. تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من اعضاء هيئة التدريس في الجامعة الاسلامية، وجامعة الازهر، وجامعة القدس المفتوحة، واكاديمية الادارة والسياسة. وعددهم (10)، ملحق رقم (1).
9. في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية، ملحق رقم (3).

خامساً: صدق الاستبانة

صدق الاستبانة يعني "أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الجرجاوي، 2010، ص105)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001، ص179).

وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1. الصدق من وجهة نظر آراء المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عدداً من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي، 2010، ص107) حيث تم عرض الاستبانة على متخصصين تكونت من (10) متخصص في مجال إدارة الأعمال وعلم الاحصاء ومنهجية البحث العلمي، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من (حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك اخراج الاستبانة في صورتها النهائية -انظر الملحق رقم (1).

صدق المقياس:

أ- الاتساق الداخلي Internal Validity:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

ب- الصدق البنائي Structure Validity:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداء الذي يقيس مدى تحقيق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، والصدق البنائي بمعنى آخر هو مدى ملائمة اختبار ما في قياس صفة أو ظاهرة معينة هذه الصفة أو الظاهرة لا يمكن قياسها بشكل مباشر بمعنى ليس لها وحدة قياس معتمدة .

سادساً: ثبات الاستبانة Reliability

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

مفهوم الثبات:

يعني أن الدرجات التي يتم الحصول عليها دقيقة وخالية من الخطأ وهذا يعني أنه في حالة تطبيق نفس أداة القياس (الاختبار أو المقياس) على نفس الفرد أو الشيء أي عدد المرات بنفس الطريقة والشروط، فإننا سوف نحصل على نفس القيمة في كل مرة، حيث تدل هذه القيمة على أن الشيء الذي تم قياسه لم يتغير في غضون فترات القياس المختلفة. ومن المنطق عليه أن الثبات يشير إلى مدي الدقة والاتقان أو الاتساق الذي يقيس به الاختبار الظاهرة التي وضع من أجلها لذلك يمثل اثبات أحد أهم الشروط الواجب توافرها في أدوات القياس أيًا كانت هذه الأدوات وذلك لكون الثبات يشير إلى الوقوف في الدرجات التي يتم الحصول عليها من تطبيق الأداة، بمعنى عدم تأثير الدرجات التي يتم الحصول عليها من تطبيق الأداة بأخطاء الصدفة حيث يطلق على الثقة في نتائج الأداة اسم: ثبات درجات الاختبار أو المقياس. وقد تم استخدام معاملين ثبات وهما الفاكرباخ والتجزئة النصفية.

أولاً: نتائج الاتساق الداخلي:

يقصد بالاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة هي قوة الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال مع مجالها، والصدق ببساطة هو أن تقيس أسئلة الاستبانة أو الاختبار ما وضعت لقياسه أي يقيس فعلاً الوظيفة التي يفترض أنه يقيسها.

ولتوضيح ما تقدم سابقاً تم إيجاد معامل الارتباط لكل فقرة مع مجالها، حيث تبين من خلال هذه الجداول أن جميع معاملات الارتباط في جميع المجالات كانت داله احصائياً بمعنى أن قيمة sig

كانت لجميع الفقرات أقل من 0.05 وبالتالي يمكن القول ان جميع الفقرات كانت مرتبطة ارتباطا قويا مع مجالها أي ان هناك اتساق قوي بين هذه الفقرات ومجالاتها.

والجداول التالية تبين مدى ارتباط كل فقره مع مجالها.

1. تحديد الاحتياجات:

يوضح جدول (4.1) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تحديد الاحتياجات " ومتوسط الدرجة الكلية للمجال والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4.1): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال مستوى تحليل الاحتياجات للمشاريع الزراعية في الجمعيات ومتوسط الدرجة الكلية للمجال

م.	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
1.	تولي الجمعية تحديد الاحتياجات للمشاريع الزراعية العناية اللازمة	.932**	.000
2.	يتم عادة دراسة الوضع الحالي للجمعية قبل البدء بعملية التخطيط	.901**	.000
3.	تقوم الجمعية بتحليل الاحتياجات للمشاريع الزراعية قبل البدء بعملية التخطيط	.927**	.000
4.	تشارك الجمعية المستويات الإدارية المختلفة في تحديد وتحليل الاحتياجات	.778**	.000
5.	يتم مراجعة نتائج دراسة الاحتياجات مع الإدارات المعنية قبل اعتمادها	.773**	.000
6.	تقوم الجمعية بعمل تحليل للاحتياجات بشكل رقمي وفقا لمراحل المشروع الزراعي	.886**	.000
7.	تقوم الجمعية بعمل خريطة تفصيلية لمراحل العمل من حيث المهام والتكلفة وجداول التسليم والانتهاء للمشروع	.642**	.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$

2. استخدام الموارد المتاحة:

يوضح جدول (4.2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " استخدام الموارد المتاحة " ومتوسط الدرجة الكلية للمجال والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4.2): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مستوى إدارة الموارد المتاحة في المشاريع الزراعية في الجمعيات " ومتوسط الدرجة الكلية للمجال

م.	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
1.	يتم اختيار المشاريع وفقا للموارد المتاحة	.325	.079
2.	تحرص الجمعية على توفير الموارد اللازمة قبل التخطيط للمشروع	.535**	.002
3.	تعتقد الجمعية أن اختيار المشاريع الزراعية وفقا للموارد المتاحة عامل مهم من أجل نجاح المشروع	.746**	.000
4.	تحرص الجمعية على استقطاب أصحاب الكفاءات للعمل بالمشاريع الصغيرة	.837**	.000
5.	تقوم الجمعية بتطوير التعامل مع الموارد المتاحة بالشكل الأكثر كفاءة (من حيث الاستغلال الأمثل للموارد)	.899**	.000
6.	لدي الجمعية إدارة متخصصة بالموارد البشرية	.844**	.000
7.	تعمل الجمعية على تقدير الموارد المطلوبة والميزانية التقديرية لكل الأنشطة التنفيذية في سياق المشروع	.579**	.001

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$

3. استراتيجية التنفيذ:

يوضح جدول (4.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " استراتيجية التنفيذ " ومتوسط الدرجة الكلية للمجال والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مستوى استراتيجية التنفيذ في إدارة المشاريع الزراعية في الجمعيات الزراعية بقطاع غزة" ومتوسط الدرجة الكلية للمجال

م.	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
1.	يتم تطوير جدول العمل بما يتوافق مع متطلبات تنفيذ المشروع	.652**	.000
2.	تحرص الجمعية على تنفيذ المشاريع وفقا للعمليات التي تم تحديدها أثناء عملية التخطيط	.442*	.014
3.	تعمل الجمعية على تنفيذ المشروع وفقا لتسلسل منطقي لاستكمال متطلبات خطة العمل	.901**	.000
4.	يتم عمل استراتيجية التنفيذ وفقا لأهداف الجمعية	.787**	.000
5.	تقوم الجمعية بتنفيذ المشاريع بشكل متتابع	.837**	.000
6.	تحرص الجمعية أثناء عملية التنفيذ على تحقيق النتائج الموضوعية مسبقا	.674**	.000
7.	تعمل الجمعية على تنفيذ المشاريع بالتوازي مع عملية المتابعة	.871**	.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$

4. المتابعة والتقييم:

يوضح جدول (4.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المتابعة والتقييم"

ومتوسط الدرجة الكلية للمجال والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مستوى المتابعة والتقييم في إدارة المشاريع الزراعية في الجمعيات الزراعية بقطاع غزة" ومتوسط الدرجة الكلية للمجال

م.	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
1.	تستخدم الجمعية الموازنة المخصصة للمشاريع الزراعية كأداة للرقابة على الإنجاز المتحقق	.838**	.000
2.	تعمل الجمعية على التأكد من انجاز مراحل المشاريع	.819**	.000

		الزراعية المختلفة حسب مواصفات محددة مسبقا	
3.	لدي الجمعية مؤشرات لقياس الأداء في المشاريع الزراعية كالوقت والتكلفة والجودة	.664**	.000
4.	تهتم الجمعية بالمراقبة المتزامنة مع التنفيذ في المشاريع الزراعية بهدف اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها	.870**	.000
5.	تحرص الجمعية على توفير الموارد اللازمة قبل التخطيط للمشروع	.922**	.000
6.	تحرص الجمعية على الحصول على التغذية الراجعة عن الأنشطة المنفذة في المشاريع الزراعية	.852**	.000
7.	تستفيد الجمعية من نتائج تقييم المشاريع الزراعية في تحسين أدائها وإجراءاتها في المشاريع القادمة	.883**	.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$

5. تقييم الأثر:

يوضح جدول رقم (4.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تقييم الأثر" ومتوسط الدرجة الكلية للمجال والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مستوى تقييم الأثر للمشاريع الزراعية في الجمعيات الزراعية بقطاع غزة" ومتوسط الدرجة الكلية للمجال

م.	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
1.	يتوافر لدي الجمعية وضوح حول قيمة واستخدامات تقييم الأثر الناتج عن تنفيذ المشاريع الزراعية	.887**	.000
2.	تمتلك الجمعية القدرة الكافية لإجراء تقييمات الأثر الناتج عن تنفيذ المشاريع الزراعية	.776**	.000
3.	يوجد لدي الجمعية اليات مناسبة لإجراء تقييم الأثر الناتج عن تنفيذ المشاريع الزراعية	.943**	.000
4.	تستفيد الجمعية من نتائج تقييم الأثر الناتج عن تنفيذ المشاريع الزراعية	.727**	.000
5.	يتوافر لدي الجمعية الأنظمة لاستخدام تقييم الأثر الناتج	.957**	.000

		عن تنفيذ المشاريع الزراعية	
6.	الناتج عن تنفيذ المشاريع الزراعية	تملك الجمعية الممارسات الواضحة لاستخدام تقييم الأثر	.953**
			.000
7.	الناتج عن تنفيذ المشاريع الزراعية	تقدم المؤسسات المانحة التمويل الكافي لعملية تقييم الأثر	.776**
			.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01=

6. نجاح المشاريع الزراعية:

يوضح جدول (4.6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " نجاح المشاريع الزراعية " ومتوسط الدرجة الكلية للمجال والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4.6): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مستوى نجاح المشروع في الجمعيات الزراعية بقطاع غزة " ومتوسط الدرجة الكلية للمجال

م.	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
1.	يتوافر لدى الجمعية العمالة الماهرة لتنفيذ المشروع	.855**	.000
2.	تعتبر الجمعية عامل استدامة المشروع أحد أهم عناصر نجاح المشروع الزراعي	.853**	.000
3.	تعتبر الجمعية النتائج الناجمة عن تنفيذ المشروع عامل مهم لنجاح المشروع	.597**	.001
4.	تشجع الجمعية موظفيها للعمل بروح الفريق	.869**	.000
5.	تقوم الجمعية بتطوير مهارات ومعارف العاملين لديها بما يتوافق مع طبيعة المشاريع المنفذة	.814**	.000
6.	تساهم الجمعية في توعية المزارعين وحثهم على الاستغلال الأمثل للأراضي الزراعية وزيادة رقعته	.847**	.000
7.	تحرص الجمعية على أن يكون مدير الجمعية متواجد بشكل دائم خلال تنفيذ المشروع	.890**	.000
8.	تولي الجمعية إدارة المخاطر وكيفية التعامل معها أهمية كبيرة	.793**	.000
9.	تحرص الجمعية على التطوير المستمر واستخدام أحدث	.811**	.000

		الأساليب التقنية	
10.	0.668**	0.000	تحرص الجمعية على الربط بين أهداف المشروع والأهداف الاستراتيجية لها
11.	0.914**	0.000	تحرص الجمعية على وضع نتائج ومخرجات واضحة وواقعية يمكن تحقيقها
12.	0.680**	0.000	تحرص الجمعية على تحقيق الأهداف والنتائج الموضوعة مسبقا
13.	0.840**	0.000	تقوم الجمعية بمشاركة موظفيها في وضع الأهداف والنتائج المتوقعة قبل تنفيذ أي مشروع

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$

معامل ألفا كرونباخ : Cronbach's Alpha Coefficient

ألفا كرونباخ هو مؤشر لثبات الاستبانة كما انه يمكن فهم مقياس ألفا كرونباخ على انه الوسط الحسابي لمعاملات الارتباط بين الفقرات. وهنا تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، بالإضافة لاختبار التجزئة النصفية وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4.7).

جدول (4.7): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م.	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
1.	تحديد الاحتياجات	7	0.922	0.918
2.	استخدام الموارد المتاحة	7	0.810	0.914
3.	استراتيجية التنفيذ	7	0.863	0.889
4.	المتابعة والتقييم	7	0.926	0.926
5.	تقييم الأثر	7	0.942	0.894
6.	نجاح المشاريع الزراعية	13	0.943	0.956
#	المجموع الكلي للفقرات	48	0.981	0.964

ويتضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (4-7) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال حيث تراوح بين (0.810، 0.943) لكل مجال من مجالات الاستبانة، كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (0.981)، وكذلك كانت قيمة معامل ثبات التجزئة النصفية مرتفعة لكل مجال حيث تراوح بين (0.889، 0.956) لكل مجال من مجالات

الاستبانة، وكذلك كانت قيمة معامل الثبات لجميع المجالات باستخدام التجزئة النصفية يساوي (0.964) بذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على تقه تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

اختبار التوزيع الطبيعي (كولمجورف - سمرنوف):

تم استخدام اختبار كولمجورف-سمرنوف لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4.8)

جدول (4.8): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

م.	المجال	القيمة الاحتمالية (sig)
1.	تحديد الاحتياجات	0.099
2.	استخدام الموارد المتاحة	0.119
3.	استراتيجية التنفيذ	0.098
4.	المتابعة والتقييم	0.115
5.	تقييم الأثر	0.542
6.	نجاح المشاريع الزراعية	0.083
7.	أسلوب الإدارة بالإنتاج	0.214

واضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (2) أن القيمة الاحتمالية (sig) لجميع مجالات الدراسة كانت اكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي حيث سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

الأساليب الإحصائية

- 1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ: لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 3- اختبار كولمغورف-سميرنوف لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي
- 4- اختبار التجزئة النصفية
- 5- معامل ارتباط بيرسون: لقياس درجة الارتباط حيث يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.
- 6- اختبار T في حالة عينتين مستقلتين
- 7- اختبار تحليل التباين ANOVA: لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات فأكثر من البيانات المستقلة.
- 8- تحليل الانحدار الخطي المتعدد لدراسة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها والوقوف على البيانات الشخصية للمستجيبين التي اشتملت على (الجنس، المسمى الوظيفي، عمر الجمعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والتخصص العلمي)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المجمعة من استبانة الدراسة الاجتماعية إذ تم استخدام برنامج الروم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (spss) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

المعلومات الشخصية:

1. توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس

جدول (5.1): توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس

المجموع	أنثى	ذكر	
120	47	73	التكرار
100	39.2	60.8	النسبة

يوضح الجدول السابق أن 60.8% من أفراد الدراسة هم من الذكور، بينما 39.2% من أفراد هذه الدراسة هم من الإناث، ويعزو الباحث النسبة المرتفعة للإناث إلى الأهمية الكبيرة التي توليها الجمعيات الزراعية لتشجيع المرأة الفلسطينية على العمل وتفضل الجمعيات الزراعية أن يكون هناك تنوع بين الذكور والإناث في الكادر البشري عند عملية اختيار الموظفين وتختلف هذه النتيجة مع الواقع في الأراضي الفلسطينية كما يراه الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني حيث

تصل نسبة الذكور العاملين الى (81.5%) بينما نسبة الاناث تصل الى (19.5%) (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني 2015م، ص 38).

2. توزيع أفراد الدراسة حسب المركز الوظيفي

جدول (5.2): توزيع أفراد الدراسة حسب المركز الوظيفي

المجموع	قيم مفقودة	مدير مشروع	مدير تنفيذي	عضو مجلس إدارة	رئيس مجلس إدارة	
120	28	25	39	20	8	التكرار
100	23.3	20.8	32.5	16.7	6.7	النسبة

يوضح الجدول السابق أن 23.4% من أفراد الدراسة هم من رؤساء مجلس إدارة وأعضاء مجلس الإدارة، بينما 53.3% من أفراد هذه الدراسة هم المديرين التنفيذيين ومدراء المشاريع، بينما 23.3% من أفراد الدراسة لم يجيبوا على السؤال، ويعزو الباحث ذلك الى طبيعة موضوع الدراسة حيث اختار الباحث عينة الدراسة من المدراء في الجمعيات الزراعية حتى تكون لديهم المعرفة الكافية حول موضوع الدراسة.

3. توزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (5.3): توزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي

المجموع	دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم	
120	14	92	14	التكرار
100	11.7	76.7	11.7	النسبة

يوضح الجدول السابق أن 11.7% من أفراد الدراسة هم من حملة شهادة الدبلوم، في حين أن 76.7% من أفراد هذه الدراسة هم من حملة شهادة البكالوريوس، أي أن ما نسبته 88.4% من افراد الدراسة هم من حملة شهادة البكالوريوس فما فوق، وتدلل هذه النتيجة أن جميع الموظفين الإداريين لديهم مؤهل علمي جامعي، ويعزو الباحث ذلك إلى سياسات التوظيف في الجمعيات الزراعية في الوظائف الادارية تتطلب من يحملون الشهادة الجمعية او المؤهل العلمي كي يقوموا بواجباتهم على أكمل وجه، وكانت النسبة الأكبر هي من حملة البكالوريوس بنسبة تدل إلى أن

العمل الإداري في الجمعيات الزراعية الفلسطينية يتطلب بشكل أساسي الدرجة العلمية الأولى، مما يجعل الموظفين أكثر إدراكاً لأسس سير العملية الإدارية ومدى أهميتها وأكثر نضجاً للعمل على تطويرها وتحسينها، وكذلك يعزز القدرة لديهم على استغلال الموارد المتاحة كما أن هذا الأمر سيرفع من سقف التوقعات من أدائهم القيادي والإداري في مواقعهم الوظيفية، كما يتبين لدينا أن نسبة لا بأس بها من افراد الدراسة هم يحملون شهادة دارسات عليا ، وهي نسبة جيداً جداً ويعزو الباحث ذلك بأن الموظفين يسعون دائماً لتحسين أدائهم الوظيفي باكتساب المزيد من العلوم والمهارات الإدارية مما يدفع بهم كذلك للارتقاء في السلم الوظيفي، كما تأتي في المرتبة الثالثة الحاصلين على شهادة الدبلوم وهي بنسبة 11.6 وهي نسبة مقبولة، وذلك لأنه هناك وظائف ادارية يشغلها الحاصلين على درجة الدبلوم (خصوصاً السكرتاريا)، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (ديبة، 2015 م)، و(الخضري، 2015)

4. توزيع أفراد الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة:

جدول (5.4): توزيع أفراد الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة

	أقل من 5	5 أقل من 10	10 أقل من 15	15 أقل من 20	20 فأكثر	المجموع
التكرار	34	35	29	6	16	120
النسبة	28.3	29.2	24.2	5	13.3	100

يوضح الجدول السابق أن 57.5% من أفراد الدراسة سنوات الخدمة لديهم أقل من 10 سنوات، بينما 29.2% من أفراد هذه الدراسة سنوات الخدمة لديهم تتراوح ما بين 10 إلى أقل من 20 سنة، وأن 13.3% من أفراد الدراسة سنوات الخدمة لديهم أكثر من 20 سنة.

5. توزيع أفراد الدراسة حسب عمر المنظمة

جدول (5.5): توزيع أفراد الدراسة حسب عمر المنظمة

	أقل من 5	5 أقل من 10	10 أقل من 15	15 أقل من 20	20 فأكثر	المجموع
التكرار	20	8	28	16	48	120
النسبة	16.7	6.7	23.3	13.3	40	100

يوضح الجدول السابق أن 23.4% من أفراد الدراسة يرون أن عمر المنظمة التي يعملون بها أقل من 10 سنوات، في حين أن 36.6% من أفراد الدراسة يرون أن عمر المنظمة التي يعملون بها يتراوح ما بين 10 إلى أقل من 20 سنة، وأن 53.3% من أفراد الدراسة يرون أن عمر المنظمة التي يعملون بها أكثر من 20 سنة.

6. توزيع أفراد الدراسة حسب المحافظة التي تقع فيها المنظمة

جدول (5.6): توزيع أفراد الدراسة حسب المحافظة التي تقع فيها المنظمة

المجموع	رفح	خانيونس	الوسطى	غزة	الشمال	
120	18	36	18	30	18	التكرار
100	15	30	15	25	15	النسبة

يوضح الجدول السابق أن 15% من أفراد الدراسة هم من محافظة الشمال، بينما 25% من أفراد هذه الدراسة هم من محافظة غزة، في حين أن 15% من أفراد الدراسة هم من محافظة الوسطى، وأن 30% من أفراد الدراسة هم من محافظة خانيونس، و 15% من أفراد الدراسة هم من محافظة رفح.

ويعزو الباحث العدد الأكبر للجمعيات في محافظة خانيونس نظراً للمساحة الكبيرة من الأراضي الزراعية الموجودة في محافظة خانيونس.

7. توزيع أفراد الدراسة حسب عدد العاملين

جدول (5.7): توزيع أفراد الدراسة حسب عدد العاملين

المجموع	26 فأكثر	21-25	16-20	11-15	5-10	
120	28	4	4	29	55	التكرار
100	23.3	3.3	3.3	24.2	45.8	النسبة

يوضح الجدول السابق أن 70% من أفراد الدراسة يرون أن عدد العاملين لديهم يتراوح ما بين 5 إلى 15 عاملاً، في حين أن 6.6% من أفراد الدراسة يرون أن عدد العاملين لديهم يتراوح ما بين 16 إلى 25 عاملاً، وأن 23.3% من أفراد الدراسة يرون أن عدد العاملين لديهم أكثر من 26 عاملاً، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الجمعيات الزراعية بقطاع غزة في غالبيتها لا تحتاج إلى عدد كبير من الموظفين وأنها تستعين بمصادر خارجية عند الحاجة أي أنها تقوم بتوظيف أشخاص بنظام العقود المؤقتة وفقاً لما تتطلبه المشاريع التي تقوم بتنفيذها وهذه النتيجة تتفق مع دراسة

(مجد، 2012) التي توصلت الى أن متوسط عدد الموظفين في المؤسسات الجمعيات الخيرية بقطاع غزة 12 موظف ودراسة (العابدي، 2015) التي توصلت الى ان عدد العاملين في الجمعيات الخيرية يتراوح ما بين 5 الى 10 موظفين وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الرفاتي، 2001) الذي يرى ان اعداد الموظفين في المنظمات الاهلية يتراوح بين 11 و 50 موظفي وأنه يوجد بعض المنظمات الاهلية يصل عدد الموظفين فيها الى اكثر من ذلك، ويعزو الباحث هذا الاختلاف الى اختلاف مجتمع وعينة الدراسة حيث أن الجمعيات الزراعية تختلف في حجمها عن المنظمات الاهلية الاخرى وبذلك لا تكون بحاجة الى عدد كبير من الموظفين.

ثانيا: تحليل أسئلة الاستبانة:

أولاً: مستوى تحليل الاحتياجات للمشاريع الزراعية في الجمعيات الزراعية بقطاع غزة

جدول (5.8): يوضح مدى توزيع أفراد الدراسة حسب مستوى تحليل الاحتياجات للمشاريع الزراعية بقطاع غزة

#	الفقرة	الانحراف المعياري	اختبار T	Sig	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب
1	تولي الجمعية تحديد الاحتياجات للمشاريع الزراعية العناية اللازمة	1.51	27.08	0.00	8.73	87.33	1
2	يتم عادة دراسة الوضع الحالي للجمعية قبل البدء بعملية التخطيط	1.83	20.03	0.00	8.35	83.50	4
3	تقوم الجمعية بتحليل الاحتياجات للمشاريع الزراعية قبل البدء بعملية التخطيط	1.49	25.90	0.00	8.53	85.33	2
4	تشارك الجمعية المستويات الإدارية المختلفة في تحديد وتحليل الاحتياجات	1.78	19.20	0.00	8.12	81.17	7
5	يتم مراجعة نتائج دراسة الاحتياجات مع الإدارات المعنية قبل اعتمادها	1.52	23.99	0.00	8.33	83.25	5
6	تقوم الجمعية بعمل تحليل للاحتياجات بشكل رقمي وفقاً لمراحل المشروع الزراعي	1.72	20.08	0.00	8.15	81.50	6
7	تقوم الجمعية بعمل خريطة تفصيلية لمراحل العمل من حيث المهام والتكلفة وجداول التسليم والانتهاء للمشروع	1.53	24.97	0.00	8.48	84.83	3

يتضح من الجدول السابق أن الفقرتان التي حصلتا على أعلى وزن نسبي هما:

الفقرة رقم (1) وتنص على أن " تولي الجمعية تحديد الاحتياجات للمشاريع الزراعية العناية اللازمة " حيث أنها حصلت على وزن نسبي 87.3% وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة جداً من قبل المبحوثين على هذه الفقرة ويعزو الباحث ذلك الى أن عملية تحديد الاحتياجات تعتبر من أهم الخطوات التي يتوجب على الجمعيات الزراعية ان تقوم بها قبل البدء بتنفيذ المشروع لذلك فهي تولي اهتمام كبير لهذه العملية، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة: (ابو صفية، 2014) حيث حصلت الفقرة تهتم المنظمة بتحديد الاحتياجات للمشاريع المنفذة اهتماماً بالغاً على درجة كبيرة وبوزن نسبي 82.1%.

أما الفقرة رقم (3) وتنص على أن " تقوم الجمعية بتحليل الاحتياجات للمشاريع الزراعية قبل البدء بعملية التخطيط " ولقد حصلت على وزن نسبي 85.3% وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة جداً على هذه الفقرة، ويعزو الباحث ذلك الى أن معظم الجمعيات الزراعية تقوم بتحليل الاحتياجات قبل عملية التخطيط للمشاريع الزراعية حيث يمثل تحليل الاحتياجات حجر الأساس لعملية التخطيط والتنفيذ للمشاريع الزراعية، وهذا يتفق مع دراسة (حماد، 2014م)، (بسيسو، 2015م) حيث حصلت الفقرة تعمل المنظمة على تحليل الاحتياجات قبل البدء بالمشروع، وحصلت على وزن نسبي 87.4%.

أما الفقرتان التي حصلتا على أدنى وزن نسبي هما:

الفقرة رقم (4) وتنص على أن " تشارك الجمعية المستويات الإدارية المختلفة في تحديد وتحليل الاحتياجات " وحصلت على وزن نسبي 81.1%، ويعزو الباحث ذلك أن الفكر الإداري التقليدي لا زال يسيطر وبشكل كبير على الممارسات الإدارية داخل الجمعيات الزراعية بحيث تستفرد الإدارة العليا بكل ما يدور داخل الجمعيات بما فيها عملية تحديد الاحتياجات.

يليه الفقرة رقم (6) وتنص على أن " تقوم الجمعية بعمل تحليل للاحتياجات بشكل رقمي وفقاً لمراحل المشروع الزراعي " وحصلت على وزن نسبي 81.5%، ويعزو الباحث ذلك الى أن معظم الجمعيات الزراعية تقوم بتحليل الاحتياجات بشكل رقمي فقط لمرة واحدة وليس وفقاً لمراحل المشروع، أي انها تقوم بعملية التحليل والتحديد للاحتياجات قبل البدء بتنفيذ المشروع فقط ولا تقوم بذلك خلال مراحل التنفيذ المختلفة ووفقاً لما يتم من مستجدات على ارض الواقع.

ثانياً: مستوى إدارة الموارد المتاحة في إدارة المشاريع الزراعية في الجمعيات الزراعية بقطاع غزة

جدول (5.9): يوضح مدى توزيع أفراد الدراسة حسب مستوى إدارة الموارد المتاحة للمشاريع الزراعية بقطاع غزة

#	الفقرة	المعيار الافتراضي	اختبار T	Sig	الحسابي الوسط	الوزن النسبي	الترتيب
1	يتم اختيار المشاريع وفقاً للموارد المتاحة	1.44	26.80	0.00	8.51	85.1	3
2	تحرص الجمعية على توفير الموارد اللازمة قبل التخطيط للمشروع	2.18	14.56	0.00	7.90	79.0	6
3	تعتقد الجمعية أن اختيار المشاريع الزراعية وفقاً للموارد المتاحة عامل مهم من أجل نجاح المشروع	1.90	20.46	0.00	8.54	85.4	1
4	تحرص الجمعية على استقطاب أصحاب الكفاءات للعمل بالمشاريع الصغيرة	1.72	22.45	0.00	8.53	85.2	2
5	تقوم الجمعية بتطوير التعامل مع الموارد المتاحة بالشكل الأكثر كفاءة (من حيث الاستغلال الأمثل للموارد)	1.79	20.04	0.00	8.27	82.6	5
6	لدى الجمعية إدارة متخصصة بالموارد البشرية	2.13	12.79	0.00	7.48	74.8	7
7	تعمل الجمعية على تقدير الموارد المطلوبة والميزانية التقديرية لكل الأنشطة التنفيذية في سياق المشروع	1.69	21.54	0.00	8.33	83.2	4

يتضح من الجدول السابق أن الفقرتين التي حصلتا على أعلى وزن نسبي هما:

الفقرة رقم (3) وتنص على أن "تعتقد الجمعية أن اختيار المشاريع الزراعية وفقاً للموارد المتاحة عامل مهم من أجل نجاح المشروع" وحصلت على وزن نسبي 85.4%، وهذا يعني أن هذه الفقرة حصلت على موافقة كبيرة جداً ويعزو الباحث ذلك إلى أن الجمعيات الزراعية عند اختيارها للمشاريع الزراعية تولي اهتمام كبير للموارد التي تمتلكها سواء كانت هذه الموارد من الناحية المادية أو البشرية وتقوم بالتأكد من وجودها وتحرص على توفير العجز منها إن وجد، وعلى هذا الأساس تقوم باختيار مشاريعها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة: (الديراوي، 2015) حيث حصلت الفقرة "يتقوم المنظمة باختيار المشروع وفقاً للموارد التي تمتلكها" على وزن نسبي 81% وحصلت على درجة كبيرة جداً من الموافقة، يليها الفقرة رقم (4) وتنص على أن "تحرص الجمعية على

استقطاب أصحاب الكفاءات للعمل بالمشاريع الزراعية " وحصلت على وزن نسبي 85.2%، أي ان هذه الفقرة حصلت على درجة كبيرة جداً من الموافقة ويعزو الباحث ذلك الى أن عملية الاستقطاب والتعيين للكوادر البشرية التي تعمل في المشاريع الزراعية تكون وفقاً لمواصفات معينة يجب أن تتوفر لدى الأشخاص المتقدمين للعمل في هذه المشاريع وتحرص الجمعيات على استقطاب أصحاب الكفاءات العالية ومن ذوي الاختصاص للعمل في مشاريعها الزراعية، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة: (حماد، 2014م) حيث حصلت الفقرة "تعتمد الجمعية على الكفاءات المناسبة لتنفيذ مشاريعها" وحصلت على وزن نسبي 87.3%.

أما الفقرتان التي حصلتا على أدنى وزن نسبي هما:

الفقرة رقم (6) وتنص على أن " لدي الجمعية إدارة متخصصة بالموارد البشرية " وحصلت على وزن نسبي 79%، ويعزو الباحث ذلك الى أنه لا يوجد في العديد من الجمعيات قسم أو إدارة خاصة بالموارد البشرية، يليها الفقرة رقم (2) وتنص على أن " تحرص الجمعية على توفير الموارد اللازمة قبل التخطيط للمشروع " وحصلت على وزن نسبي 74.8%.

ثالثاً: مستوى استراتيجية التنفيذ في إدارة المشاريع الزراعية في الجمعيات الزراعية بقطاع غزة
جدول (5.10): يوضح مدى توزيع أفراد الدراسة حسب مستوى استراتيجية التنفيذ للمشاريع الزراعية

بقطاع غزة

#	الفقرة	المعيار الانحراف	اختبار T	Sig	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب
1	يتم تطوير جدول العمل بما يتوافق مع متطلبات تنفيذ المشروع	1.52	24.92	0.00	8.45	84.5	2
2	تحرص الجمعية على تنفيذ المشاريع وفقاً للعمليات التي تم تحديدها أثناء عملية التخطيط	8.08	6.13	0.00	9.53	95.2	1
3	تعمل الجمعية على تنفيذ المشروع وفقاً لتسلسل منطقي لاستكمال متطلبات خطة العمل	1.77	20.50	0.00	8.32	83.1	5
4	يتم عمل استراتيجية التنفيذ وفقاً لأهداف الجمعية	1.64	22.78	0.00	8.42	84.1	3
5	تقوم الجمعية بتنفيذ المشاريع بشكل متتابع	2.01	15.33	0.00	7.82	78.1	7
6	تحرص الجمعية أثناء عملية التنفيذ على تحقيق النتائج الموضوعية مسبقاً	1.70	21.48	0.00	8.33	83.2	4

7	تعمل الجمعية على تنفيذ المشاريع بالتوازي مع عملية المتابعة	1.78	19.20	0.00	8.12	81.1	6
---	--	------	-------	------	------	------	---

يتضح من الجدول السابق أن الفقرتان التي حصلتا على أعلى وزن نسبي هما:

1. الفقرة رقم (2) وتنص على أن " تحرص الجمعية على تنفيذ المشاريع وفقاً للعمليات التي تم تحديدها أثناء عملية التخطيط " وحصلت على وزن نسبي 95.2% هذا يعني أن هذه الفقرة حصلت على موافقة كبيرة جداً ويعزو الباحث ذلك إلى الجمعيات الزراعية تقوم بتحديد مراحل التنفيذ بشكل مسبق وتقوم بعملية التنفيذ وفقاً لهذه المراحل، وتتفق النتيجة مع دراسة: (بسيسو 2015م)، (ابو شنب، 2013م) حيث حصلت الفقرة " تعمل المنظمة على تحديد جداول زمنية محددة قبل تنفيذ المشاريع " وحصلت على وزن نسبي 89.8%.

يليهما الفقرة رقم (1) وتنص على أن " يتم تطوير جدول العمل بما يتوافق مع متطلبات تنفيذ المشروع " حيث أنها حصلت على وزن نسبي 84.5% أي أن هذه الفقرة أيضاً حصلت على موافقة كبيرة جداً ويعزو الباحث ذلك إلى أن الجمعيات الزراعية تقوم بالتعديل والتطوير اللازم على جدول العمل وفقاً لمتطلبات المشروع على أرض الواقع

أما الفقرتان التي حصلتا على أدنى وزن نسبي هما:

الفقرة رقم (4) وتنص على أن " تقوم الجمعية بتنفيذ المشاريع بشكل متتابع " وحصلت على وزن نسبي 78.1%، وهذا يدل على أن هذه الفقرة حصلت على موافقة بدرجة أقل ويعزو الباحث ذلك إلى أن الجمعيات الزراعية لا تقوم بتنفيذ مشاريعها بالشكل المطلوب

أما الفقرة رقم (7) وتنص على أن " تعمل الجمعية على تنفيذ المشاريع بالتوازي مع عملية المتابعة " ولقد حصلت على وزن نسبي 81.1% أي أن هذه الفقرة حصلت على موافقة بدرجة قليلة مقارنة بما حصلت عليه الفقرات الأخرى، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الجمعيات الزراعية لا تقوم بعملية المتابعة بشكل متوازي مع عملية التنفيذ للمشاريع الزراعية، أي أن الجمعيات الزراعية تقوم بعملية التقييم بعد الانتهاء من المشروع.

رابعاً: مستوى المتابعة والتقييم في إدارة المشاريع الزراعية في الجمعيات الزراعية بقطاع غزة

جدول (5.11): يوضح مدى توزيع أفراد الدراسة حسب مستوى المتابعة والتقييم للمشاريع الزراعية

بقطاع غزة

#	الفقرة	المعيار الإفرادي	اختبار T	Sig	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب
1	تستخدم الجمعية الموازنة المخصصة للمشاريع الزراعية كأداة للرقابة على الإنجاز المتحقق	1.53	20.70	0.00	8.48	84.3	2
2	تعمل الجمعية على التأكد من انجاز مراحل المشاريع الزراعية المختلفة حسب مواصفات محددة مسبقاً	1.75	20.64	0.00	8.30	83	3
3	لدي الجمعية مؤشرات لقياس الأداء في المشاريع الزراعية كالوقت والتكلفة والجودة	1.74	18.89	0.00	8.00	80	5
4	تهتم الجمعية بالمراقبة المتزامنة مع التنفيذ في المشاريع الزراعية بهدف اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها	1.91	16.72	0.00	7.91	79	7
5	تحرص الجمعية على توفير الموارد اللازمة للرقابة قبل التخطيط للمشروع	1.93	16.59	0.00	7.92	79.1	6
6	تحرص الجمعية على الحصول على التغذية الراجعة عن الأنشطة المنفذة في المشاريع الزراعية	13.15	3.92	0.00	9.70	97	1
7	تستفيد الجمعية من نتائج تقييم المشاريع الزراعية في تحسين أدائها واجراءاتها في المشاريع القادمة	1.74	20.34	0.00	8.23	82.2	4

يتضح من الجدول السابق أن الفقرتان التي حصلتا على أعلى وزن نسبي هما:

الفقرة رقم (6) وتنص على أن " تحرص الجمعية على الحصول على التغذية الراجعة عن الأنشطة المنفذة في المشاريع الزراعية " وحصلت على وزن نسبي 97% أي ان هذه الفقرة حصلت على درجة كبيرة جداً من الموافقة ويعزو الباحث ذلك الى ان الجمعيات الزراعية تولي اهتمام كبير لعملية التغذية الراجعة وتستفيد منها عند تنفيذ المشاريع المستقبلية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة: (حماد، 2014م) حيث حصلت الفقرة " تعتمد المنظمات غير الحكومية على التغذية الراجعة للمتابعة والتقييم " على وزن نسبي 92%، ودراسة (محمد، 2013م) حيث توصلت الى درجة موافقة

حول هذه الفقرة بنسبة 89%، ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك أفراد العينة لأهمية التغذية الراجعة في عملية المتابعة والتقييم وأثره الإيجابي في تنمية الخصائص الريادية ومعالجة أخطائهم بما يحقق لهم التطور والرقى باستمرار، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (عمار، 2016م) حيث حصلت هذه الفقرة على درجة موافقة متوسطة نوعاً ما وبنسبة موافقة 65.3%.

يليه الفقرة رقم (1) وتنص على أن " تستخدم الجمعية الموازنة المخصصة للمشاريع الزراعية كأداة للرقابة على الإنجاز المتحقق " وحصلت على وزن نسبي 84.3%، أي أن هذه الفقرة حصلت على موافقة بدرجة كبيرة ويعزو الباحث ذلك إلى أن أغلب الموازنات للمشاريع الزراعية تحصل عليها من ممولين خارجيين وهذا يجعل من هذه الموازنات أداة مهمة للرقابة على المشاريع الزراعية المنفذة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الاشقر، 2014 م) حيث حصلت الفقرة تحرص المنظمة على استخدام الموازنة كأداة للرقابة على المشاريع المنفذة" على درجة عالية من الموافقة وبوزن نسبي 88.4% ودراسة (الخطيب، 2012م) وحصلت هذه الفقرة على درجة عالية من الموافقة وبنسبة 83.4%.

أما الفقرتان التي حصلتا على أدنى وزن نسبي هما:

الفقرة رقم (4) وتنص على أن " تهتم الجمعية بالمراقبة المتزامنة مع التنفيذ في المشاريع الزراعية بهدف اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها " وحصلت على وزن نسبي 79%، أي أن هذه الفقرة حصلت على درجة موافقة قليلة ويعزو الباحث ذلك إلى عدم قيام الجمعيات الزراعية بعملية المراقبة المستمرة أثناء عملية تنفيذ المشاريع الزراعية وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (محمد، 2013) حيث حصلت الفقرة التي تتعلق بالمراقبة المتزامنة مع تنفيذ المشروع على درجة موافقة متوسطة وبنسبة 69%، ودراسة (مصبح، 2013) بدرجة موافقة متوسطة وبنسبة 72.5%، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المستجيبين لا يروا بأن ما تقوم به الجمعيات الزراعية فيما يخص عملية الرقابة كافي بالدرجة المطلوبة

يليه الفقرة رقم (5) وتنص على أن " تحرص الجمعية على توفير الموارد اللازمة للرقابة قبل التخطيط للمشروع " وحصلت على وزن نسبي 79.1%، وهذه الفقرة حصلت على أدنى موافقة ويعزو الباحث ذلك إلى أن الجمعيات الزراعية لا تقوم بتوفير الموارد اللازمة لعملية المراقبة بحجة أن عملية المراقبة والتقييم يكون بحاجة إلى موارد كبيرة لا تستطيع الجمعيات الزراعية توفيرها، وتدل هذه النتيجة على الحاجة لوجود أنظمة فاعلة ودقيقة وشفافة وعادلة لتقييم أداء الموظفين وتعطيهم تغذية راجعة عن مدى كفاءتهم في القيام بواجباتهم الوظيفية الأمر الذي ينعكس إيجاباً

لناحية تطوير أداءهم وحث الموظفين على بذل أقصى جهودهم للوصول للريادة، ولتقديم كل ما بوسعهم من أجل النهوض بالجمعية التي يعملون فيها.

خامسا: مستوى تقييم الأثر للمشاريع الزراعية في الجمعيات الزراعية بقطاع غزة
جدول (5.12): يوضح مدى توزيع أفراد الدراسة حسب مستوى تقييم الأثر للمشاريع الزراعية بقطاع غزة

#	الفقرة	المعيار الانحراف	اختبار T	Sig	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب
1	يتوافر لدي الجمعية وضوح حول قيمة واستخدامات تقييم الأثر الناتج عن تنفيذ المشاريع الزراعية	1.90	15.56	0	7.69	76.9	2
2	تمتلك الجمعية القدرة الكافية لإجراء تقييمات الأثر الناتج عن تنفيذ المشاريع الزراعية	2.05	13.96	0	7.61	76	3
3	يوجد لدي الجمعية اليات مناسبة لإجراء تقييم الأثر الناتج عن تنفيذ المشاريع الزراعية	2.08	12.68	0	7.41	74	4
4	تستفيد الجمعية من نتائج تقييم الأثر الناتج عن تنفيذ المشاريع الزراعية	2.01	14.73	0	7.71	77	1
5	يتوافر لدي الجمعية الأنظمة لاستخدام تقييم الأثر الناتج عن تنفيذ المشاريع الزراعية	2.18	11.56	0	7.30	73	5
6	تملك الجمعية الممارسات الواضحة لاستخدام تقييم الأثر الناتج عن تنفيذ المشاريع الزراعية	2.34	10.63	0	7.28	72.7	6
7	تقدم المؤسسات المانحة التمويل الكافي لعملية تقييم الأثر الناتج عن تنفيذ المشاريع الزراعية	2.73	7.47	0	6.86	68.5	7

يتضح من الجدول السابق أن الفقرتان التي حصلتا على أعلى وزن نسبي هما:

الفقرة رقم (4) وتنص على أن " تستفيد الجمعية من نتائج تقييم الأثر الناتج عن تنفيذ المشاريع الزراعية " وحصلت على وزن نسبي 77%

يليهما الفقرة رقم (1) وتنص على أن " يتوافر لدي الجمعية وضوح حول قيمة واستخدامات تقييم الأثر الناتج عن تنفيذ المشاريع الزراعية " وحصلت على وزن نسبي 76.9%.

أما الفقرتان التي حصلتا على أدنى وزن نسبي هما:

الفقرة رقم (7) وتنص على أن " تقدم المؤسسات المانحة التمويل الكافي لعملية تقييم الأثر الناتج عن تنفيذ المشاريع الزراعية " وحصلت على وزن نسبي 68.5%

يليهما الفقرة رقم (6) وتنص على أن " تملك الجمعية الممارسات الواضحة لاستخدام تقييم الأثر الناتج عن تنفيذ المشاريع الزراعية " وحصلت على وزن نسبي 79%

نلاحظ ان الأوزان النسبية للفقرات الخاصة بتقييم الأثر جميعها منخفضة مقارنة بالأوزان النسبية للفقرات الأخرى وهذا يعزى الى عدم استخدام معظم الجمعيات الزراعية لتقييم الأثر خلال ادارتها للمشاريع التي تقوم بتنفيذها بالشكل المطلوب وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Rolingis 2014) حيث توصلت أن هناك قصور كبير في استخدام تقييم الأثر في المنظمات الاهلية و أنه بغياب الخطط الموضوعية جيدا للممارسات الإدارية تميل المنظمات الى الاستخدام الضعيف لتقييم الأثر، ويعزو الباحث ذلك الى عدم الاهتمام الكافي من قبل الجمعيات الزراعية بشكل خاص والمؤسسات الفلسطينية بشكل عام بمبدأ تقييم الأثر بحجة أنه بحاجة الى وقت كبير وتكلفة عالية.

سادسا: مستوى نجاح المشروع في الجمعيات الزراعية بقطاع غزة

جدول (5.13): يوضح مدى توزيع أفراد الدراسة حسب مستوى نجاح المشروع في الجمعيات الزراعية

بقطاع غزة

#	الفقرة	المعيار الأول	اختبار T	Sig	الحسابي الوسط	الوزن نسبي	ترتيب الفقرة
1	يتوافر لدي الجمعية العمالة الماهرة لتنفيذ المشروع	1.45	26.74	0	8.55	85.5	2
2	تعتبر الجمعية عامل استدامة المشروع أحد أهم عناصر نجاح المشروع الزراعي	1.33	30.85	0	8.76	87.5	1
3	تعتبر الجمعية النتائج الناجمة عن تنفيذ المشروع عامل مهم لنجاح المشروع	1.84	20.38	0	8.43	84.2	5
4	تشجع الجمعية موظفيها للعمل بروح الفريق	1.66	23.38	0	8.54	85.3	4
5	تقوم الجمعية بتطوير مهارات ومعارف العاملين لديها بما يتوافق مع طبيعة المشاريع المنفذة	1.76	20.69	0	8.33	83.3	8

6	تساهم الجمعية في توعية المزارعين وحثهم على الاستغلال الأمثل للأراضي الزراعية وزيادة رقعتها	1.57	24.75	0	8.45	85.5	2
7	تحرص الجمعية على أن يكون مدير الجمعية متواجد بشكل دائم خلال تنفيذ المشروع	1.51	25.83	00.0	8.45	85.4	3
8	تولي الجمعية إدارة المخاطر وكيفية التعامل معها أهمية كبيرة	1.62	22.64	0.00	8.34	83.4	7
9	تحرص الجمعية على التطوير المستمر واستخدام أحدث الأساليب التقنية	1.53	23.56	0.00	8.29	82.9	9
10	تحرص الجمعية على الربط بين أهداف المشروع والأهداف الاستراتيجية لها	1.86	18.26	0.00	8.11	81.0	11
11	تحرص الجمعية على وضع نتائج ومخرجات واضحة وواقعية يمكن تحقيقها	1.60	22.99	0.00	8.35	83.5	6
12	تحرص الجمعية على تحقيق الأهداف والنتائج الموضوعية مسبقاً	1.89	18.50	0.00	8.20	82.0	10
13	تقوم الجمعية بمشاركة موظفيها في وضع الأهداف والنتائج المتوقعة قبل تنفيذ أي مشروع	1.92	17.29	0.00	8.03	80.2	12

يتضح من الجدول السابق أن الفقرات التي حصلت على أعلى وزن نسبي هم:

الفقرة رقم (2) وتنص على أن " تعتبر الجمعية عامل استدامة المشروع أحد أهم عناصر نجاح المشروع الزراعي " وحصلت على وزن نسبي 87.5%، يعزو الباحث ذلك الى اهتمام الجمعيات الزراعية باستدامة المشروع من اجل الحصول على مزيد من التمويل لمشاريع اخرى في المستقبل وهذه النتيجة تتفق مع دراسة: (ابو صفية، 2014م) حيث نصت الفقرة " تعتبر استدامة المشروع مؤشر هام لنجاح أو فشل المشروع" وحصلت على وزن نسبي 89.1%، ودراسة (العكوك، 2013م) حيث حصلت هذه الفقرة على درجة موافقة عالية بنسبة 86.3%، ويعزو الباحث ذلك الى أهمية الاستدامة في تقييم نجاح أو فشل المشروع.

يليها الفقرتان رقم (6) و(1) و تنص الفقرة رقم (6) على أن " تساهم الجمعية في توعية المزارعين وحثهم على الاستغلال الأمثل للأراضي الزراعية وزيادة رقعتها " والفقرة (1) تنص على أن " يتوافر لدي الجمعية العمالة الماهرة لتنفيذ المشروع " وحصلتا على وزن نسبي 85.5%.

أما الفقرتان التي حصلتا على أدنى وزن نسبي هما:

الفقرة رقم (13) وتنص على أن " تقوم الجمعية بمشاركة موظفيها في وضع الأهداف والنتائج المتوقعة قبل تنفيذ أي مشروع " وحصلت على وزن نسبي 80.2%، ويعزو الباحث ذلك الى ان ادارة الجمعيات الزراعية تقوم على اساس الادارة التقليدية ولا زالت لا تهتم برأي موظفيها في الادارات الدنيا، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الخوالدة، 2012) حيث نصت الفقرة تحرص المنظمة على مشاركة العاملين في وضع الاهداف المتوقعة " وحصلت على وزن نسبي 89%.

يليه الفقرة رقم (10) وتنص على أن " تحرص الجمعية على الربط بين أهداف المشروع والأهداف الاستراتيجية لها " وحصلت على وزن نسبي 81% ويعزو الباحث ذلك الى أن معظم الجمعيات الزراعية تقوم بتنفيذ مشاريعها وفقاً لما يطلبه الممول الخارجي

مدى تطبيق اسلوب الإدارة بالنتائج في الجمعيات الزراعية بقطاع غزة:

جدول (5.14): يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمجالات الدراسة

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	المجال
0.838	1.29	8.38	120	تحديد الاحتياجات
0.822	1.27	8.22	120	ادارة الموارد المتاحة
0.842	1.72	8.42	120	استراتيجية التنفيذ
0.813	1.49	8.13	120	المتابعة والتقييم
0.741	1.91	7.41	120	تقييم الاثر
0.824	1.24	8.24	120	نجاح المشروع الزراعي
0.816	1.39	8.16	120	الادارة بالنتائج

يوضح الجدول السابق أن تحديد الاحتياجات حصل على وزن نسبي 83.8%، في حين ان إدارة الموارد المتاحة حصل على 82.2% ، وان المجال الخاص باستراتيجية التنفيذ حصل على 84.2% ، بينما المتابعة والتقييم حصل على 81.3% ، وان تقييم الأثر حصل على 74.1% ، بينما نجاح المشروع الزراعي حصل على وزن نسبي 82.4% ، في حين ان الإدارة بالنتائج حصل على 81.6%. وبالتالي نلاحظ ان تقييم الأثر حصل على اقل وزن نسبي، وهذا يدل على ان ما نسبته 81.6% من الجمعيات الزراعية العاملة بقطاع غزة تستخدم اسلوب الادارة بالنتائج، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الأسطل، 2015) ودراسة (الحلو، 2014) ودراسة (شبير، 2012) ودراسة (الرفاعي، 2013) ودراسة (الخطيب، 2010) ودراسة (المدلل، 2011) حيث حصلت جميع هذه الدراسات على درجات عالية من الموافقة من قبل المستجيبين حول الأهمية الكبيرة لأثر أسلوب الادارة بالنتائج في نجاح العملية الادارية داخل المؤسسات بشكل عام وفي

نجاح المشاريع بشكل خاص، الا أنه هناك شبه اجماع حول عدم استخدام تقييم الأثر للمشاريع المنفذة من قبل المؤسسات، و أن استخدام تقييم الأثر من قبل الجمعيات الزراعية بقطاع غزة ليس بالشكل المطلوب حيث حصل تقييم الأثر على أقل وزن نسبي وبنسبة 74.1%، ويعزو الباحث ذلك الى أسباب عديدة من ضمنها عدم تخصيص موازنة خاصة من قبل الجهات الممولة للمشاريع لعملية تقييم الأثر حيث أن هذه العملية بحاجة الى تكلفة عالية من اجل القيام بها، و عدم الاهتمام الكافي بمبدأ تقييم الاثر من قبل الجمعيات الزراعية.

ثالثاً: اختبار الفرضيات

الفرضية الاولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استخدام اسلوب الادارة بالنتائج ونجاح المشاريع الزراعية.

1. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تحديد احتياجات المشروع ونجاح المشاريع الزراعية.

جدول (5.15): يوضح العلاقة بين تحديد احتياجات المشروع وبين نجاح المشاريع الزراعية

		نجاح المشروع	تحديد الاحتياجات
نجاح المشروع	معامل ارتباط بيرسون	1.000	0.780
	المعنوية Sig	.	0.00
	عدد المشاهدات	120	120

يوضح الجدول السابق نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون بين تحديد احتياجات المشروع وبين نجاح المشاريع الزراعية، حيث أظهر الجدول السابق وجود علاقة طردية بين تحديد احتياجات المشروع وبين نجاح المشاريع الزراعية، حيث كانت قيم sig تساوي 0.00 وقيمه معامل الارتباط تساوي 0.780 وهذا دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.05، وهذه النتيجة تدل على أن هناك ارتباط وثيق بين نجاح المشاريع الزراعية وتحديد الاحتياجات، بمعنى كلما كان تحديد الاحتياجات بشكل أفضل ودقيق كلما زادت فرصة نجاح المشاريع الزراعية، ويعزو الباحث ذلك الى الأهمية الكبيرة التي توليها الجمعيات الزراعية لتحديد الاحتياجات قبل البدء بالمشروع، فتحديد الاحتياجات هي عملية التمهيد للمشروع والتي تتضمن تحديد طبيعة المشروع ومداه من خلال فهم بيئة العمل والتأكد من السيطرة على كل المتطلبات اللازمة، حيث أن المعرفة الحقيقية بمتطلبات واحتياجات المشروع تمثل أهمية كبيرة وعامل مهم لنجاح المشروع الزراعي.

ملخص الفرضية: يتضح من نتائج الفرضية السابقة ان تحديد الاحتياجات كانت لها علاقة قوية مع نجاح المشاريع الزراعية، بمعنى انه كلما زادت الدقة في تحديد الاحتياجات للمشاريع الزراعية كلما كان هناك فرصة أكبر في نجاح هذه المشاريع، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين المتغيرين.

2. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استخدام الموارد المتاحة ونجاح المشاريع الزراعية.

جدول (5.16): يوضح العلاقة بين تحديد احتياجات المشروع وبين نجاح المشاريع الزراعية

		نجاح المشروع	استخدام الموارد المتاحة
نجاح المشروع	معامل ارتباط بيرسون	1.000	0.855*
	المعنوية Sig	-	0.00
	عدد المشاهدات	120	120

يوضح الجدول السابق نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون بين استخدام الموارد المتاحة وبين نجاح المشاريع الزراعية، حيث أظهر الجدول السابق وجود علاقة طردية بين استخدام الموارد المتاحة وبين نجاح المشاريع الزراعية، حيث كانت قيم sig تساوي 0.00 وقيمه معامل الارتباط تساوي 0.855. وهذا دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.05، بمعنى كلما زادت استخدام الموارد المتاحة بشكل أفضل ودقيق كلما زادت فرصة نجاح المشاريع الزراعية، ويعزو الباحث ذلك الى أن مراجعة القدرات الحالية للجمعية كمرحلة أولية من التقييم للإمكانيات المتاحة لديها من أجل تنفيذ المشروع، أي حصر الموارد البشرية والمادية اللازمة للمشروع المراد تنفيذه والعمل على توفير العجز من هذه الموارد ان وجد، كما تتضمن هذه المرحلة عملية التخطيط لضمان التوافق بين عناصر الوقت، والتكلفة، و الموارد مع معدل العمل المراد إنجازه، بالتوازي مع تقدير عوامل المخاطرة المقبولة، فان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة يمثل عامل مهم لنجاح المشاريع الزراعية.

ملخص الفرضية:

يتضح من نتائج الفرضية السابقة أن استخدام الموارد المتاحة كان لها علاقة قوية بنجاح المشاريع الزراعية، بمعنى أنه كلما زاد استخدام الموارد المتاحة للمشاريع الزراعية بشكل سليم كلما كان هناك فرصة أكبر في نجاح هذه المشاريع، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين المتغيرين.

3. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجية التنفيذ ونجاح المشاريع الزراعية.

جدول (5.17): يوضح العلاقة بين استراتيجية التنفيذ وبين نجاح المشاريع الزراعية

		نجاح المشروع	استراتيجية التنفيذ
نجاح المشروع	معامل ارتباط بيرسون	1.000	0.734*
	Sig المعنوية	-	000.
	عدد المشاهدات	120	120

يوضح الجدول السابق نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون بين استراتيجية التنفيذ وبين نجاح المشاريع الزراعية، حيث أظهر الجدول السابق وجود علاقة طردية بين استراتيجية التنفيذ وبين نجاح المشاريع الزراعية، حيث كانت قيم sig تساوي 0.00 وقيم معامل الارتباط تساوي 0.734 وهذا دال احصائياً عند مستوى معنوية 0.05، بمعنى كلما كان هناك استراتيجية واضحة لتنفيذ هذه المشاريع، كلما زادت فرصة نجاح المشاريع الزراعية، ويعزو الباحث ذلك الى أن تنفيذ المشروع هو عبارة عن مجموعة من العمليات المترابطة في تسلسل منطقي لاستكمال متطلبات خطة العمل، وتتضمن فعلياً تكامل النشاط البشري في التعامل و التشغيل للموارد المتاحة بأقصى كفاءة لإتمام المشروع في الوقت المحدد له وأن وجود استراتيجية تنفيذ واضحة وعملية يساهم وبشكل كبير في نجاح المشاريع الزراعية.

ملخص الفرضية:

يتضح من نتائج الفرضية السابقة ان استراتيجية التنفيذ كان لها علاقة قوية بنجاح المشاريع الزراعية، بمعنى انه كلما كان هناك استراتيجية واضحة لتنفيذ هذه المشاريع، كلما زادت فرصة نجاح المشاريع الزراعية.، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين المتغيرين.

4. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المتابعة والتقييم ونجاح المشاريع الزراعية.

جدول (5.18): يوضح العلاقة بين المتابعة والتقييم وبين نجاح المشاريع الزراعية.

		نجاح المشروع	المتابعة والتقييم
نجاح المشروع	معامل ارتباط بيرسون	1.000	0.529*
	المعنوية Sig	-	0.00
	عدد المشاهدات	120	120

يوضح الجدول السابق نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون بين المتابعة والتقييم وبين نجاح المشاريع الزراعية، حيث اظهر الجدول السابق وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين المتابعة والتقييم وبين نجاح المشاريع الزراعية، حيث كانت قيم sig تساوي 0.00 وقيمه معامل الارتباط تساوي 0.529 وهذا دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.05، بمعنى كلما كان هناك متابعة وتقييم بشكل مستمر ومتواصل، كلما زادت فرصة نجاح المشاريع الزراعية، ويعزو الباحث ذلك الى أن عملية المتابعة والتقييم لمراحل التنفيذ و مستوياته و مخرجاته الأولية و التالية مع الضبط في حينه للخطوات المرحلية للمشروع يمثل عامل مهم لنجاح المشاريع الزراعية، أي ان عملية المتابعة والتقييم خلال مراحل تنفيذ المشروع والقياس المرحلي، وتقييم التكلفة، والجهد، والامكانيات، ومدى توافقها مع الخطة الموضوعة للوصول الى الاهداف الموضوع مسبقاً للمشروع، وتطبيق الممارسات التي تصح مسار العمل أولاً بأول في حال وجود حاجة إليها، والتحكم في العوامل التي قد تؤدي إلى الانحراف عن التطبيق المتكامل لجزئيات المشروع، خاصة في المشاريع متعددة المراحل، حيث تكون المراقبة و الضبط مصدر التغذية الراجعة Feedback في المراحل المتقدمة لتصحيح أي مسارات مغايرة للمطلوب إنجازه، لذلك تعتبر عملية المتابعة والتقييم من اهم العوامل التي تلعب دوراً محورياً في نجاح المشاريع.

ملخص الفرضية:

يتضح من نتائج الفرضية السابقة ان أسلوب المتابعة والتقييم كان لها علاقة قوية بنجاح المشاريع الزراعية، بمعنى انه كلما كان هناك متابعة مستمرة لتنفيذ هذه المشاريع، كلما زادت فرصة نجاح المشاريع الزراعية.، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين المتابعة والتقييم من جهة وبين نجاح المشروع من جهة أخرى.

5. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تقييم الأثر للمشاريع ونجاح المشاريع الزراعية.
جدول (5.19): يوضح العلاقة بين تقييم الأثر للمشاريع وبين نجاح المشاريع الزراعية.

		نجاح المشروع	تقييم الأثر
نجاح المشروع	معامل ارتباط بيرسون	1.000	0.789*
	المعنوية Sig	–	0.00
	عدد المشاهدات	120	120

يوضح الجدول السابق نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون بين تقييم الأثر للمشاريع وبين نجاح المشاريع الزراعية، حيث اظهر الجدول السابق وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين تقييم الأثر وبين نجاح المشاريع الزراعية، حيث كانت قيم sig تساوي 0.00 وقيمته معامل الارتباط تساوي 0.789 وهذا دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.05، بمعنى كلما كان هناك متابعة وتقييم للأثر بشكل مستمر ومتواصل، كلما زادت فرصة نجاح المشاريع الزراعية. ويعزو الباحث ذلك الى أن تقييم النتائج أو الآثار النهائية المترتبة على تنفيذ المشروع أي (بعيد المدى) والتي تؤثر على المستفيدين من جميع النواحي وعادة ما يستمر هذا التأثير لمدة طويلة له التأثير البالغ على نجاح او فشل المشاريع بشكل عام ولا سيما المشاريع الزراعية.

ملخص الفرضية:

يتضح من نتائج الفرضية السابقة ان أسلوب تقييم الأثر كان له علاقة قوية بنجاح المشاريع الزراعية، بمعنى انه كلما كان هناك متابعة مستمرة لتقييم الأثر لهذه المشاريع، كلما زادت فرصة نجاح المشاريع الزراعية.، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين تقييم الأثر من جهة وبين نجاح المشروع من جهة أخرى.

ومن خلال ما سبق لاختبار علاقة الارتباط بين مكونات المتغير المستقل (الادارة بالنتائج) والمتغير التابع (نجاح المشاريع الزراعية) حيث اظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين المتغيرين.

وتدل هذه النتيجة على أهمية استخدام اسلوب الادارة بالنتائج من اجل نجاح المشاريع التي تقوم بتنفيذها الجمعيات الزراعية العاملة بقطاع غزة وتظهر النتيجة ايضاً الى مدى الحاجة له، حيث ظهر من النتائج أن المستجيبين لاستبانة هذا الدارسة اتفقوا على أن الإدارة بالنتائج بأبعادها (تحديد الاحتياجات، استخدام الموارد المتاحة، استراتيجية التنفيذ، المتابعة والتقييم، وتقييم الاثر) لها علاقة طردية قوية في نجاح المشاريع الزراعية في الجمعيات الزراعية بقطاع غزة. ويعزو الباحث هذا إلى أن استخدام الجمعيات الزراعية لاسلوب الإدارة بالنتائج يزيد من نجاح المشاريع، حيث يزيد استخدام هذا الاسلوب من فعالية العمليات الإدارية عن طريق توزيع الأعباء الإدارية على المستويات المختلفة وسرعة إنجازها مع تحقيق جودة الخدمة، كما أن ممارسة هذا النوع من الإدارة يزيد من الثقة بين الرئيس والمرؤوس وتوطيد العلاقات الطيبة بينهم، وكذلك يعمل على اشباع الحاجات النفسية للمرؤوسين مما يساهم زيادة ثقتهم بأنفسهم وزيادة ولائهم للعمل وللجمعية التي يعملون بهام ما يؤدي إلى زيادة دافعيتهم للإنجاز.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (jubir, Ihsan, & Aref (2016) التي توصلت إلى أن استخدام اسلوب الإدارة بالنتائج ومؤشرات الاداء الرئيسية يمكن أن يؤدي الى نتائج واستنتاجات افضل بالمقارنة مع الممارسات الادارية التقليدية مما يؤدي الى نجاح المشاريع التي تقوم المنظمات بنفيذها، ودراسة (Madhekeni(2015 التي توصلت إلى أن هناك علاقة قوية بين استخدام اسلوب الادارة القائمة على النتائج هو اسلوب اداري حديث يركز على تحقيق الاهداف والنتائج المناسبة في الوقت المناسب من خلال استخدام تحديد الاحتياجات والتنفيذ المنهجي واستخدام أمثل للموارد ورصد وتقييم الأداة واعداد التقارير وتقييم الأثر، ودراسة (Dagayach(2015 التي توصلت الى أن انتهاء المشروع في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية الموضوعة يعتبر من اهم المقومات لنجاح المشاريع. ودراسة (binnendijk(2014 التي توصلت الى ان العديد من الوكالات والمؤسسات المانحة قد وضعت انظمة قياس الاداء والادارة لتكمل نظم الرصد والتقييم بطريقة اكثر كفاءة وفعالية وذلك من خلال اسلوب الادارة بالنتائج، وأن

هناك تحول من التركيز على المخرجات الى التركيز على النتائج والاثار المترتبة على تنفيذ المشاريع. ودراسة (Rolingis(2014 التي توصلت الى ان الرقابة التقييم مهمتان رئيسيتان للإدارة القائمة على النتائج فالمتابعة والتقييم الجيدان اساسيان ليس فقط لإدارة المشروع بفعالية، ولكن يمكن ان يكونا محفزاً للإصلاح. ودراسة (محمد، 2013م) التي توصلت الى أن ادارة المشاريع الزراعية بولاية نهر النيل لا تستخدم الاساليب الادارية الحديثة لإدارة مشاريعها مما ادى الى تدهور تلك المشاريع، وان هناك نقص وضعف في مؤسسات التدريب والتأهيل تعاني منه ادارة المشاريع الزراعية. ودراسة (القيسي، 2016م) التي توصلت الى ان معظم المنظمات المستهدفة في عينة الدراسة تعي اهمية التخطيط للمشاريع لضمان نجاح تنفيذها ،

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة كل من (شبير، 2016م) التي خلصت الى عدم العناية الكافية بتخطيط وتطوير عملية تنمية وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية، حيث تسودها ممارسات غير ايجابية، وأن المؤسسات غير الحكومية لا تمارس التخطيط ضمن منهجية كاملة وواضحة. ودراسة (ابو صفية، 2014م) التي توصلت الى نتائج مفادها أن الاداء الاداري للمنظمات المشمولة بهذه الدراسة ضعيف، حيث يتسم الاداء الاداري لهذه المنظمات بالمركزية وعدم مشاركة المرؤوسين في العملية الادارية.

الفرضية الثانية

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأسلوب الإدارة بالنتائج على نجاح المشاريع الزراعية في قطاع غزة.

وللإجابة على هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لدراسة تأثير المتغيرات المستقلة (تحديد الاحتياجات، استخدام الموارد المتاحة، استراتيجية التنفيذ، المتابعة والتقييم، وتقييم الأثر) على المتغير التابع و الذي يمثل نجاح المشاريع الزراعية في قطاع غزة والجدول التالي يوضح نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد.

جدول (5.20): يوضح نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار المعيارية beta	T	المعنوية	الدالة
الثابت	1.331	.301		4.426	.000	دال
تحديد الاحتياجات	.138	.060	.143	2.298	.023	دال
استخدام الموارد المتاحة	.113	.084	.116	1.348	.180	دال
استراتيجية التنفيذ	.146	.034	.203	4.288	.000	دال
المتابعة والتقييم	.316	.075	.379	4.191	.000	دال
تقييم الاثر	.138	.034	.214	4.036	.000	دال
تحليل التباين ANOVA						
قيمة اختبار F	151.1	القيمة الاحتمالية لاختبار F		0.00		
قيمة معامل التحديد المعدل R	86.3%	قيمته معامل الارتباط R		%93.2		

و يوضح الجدول السابق نتائج تحليل الانحدار المتعدد حيث نلاحظ قيمة F المحسوبة تساوي (151.1) و هي دالة احصائيا عند مستوى معنوية (0.05) حيث أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.00) و هي أقل من (0.05) وهذا يدل على وجود فروق بين هذه المتغيرات المستقلة و المتغير التابع و أن هذا النموذج جيد من حيث دراسة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع .

و من خلال معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة نلاحظ أن بعض المتغيرات المستقلة كان لها أثر أكبر من غيرها على المتغير التابع و يمكن قياس هذا التأثير من خلال القيمة المعيارية (Beta) ، حيث نلاحظ أن أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً على المتغير التابع كان المتابعة والتقييم حيث أن قيمة (Beta = 0.379) و أقلها تأثيراً هو تحديد الاحتياجات حيث أن قيمة (Beta = 0.14)، في حين ان استخدام الموارد المتاحة لم يكن لها تأثير حيث كانت قيمة المعنوية اكبر من +0.05 وهذا غير دال احصائيا، كما بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (86.3%) و القيمة الاحتمالية المقابلة كانت (0.00) بمعنى أن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر 86.3% من التباين في المتغير التابع وهذا معدل مرتفع جداً وجيد في الاعتماد على هذا النموذج، أما بالنسبة الباقية والمتمثلة بـ 13.7% فهي تعود الى متغيرات أخرى لم يتناولها موضوع الدراسة الحالية.

يمكن كتابة معادلة الانحدار بالصورة العامة كالتالي :

$$y = \alpha + b_1x_1 + b_3x_3 + b_4x_4 + b_5x_5$$

المتغيرات	رمز المتغير
نجاح المشاريع الزراعية كمتغير تابع	Y
الثابت	α
تحديد الاحتياجات	X1
استراتيجية التنفيذ	X3
المتابعة والتقييم	X4
تقييم الاثر	X5

حيث y تمثل المتغير التابع ، X تمثل المتغيرات لمستقلة.

ووفقا للتحليل السابق نلاحظ أن جميع المتغيرات المستقلة كان لها تأثير معنوي و دال احصائيا على المتغير التابع ما عد (استخدام الموارد المتاحة)، أي أن لأسلوب الادارة بالنتائج كمتغير مستقل أثر بالغ الأهمية على نجاح المشاريع الزراعية، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (شبير، 2016)، ودراسة (الحلو، 2015) ودراسة (الأسطل، 2014) ودراسة (عيسى، 2014) ودراسة (البحيصي، 2013) حيث توصلت الى أن لأسلوب الادارة بالأهداف والنتائج أثر مهم في نجاح المشاريع ويعزو الباحث ذلك الى زيادة الوعي الاداري لدى أفراد الدراسة وزيادة المعرفة حول أهمية اتباع أسلوب الادارة بالنتائج في ادارة الجمعيات والمؤسسات بشكل عام وادارة المشاريع التي تقوم بتنفيذها من خلال هذا الاسلوب الفعال بشكل خاص والذي أثبتت الدراسات أنه يعطي نتائج عالية جداً في جميع ما يخص العملية الادارية داخل المؤسسات التي اتبعت هذا الأسلوب.

الفرضية الثالثة

1. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأسلوب الإدارة بالنتائج على

نجاح المشاريع الزراعية وبين المسمى الوظيفي (المركز الوظيفي).

وللإجابة على هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (A NOVA) والذي يستخدم

جدول (5.21): يوضح نتائج اختبار A NOVA - المسمى الوظيفي

المعنوية	الاختبار	الوسط الحسابي لاستجابات - المركز الوظيفي					المجالات
		موظف	مدير مشروع	مدير تنفيذ	عضو	رئيس	
0.00	6.67	7.80	8.04	8.36	9.37	9.18	تحديد الاحتياجات
0.00	5.43	7.49	8.08	8.34	8.81	9.18	استخدام الموارد المتاحة
0.00	3.61	7.68	7.96	8.73	9.10	9.29	استراتيجية التنفيذ
0.00	0.85	8.33	8.03	8.12	8.90	9.36	المتابعة والتقييم
0.00	4.47	6.88	6.90	7.27	8.31	9.25	تقييم الأثر
0.00	4.58	7.63	7.80	8.16	8.90	9.25	أسلوب الإدارة بالنتائج

للإجابة على هذه الفرضية فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حيث تبين من خلال هذا الاختبار أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين أسلوب الإدارة بالنتائج على نجاح المشاريع الزراعية وبين المستوى الوظيفي، حيث كانت قيمة $\text{sig}=0.002$ وقيمة الاختبار $F=4.58$ ، وهذا دال إحصائياً عند مستوى معنوية 5%، بمعنى أنه يوجد فروق من الأداء أو الاتجاهات المستوى الوظيفي (رئيس، عضو مجلس إدارة، مدير تنفيذي، مدير مشروع، موظف) لصالح رئيس المؤسسة ويعزو الباحث ذلك إلى أن الأشخاص الذين يتولوا المناصب الإدارية العليا هم أكثر دراية ومعرفة بأسلوب الإدارة بالنتائج أكثر من غيرهم في المستويات الإدارية الأخرى وهذا يرجع إلى حداثة هذا الأسلوب.

ملخص الفرضية:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين أسلوب الإدارة بالنتائج على نجاح المشاريع الزراعية يعزى لمتغير المسمى الوظيفي، بمعنى أن المسمى الوظيفي كان له أثر واضح على آراء المبحوثين حول أسلوب الإدارة بالنتائج على نجاح المشاريع الزراعية.

2. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأسلوب الإدارة بالنتائج على نجاح المشايخ الزراعية وبين المؤهل العلمي.

وللإجابة على هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (A NOVA) والذي يستخدم

جدول (5.22): يوضح نتائج اختبار A NOVA - المؤهل العلمي

المعنوية	الاختبار	الوسط الحسابي لاستجابات - المؤهل العلمي			المجالات
		دبلوم	بكالوريوس	دراسات	
0.00	12.96	8.09	9.22	9.51	تحديد الاحتياجات
0.00	11.51	7.94	9.00	9.29	استخدام الموارد المتاحة
0.00	2.24	8.24	8.98	9.06	استراتيجية التنفيذ
0.00	14.16	7.87	8.96	9.22	المتابعة والتقييم
0.01	5.25	7.11	8.14	8.61	تقييم الأثر
0.00	12.70	7.85	8.86	9.50	أسلوب الإدارة بالإنتاج

للإجابة على هذه الفرضية فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حيث تبين من خلال هذا الاختبار أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين أسلوب الإدارة بالنتائج على نجاح المشاريع الزراعية وبين المؤهل العلمي، حيث كانت قيمة $\text{sig}=0.00$ وقيمة الاختبار $F=12.70$ ، وهذا دال إحصائياً عند مستوى معنوية 5%، بمعنى أنه يوجد فروق في الآراء أو الاتجاهات حول المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا) لصالح المؤهل العلمي الدراسات العليا يليه المؤهل العلمي البكالوريوس يليه المؤهل العلمي الدبلوم، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الأشخاص الذين لديهم مؤهل علمي عالي كانت اجابتهم أكثر دقة من أولئك الأشخاص الذين لديهم مؤهل علمي أقل، أي أن الأشخاص الذين لديهم مؤهل علمي دراسات عليا كان لديهم الفهم والادراك الأكبر لموضوع الدراسة الادارة بالنتائج أكثر من غيرهم ممن لديهم مؤهل علمي بكالوريوس، والذين لديهم مؤهل علمي دبلوم.

ملخص الفرضية:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين أسلوب الإدارة بالنتائج على نجاح المشاريع الزراعية يعزي لمتغير المؤهل العلمي، بمعنى أن المؤهل العلمي كان له أثر واضح على آراء المبحوثين حول أسلوب الإدارة بالنتائج على نجاح المشاريع الزراعية.

3. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأسلوب الإدارة بالإنتاج على نجاح المشايخ الزراعية وبين متغير الخبرة.

وللإجابة على هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (A NOVA) والذي يستخدم

جدول (5.23): يوضح نتائج اختبار A NOVA - فئات الخبرة

المجالات	الوسط الحسابي لاستجابات - فئات الخبرة					الاختبار	المعنوية
	أقل من 5	10-5 سنوات	15-10 سنة	20-15 سنة	20 فأكثر		
تحديد الاحتياجات	7.73	8.22	8.96	8.81	8.95	5.37	0.00
استخدام الموارد المتاحة	7.47	8.34	8.51	8.86	8.80	5.32	0.00
استراتيجية التنفيذ	7.39	8.95	8.57	8.48	9.18	5.35	0.00
المتابعة والتقييم	7.19	8.27	9.38	8.33	9.21	4.55	0.00
تقييم الأثر	6.92	7.33	7.19	8.05	8.79	3.12	0.02
أسلوب الإدارة بالإنتاج	7.34	8.22	8.52	8.50	8.99	5.78	0.00

للإجابة على هذه الفرضية فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حيث تبين من خلال هذا الاختبار أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين أسلوب الإدارة بالنتائج على نجاح المشاريع الزراعية وبين فئات الخبرة، حيث كانت قيمة $\text{sig}=0.00$ وقيمة الاختبار $F=5.78$ ، وهذا دال احصائيا عند مستوى معنوية 5%، بمعنى أنه يوجد فروق في الآراء أو الاتجاهات حول سنوات الخبرة لصالح الخبرة الأعلى 20 سنة فأكثر وذلك لحصوله على أعلى وسط حسابي، ويعزو الباحث ذلك الى أن الأشخاص الذين يمتلكون الخبرة الأكبر هم الذين يكون لهم القدرة على الفهم الأكبر لأسلوب الادارة بالنتائج أكثر من أولئك الذين لديهم خبر ادارية أقل.

ملخص الفرضية:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين أسلوب الإدارة بالنتائج على نجاح المشاريع الزراعية يعزى لمتغير الخبرة، بمعنى أن الخبرة كان لها أثر واضح على آراء المبحوثين حول أسلوب الإدارة بالنتائج على نجاح المشاريع الزراعية.

4. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأسلوب الإدارة بالإنتاج على نجاح المشاريع الزراعية وبين متغير التخصص.

وللإجابة على هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (A NOVA) والذي يستخدم

جدول (5.24): يوضح نتائج اختبار A NOVA – التخصص

المعنوية	الاختبار										المجالات
		حاسوب	علوم إدارية	اعلام	محاسبة	تربية	آداب	هندسة	اجتماعيات	زراعة	
0.002	3.33	8.50	8.96	7.14	7.45	8.29	8.47	8.46	8.50	7.33	تحديد الاحتياجات
0.000	5.08	8.29	8.68	6.71	7.04	8.39	8.51	8.86	7.79	7.80	استخدام الموارد المتاحة
0.012	1.37	8.29	8.58	6.36	8.39	8.25	8.53	9.21	7.68	7.29	استراتيجية التنفيذ
0.015	4.04	8.64	8.49	6.36	6.94	8.43	8.50	8.93	7.46	7.82	المتابعة والتقييم
0.003	2.55	7.36	7.81	6.36	6.18	7.71	7.99	7.32	5.86	6.96	تقييم الأثر
0.001	3.16	8.21	8.51	6.59	7.20	8.21	8.40	8.56	7.46	7.44	أسلوب الإدارة بالإنتاج

للإجابة على هذه الفرضية فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حيث تبين من خلال هذا الاختبار أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين أسلوب الإدارة بالنتائج على نجاح المشاريع الزراعية وبين التخصص، حيث كانت قيمة $\text{sig}=0.001$ وقيمة الاختبار $F=3.16$ ، وهذا دال احصائيا عند مستوى معنوية 5%، بمعنى أنه يوجد فروق في الآراء أو الاتجاهات حول التخصص العلمي لصالح تخصص الهندسة

والعلوم الادارية وذلك لحصولهم على أعلى وسط حسابي ويعزو الباحث ذلك إلى أن الاشخاص في هذين التخصصين لديهم فهم أكبر حول موضوع الدراسة.

ملخص الفرضية:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين أسلوب الإدارة بالنتائج على نجاح المشاريع الزراعية يعزى لمتغير التخصص، بمعنى أن التخصص كان له أثر واضح على آراء المبحوثين حول أسلوب الإدارة بالنتائج على نجاح المشاريع الزراعية.

5. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأسلوب الإدارة بالنتائج على نجاح المشاريع الزراعية. تعزى لمتغير الجنس.

جدول (5.25): يوضح نتائج اختبار t للعينات المستقلة - الجنس

المجال	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاختبار	المعنوية
تحديد الاحتياجات	ذكر	73	8.43	0.48	0.62
	أنثى	47	8.31		
استخدام الموارد المتاحة	ذكر	73	8.26	0.4	0.68
	أنثى	47	8.16		
استراتيجية التنفيذ	ذكر	73	8.64	1.75	0.06
	أنثى	47	8.08		
المتابعة والتقييم	ذكر	73	8.21	0.74	0.48
	أنثى	47	8.00		
تقييم الأثر	ذكر	73	7.39	0.14	0.88
	أنثى	47	7.44		
أسلوب الإدارة بالإنتاج	ذكر	73	8.19	0.24	0.797
	أنثى	47	8.12		

يوضح الجدول السابق أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين في جميع المجالات تعزى لمتغير الجنس، حيث كانت قيمة sig أكبر من 0.05، وهذا غير دال احصائيا عند مستوى معنوية 5%،، بمعنى ان متغير الجنس ليس له أي أثر على أسلوب الإدارة بالنتائج لإنجاح المشاريع الزراعية أي أن آراء المبحوثين من الجنسين كان متشابه حول هذا الموضوع.

ملخص الفرضية

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأسلوب الإدارة بالنتائج على نجاح المشاريع الزراعية تعزى لمتغير الجنس. بمعنى ان متغير الجنس ليس له أي اثر على أسلوب الإدارة بالنتائج لإنجاح المشاريع الزراعية أي أن أراء المبحوثين من الجنسين كان متشابه حول هذا الموضوع.

نتائج الدراسة

مما سبق من تحليل للنتائج واختبار الفرضيات والإجابة على تساؤلات الدراسة تتلخص نتائج الدراسة في التالي:

1- نتائج تتعلق بالمتغير المستقل أسلوب الادارة بالنتائج:

1. اظهرت الدراسة أن العديد من الجمعيات الزراعية العاملة بقطاع غزة تستخدم أسلوب الادارة بالنتائج بأبعاده المختلفة بشكل يساعدها في النجاح في مشاريعها التي تقوم بتنفيذها.
2. أوضحت الدراسة أن مستوى الموافقة على أبعاد الإدارة بالنتائج كان بنسبة كبيرة جداً.
3. أظهرت الدراسة أن هناك قصور كبير وواضح في استخدام تقييم الأثر من قبل الجمعيات الزراعية بقطاع غزة.
4. أظهرت الدراسة أن الجمعيات الزراعية بقطاع غزة تعطي عملية تحديد الاحتياجات الأهمية الكافية.
5. أظهرت الدراسة أن اختيار المشاريع الزراعية وفقاً للموارد المتاحة عامل مهم من أجل نجاح المشروع.
6. أظهرت الدراسة أن مستوى استراتيجية التنفيذ حصل على موافقة عالية جداً وأن الجمعيات تقوم بعملية التنفيذ وفقاً لما هو مخطط مسبقاً.
7. أظهرت الدراسة أن هناك موافقة كبير حول مستوى المتابعة والتقييم.

8. أوضحت الدراسة أن مستوى تقييم الأثر حصل على أقل نسبة من الموافقة مما يدل على أن هناك ضعف في تطبيق هذا المكون المهم من بين مكونات الإدارة بالنتائج.

3- نتائج تتعلق بالمتغير التابع نجاح المشاريع الزراعية:

1. أظهرت الدراسة أن الجمعيات الزراعية تعتبر عامل استدامة المشروع أحد أهم عناصر نجاح المشروع الزراعي "
2. أظهرت الدراسة أن مساهمة الجمعيات الزراعية في توعية المزارعين وحثهم على الاستغلال الأمثل للأراضي الزراعية وزيادة رقعتها يمثل عامل مهم لنجاح المشروع الزراعي.
3. أظهرت الدراسة أن الجمعيات الزراعية بقطاع غزة لا تقوم بمشاركة موظفيها في وضع الأهداف والنتائج المتوقعة قبل تنفيذ أي مشروع بالشكل المطلوب.
4. أظهرت الدراسة أن الكثير الجمعيات الزراعية بقطاع غزة لا تحرص على الربط بين أهداف المشروع والأهداف الاستراتيجية، أي أن معظم الجمعيات الزراعية تقوم بتنفيذ مشاريعها وفقاً لما يطلبه الممول الخارجي أي أنها تقوم بتنفيذ المشاريع ليس من أجل خدمة المزارعين في المقام الأول بل من أجل الحصول على التمويل.

4- نتائج تتعلق بالعلاقات بين ابعاد متغيرات الدراسة:

1. توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة احصائية بين أسلوب الإدارة بالنتائج متمثل بالأبعاد (تحديد وتحليل الاحتياجات، استخدام الموارد. المتاحة، استراتيجية التنفيذ، المتابعة والتقييم، وتقييم الأثر) وبين نجاح المشاريع الزراعية.
2. توجد علاقة طردية قوية بين تحديد الاحتياجات وبين نجاح المشاريع الزراعية.
3. توجد علاقة طردية قوية بين استخدام الموارد المتاحة وبين نجاح المشاريع الزراعية.
4. توجد علاقة طردية قوية بين استراتيجية التنفيذ وبين نجاح المشاريع الزراعية.
5. توجد علاقة طردية قوية بين المتابعة والتقييم وبين نجاح المشاريع الزراعية.
6. توجد علاقة طردية بين تقييم الأثر وبين نجاح المشاريع الزراعية.

- 5-يوجد تأثير ذو دلالة احصائية من خلال (تحديد وتحليل الاحتياجات، استخدام الموارد المتاحة، استراتيجية التنفيذ، المتابعة والتقييم، وتقييم الاثر) على نجاح المشاريع الزراعية حيث أوضحت الدراسة أن أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً على المتغير التابع كان المتابعة والتقييم، وأقلها تأثيراً هو تحديد الاحتياجات، في حين ان استخدام الموارد المتاحة لم يكن لها تأثير حيث كانت قيمة المعنوية أكبر من 0.05 وهذا غير دال احصائياً.
- 6-لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في جميع المجالات تعزي لمتغير الجنس حول أثر أسلوب الادارة بالنتائج على نجاح المشاريع الزراعية.
- 7-يوجد فروق في الاتجاهات حول أسلوب الادارة بالنتائج وأثره على نجاح المشاريع الزراعية تعزى للتخصص العلمي لصالح تخصص الهندسة والمحاسبة.
- 8-يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات عينة الدراسة أسلوب الإدارة بالنتائج وأثره على نجاح المشاريع الزراعية يعزى لمتغير الخبرة لصالح من لديهم سنوات خبرة أكبر.
- 9-يوجد فروق ذات دلالة بين اجابات عينة الدراسة حول أسلوب الإدارة بالإنتاج وأثره على نجاح المشاريع الزراعية يعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح تخصص الهندسة والعلوم الادارية.

توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي خلصت إليها الدراسة، نستعرض فيما يلي مجموعة من التوصيات التي قد يكون لها دور في التشجيع على زيادة ممارسة الإدارة بالنتائج وذلك من أجل اعطاء فرصة اكبر لنجاح المشاريع الزراعية التي تقوم بتنفيذها الجمعيات الزراعية العاملة في قطاع غزة وقد تم تقسيم هذه التوصيات حسب الجهة المعنية بها.

1. توصيات خاصة بإدارة الجمعيات الزراعية:

1. ضرورة التأكيد على ممارسة مبدأ الإدارة بالنتائج بفاعلية كأسلوب إداري في لتأدية الوظائف والمهام، والعمل على نشر هذا المبدأ بشكل واسع.
2. العمل على زيادة الوعي حول أهمية ترسيخ ثقافة الأساليب الإدارية الحديثة.
3. ضرورة العمل على تدريب العاملين في الجمعيات الزراعية على أسلوب الادارة بالنتائج، و العمل على التدريب العملي الى جانب التدريب النظري حيث أن التدريب النظري لا يكفي لأنه من أجل التطبيق الجيد لهذا النهج يجب الممارسة الفعلية على أرض الواقع من خلال تبادل الخبرات والاستشارات.
4. العمل على تطوير الخطط السنوية و خطط المتابعة والمؤشرات الخاصة بالجمعيات الزراعية العاملة في قطاع غزة بناءً على هذا النهج.
5. الاهتمام بالأساليب الحديثة في جوانب الاتصال مما يزيد من كفاءة العملية الادارية بين المستويات المختلفة بشكل أكبر.
6. ضرورة اعطاء مبدأ تقييم الأثر الاهمية اللازمة مما له من دور في نجاح العملية الادارية بشكل عام ونجاح المشاريع بشكل خاص.
7. ضرورة عدم التركيز على تنفيذ الأنشطة وتحقيق المخرجات وتقديم الخدمات أكثر من متابعة النتائج المتحققة أو التغيرات التي تحدث في أوضاع الأفراد المستفيدين.
8. العمل على اشراك أصحاب العلاقة في وضع الأهداف والنتائج المستقبلية.
9. تعزيز دور الادارات الدنيا ومشاركتهم في وضع الأهداف والنتائج.

10. تكوين فريق استشاري يتولى مهمة تصميم برنامج أولي للإدارة بالنتائج ويكون قابل للتطبيق على أرض الواقع.
 11. ضرورة اهتمام الجمعيات الزراعية بقطاع غزة بالمتابعة والتقييم قبل وأثناء وبعد تنفيذ المشروع.
 12. ضرورة الطلب من المؤسسات المانحة برصد موازنة خاصة بتقييم الأثر مما يساعد على تطبيق الأسلوب.
 13. العمل على التشبيك والتعاون مع المؤسسات الدولية التي تستخدم أسلوب الادارة بالنتائج من أجل الاستفادة من خبراتها وتجربتها في هذا المجال.
- 2. توصيات خاصة بالموظفين الإداريين في الجمعيات الزراعية:**
1. الاهتمام بتنمية الخصائص الريادية لما لها من أثر كبير على تحسين الأداء الوظيفي.
 2. اتباع آلية فعالة لعمل تغذية راجعة سريعة للرؤساء عن سير العمل حتى يتم تقادي أي انحرافات.
 3. ضرورة وأهمية الاطلاع المستمر على أحدث المتغيرات و التطورات في بيئة الجمعيات الزراعية والتي تضمن له مواكبة آخر المستجدات وأحدث التغيرات التي تساعد في تنفيذ ادارة المشاريع الزراعية بأحدث الطرق.

ثالثاً: مقترحات لدراسات لاحقة:

1. المشاكل والمعوقات التي تواجه تطبيق أسلوب الادارة بالنتائج في الجمعيات الزراعية بقطاع غزة.
2. دور الإدارة بالنتائج في زيادة الالتزام التنظيمي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة.
3. دور الإدارة بالنتائج في زيادة الابداع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.
4. قياس مدى ممارسة الإدارة بالنتائج للقيادة وأثرها على فاعلية اتخاذ القرار في مؤسسة الأونروا في قطاع غزة.

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

القرآن الكريم

أولاً: المراجع العربية:

اتحاد لجان العمل الزراعي. (ابريل، 2016م). تاريخ الاطلاع: 3 مارس 2017م، الموقع:

<http://www.uawc-pal.org>

احمد، ابراهيم احمد. (2010م). *الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي*. ج1. (د.ط). القاهرة: دار الفكر العربي.

احمد، ابو زيد حسن. (2015م). *مصطلحات الادارة بالاهداف والنتائج*. المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية.

الاسرج، حسين. (2011م). *المشاريع الصغيرة والمتوسطة ودورها في التشغيل في الدول العربية*. لندن: مركز الشرق.

الاشقر، فؤاد باسل. (2014م). *دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة*. (رسالة ماجستير غير منشورة). غزة، فلسطين: جامعة الأزهر.

أمنة بابكر حسين محمد. (2013م). *معوقات ادارة المشاريع الزراعية في السودان-دراسة ميدانية ولاية نهر النيل*. (رسالة ماجستير غير منشورة). ولاية نهر النيل، السودان.

بابطين، عبد الرحمن. (2013م). *تقييم العوامل الادارية المسببة في تأخير انجاز المشاريع الانشائية من واقع البيئة الداخلية لشركات المقاولات بدولة قطر*. (رسالة ماجستير غير منشورة). قطر: غير منشورة.

البستان، احمد. الجواد، عبدالله عبد. بولس، وصفي. (2010م). *الادارة والاشراف -النظرية، البحث، الممارسة* (د.ط). الكويت، الكويت: مكتبة الفلاح.

بيريل، انابيل. (18 أكتوبر، 2012م). القيادة والإدارة لتحقيق النتائج. العلوم الادارية، صفحة 22.

توفيق، عبد الرحمن. (2008م). الادارة بالأهداف السهل الممتنع لتحقيق الأهداف ج1. (د.ط). القاهرة: مركز الخبرات المهنية للادارة.

جلاوي، محمد علي. (2000م). مصطلحات ادارية مختارة. ج1. (د.ط). بغداد: مطبعة العاني.

الجمعية الأهلية لتطوير زراعة النخيل والتمور. (2017).

الجمعية التعاونية الزراعية. بيت حانون. (3 مارس، 2015م). تاريخ الاطلاع: 4 مارس 2017م، الموقع: <http://pacu.org.ps>.

جمعية التنمية الزراعية. (5 ابريل، 2016م). تاريخ الاطلاع: 3 مارس، 2017م، الموقع: <http://www.pal-arc.org>.

جميل، ابراهيم مروان. (2007م). اسباب فشل المشاريع الصغيرة. كنانة اونلاين، تاريخ الاطلاع: 3 مارس 2017م، الموقع: <http://kenanaonline.com>
الجهاز المركزي للاحصاء الفلسطيني. (23 ابريل، 2016م). تاريخ الاطلاع 3 مارس 2017م، الموقع: www.pcbs.gov.ps

حبتور، عبد العزيز صالح. (2011م). الادارة العامة المقارنة. ج1. (د.ط). عمان، الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

حريم، حسين. (2011م). مبادئ الادارة الحديثة ج1. (د.ط). عمان، الأردن: دار حامد للنشر والطباعة والتوزيع.

حسان، حسن. و العجمي، محمد. (2010م). الاتجاهات الادارية الحديثة ط1. عمان، الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

حماد، رشاد. (2014م). تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). غزة، فلسطين: الجامعة الاسلامية.

- خميس، محمد عبد المنعم. (2013م). متطلبات تطبيق اسلوب الادارة بالاهداف والنتائج في الدول النامية ج2. (د.ط). القاهرة، مصر: المنظمة العربية للعلوم الادارية.
- خير الدين، موسى. (2014). ادارة المشاريع المعاصرة. (د.ط) عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- داوود، نعيم نمر. (2011م). دراسة الجدوى الاقتصادية. (د.ط). عمان: دار البداية.
- درويش، محمد. و وآخرون. (2015م). ادارة الانتاج والعمليات. (د.ط). القاهرة: مكتبة عين شمس.
- دودين، احمد يوسف. (2013). ادارة الاعمال الحديثة- وظائف المنظمة ج1. (د.ط). عمان، الاردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- دودين، احمد. (2012م). ادارة المشاريع الهندسية. عمان، (د.ط). الاردن: دار اليازوري للنشر، جامعة الزرقاء.
- الديراوي، احمد محمد. (2015م). دور السمات الشخصية لدى مدراء المشاريع في نجاح مشاريع المنظمات الاهلية في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة) غزة، فلسطين: الجامعة الاسلامية.
- الديراوي، ايمن. (2012م). دور السمات الشخصية لدى مدراء المشاريع في نجاح مشاريع المنظمات الاهلية في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). غزة، فلسطين: الجامعة الاسلامية.
- ديكسون، روب. (2010م). المهام الادارية ج1. (د.ط). القاهرة، مصر: دار الفاروق.
- الرحمن، توفيق عبد. (2008م). الادارة بالاهداف والنتائج السهل الممتنع لتحقيق الاهداف ج2. (د.ط). القاهرة: مركز الخبرات المهنية للادارة.
- رضا، هاشم حمدي. (2014م). تطور الفكر الاداري. ج1. (د.ط). عمان، الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع.

زردق، احمد. (2011م). مبادئ دراسة الجدوى الاقتصادية. (أطروحة دكتوراه غير منشورة).
مصر: جامعة بنها.

السكرانة، بلال خلف. (2012م). القيادة الادارية الفعالة ج1. (د.ط). عمان، الأردن: دار المسيرة
للنشر والتوزيع.

سوانسون، ريتشارد. و الود هولتون. (يناير، 2015م). الادارة بالنتائج. ج1. (د.ط). القاهرة،
مصر: دار الفاروق للنشر والتوزيع.

شاويش، مصطفى نجيب. (2013م). الادارة الحديثة (وظائف، مفاهيم، تطبيقات). ج1. (د.ط).
عمان، العبدلي، الاردن: دار الفرقان للطباعة والنشر والتوزيع.

شقيري، نوري موسى. اسامة، عزمي سلام. (2009م). دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم
المشروعات الاستثمارية. (د.ط). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

أبو شنب، احمد صالح. (2013م). مقدمة في الادارة بالنتائج وتطبيقاتها في تخطيط وادارة
المشروعات التنموية. دليل الادارة بالنتائج للجمعيات الاهلية.

الصبحي، حمدان. (2013). ادارة المشاريع المعاصرة. (د.ط). عمان: دار وائل للنشر، الجامعة
الهاشمية.

أبو صفية، عادل محمد. (2014م). معوقات الأداء الاداري التي تواجه المنظمات غير الحكومية-
منظمات مختارة في الاردن (رسالة ماجستير غير منشورة). عمان، الاردن.

الصندوق الاجتماعي اليمني. (2011). الخلفية النظرية لادارة المشاريع للجمعيات والمؤسسات
الاهلية. صنعاء.

صيام، هناء محمود. (2014م). تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية
النسوية في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). غزة، فلسطين: جامعة الازهر.

- الطراونة، هاني. شاويش، مصطفى نجيب. توفيق، عبد الرحمن. (2015م). *نظريات الادارة الاحديثة ووظائفها*. ج1. (د.ط). عمان، الاردن: دار أسامة.
- الطيلوني، جهاد فراس. (2011). *دراسة الجدوى الاقتصادية*. (د.ط). عمان، الاردن: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
- عابدين، محمد. (2008م). *الادارة الحديثة*. ج1. (د.ط). عمان، الاردن: دار الشروق.
- عباس، أنس عبد الباسط. (2011م). *ادارة الاعمال وفق منظور معاصر*. ج1. (د.ط). عمان، الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عبد الرحيم، عاطف جابر طه. (1999م). *دراسات الجدوى - التأصيل العلمي والتطبيق العملي*. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- عبد القادر، عطية عبد القادر. (2008). *دراسات الجدوى التجارية والاقتصادية والاجتماعية مع المشروعات*. (د.ط). الاسكندرية: الدار الجامعية.
- عثمان، خيرى. (2012م). *الادارة بالاهداف*. ج2. (د.ط). القاهرة، مصر: المنظمة العربية للعلوم الادارية.
- العلي، عبد الستار. (2011م). *ادارة المشروعات العامة*. ج2. (د.ط). عمان ، الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- العمايرة، محمد حسن. (2012م). *مبادئ الادارة المدرسية*. ج2. (د.ط). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- القيسي، عبير. (2016م). *التخطيط للمشاريع التطويرية التي تنفذها المنظمات الأهلية بمنطقة جنوب الضفة الغربية الواقع والمأمول*. (رسالة ماجستير غير منشورة). نابلس، فلسطين: جامعة النجاح.
- كامل، نادر. (2011م). *ادارة المشاريع*. ج2. (د.ط). القاهرة، مصر: مركز القادة للتدريب.

كجة، صباح. (2008م). *دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع/اتنموية*. بغداد. تاريخ الاطلاع: 3 مارس 2017، الموقع: sabahkachaci.googlepage.com.

كردي، احمد السيد. (3 ابريل، 2015م). تعريف المشروعات الصغيرة كنانة اونلاين، تاريخ الاطلاع: 3 مارس 2017م، الموقع: [/http://kenanaonline.com](http://kenanaonline.com)
كنعان، نواف. (2009م). *القيادة الادارية (بين النظرية والتطبيق)*. ج1. ط5. عمان الاردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

لجنة البرامج والميزانية والإدارة. (2009م). *إطار النشاط المستقبلي بشأن الإدارة على القائمة*
النتائج. جينيف: مكتب العمل الدولي.

مجموعة الهيدرولوجيين الفلسطينيين. (5 اكتوبر، 2016م). تاريخ الاطلاع: 4 مارس 2017م،
الموقع: <http://www.pngo.net>.

المركز العربي للتطوير الزراعي. (9 يناير، 2016م). تاريخ الاطلاع: 3 مارس، 2017، الموقع:
<http://www.acad.ps>.

مركز العمل التنموي. (7 مايو، 2015). تاريخ الاطلاع: 3 مارس 2017، الموقع:
<http://www.maan-ctr.org>.

مركز خدمات المنظمات غير الحكومية. (3 مايو، 2014م). الادارة بالنتائج. *الادلة الارشادية*،
صفحة 6.

مصباح، مصطفى عطية محمد. (2012م). *أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية التقويم*
الاداري للمشاريع. جامعة الازهر، (رسالة ماجستير غير منشورة). غزة، فلسطين.

المعهد الامريكي لادارة المشاريع. (2016م). *الدليل المعرفي لادارة المشاريع*. الولايات المتحدة
الامريكية: وحدة التدريب والتطوير.

معهد التحديد القطاعي والمؤسساتي الاوروبي. (2009). *دليل ادارة المشروعات*. الاتحاد
الاوروبي: نسخة الكترونية.

المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية. (10 يناير، 2016). تاريخ الاطلاع 2 مارس 2016م،

من المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، الموقع: [/https://hrdiscussion.com](https://hrdiscussion.com)

منظمة الامم المتحدة للثقافة والعلوم (اليونيسكو). (21 سبتمبر، 2015م). النهج القائم على النتائج في إجراءات عمليات البرمجة والإدارة والرصد وتقديم التقارير، ال على النحو مطبق في اليونيسكو. المبادئ التوجيهية، صفحة 52.

المنظمة العربية للعلوم الادارية. (20 مارس، 2011م). الحلقة العلمية لنظام الادارة بالاهداف والنتائج. المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، الصفحات 3-5.

منير احمد البحيصي. (2013م). الاستدامة المؤسسية: محور الممارسات الجيدة لإدارة المشاريع في المؤسسات غير الحكومية. (رسالة ماجستير غير منشورة). غزة، فلسطين: غير منشورة. مهدي حسن زويلف. (2009م). ادارة الافراد والعلاقات الصناعية. ج1. (د.ط). بغداد، العراق: مطبعة الجامعة.

المؤسسة الامريكية للتنمية. (2014). الادارة بالنتائج. سلسلة الادلة الارشادية.

مؤسسة الطرق المثالية للاستشارات. (2009م). الطرق المثالية لإدارة المشاريع. ج1. (د.ط). عمان، مصر: مؤسسة الطرق المثالية للاستشارات.

مؤسسة الطرق المثالية للاستشارات. (2010م). الطرق المثالية لإدارة المشاريع. ج1. (د.ط). عمان، مصر: مؤسسة الطرق المثالية للاستشارات.

نداء مسئول العلاقات الخارجية والتمويل بجمعية التنمية الزراعية (الاجاثة الزراعية) ابو العطا. (2 أكتوبر 2017م). معوقات الادارة بالنتائج. غزة، فلسطين.

الهوري، سيد. (2014م). الادارة بالاهداف والنتائج ج1. (د.ط). القاهرة، مصر: مكتبة عين شمس.

وادي، عساف. (2012م). *الاصول العلمية والعملية لإدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة* ج1. (د.ط). عمان، الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

واقع تطبيق عملية الادارة الاستراتيجية للمشاريع في كبرى المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة (15 أكتوبر، 2015م)..

وحدة التدريب والتطوير. (2012م). *الخلفية النظرية في ادارة المشاريع للجمعيات والمؤسسات الأهلية*. عدن: الصندوق اليمني للتنمية.

وزارة الداخلية. (5 فبراير، 2017م). *وزارة الداخلية الخدمات الالكترونية*. تاريخ الاطلاع 17 مارس، 2017، من قسم الدراسات والبحوث.

وزارة الزراعة. (2015م). *استراتيجية وزارة الزراعة*. غزة: وزارة الزراعة.

يوسف، محمد علي. (2014م). *تقييم منهجية ادارة المشاريع في المشاريع الانشائية بالمملكة العربية السعودية*. (رسالة ماجستير غير منشورة). الرياض، السعودية.

ثانياً: المراجع الاجنبية

Bester, A. (2016, Maiy 3). Results-Based Management in the United Nations Development System: Progress and Challenges. *United Nations Department of Economic and Social Affairs*, pp. 12-14.

Chauhan, Divya, and Prabhat Srivastava" (2014). Important Project Management knowledge areas for successful delivery of projects in Pharmaceutical Industry *Int. Jour. of Pharmamedix.India*.

Gray Clifford F. (2011). *The managerial process*. Project management

Hornok, C., & Koren, M. (2015). *administive barriers to trade*. Lins: Central European university and Johannes Keepler university.

James Matson (2010). *The Cooperative Feasibility Study PROCES* . <http://www.agecon.uga.edu> .

Joseph Heagey (20 March, 2012). Fundamentals of project management *American Management Association*, pp. 33-35.

- jubir, M., Ihsan, A., & Aref, M. (2016, April 19). Use of Result Based Management (RBM) Framework for Monitoring Projects of Public Sector in Pakistan. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, pp. 23-25.
- kim Heldman .(2016) .Critical success factors in world bank projects .*International Journal of project management*, pp. 7-12.
- Maliha Arif, M. J. (2015, April 15). Use of Result Based Management (RBM) Framework for Monitoring Projects of Public Sector in Pakistan. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, pp. 18-20.
- Martin Schmidt, and Joakim Molander Janet Vähämäki 30) .November .(2011 ‘ RESULTS BASED MANAGEMENT IN DEVELOPMENT COOPERATION . *Riksbankens Jubileumsfond*.
- mcconleey, D. (2011). *m.b.o. for Nonprofit Organization* (Vol. A). Newyork, USA: Division of American Managment Assoiciation.
- Meier, W. (2009). *RESULTS-BASED MANAGEMENT: TOWARDS A COMMON UNDERSTANDING AMONG DEVELOPMENT COOPERATION AGENCIES*. Ottawa: Canadian International Development Agency.
- Muhammad Jubair, and Ali Ahsan Maliha Arif) .April, 2015 .(Use of Result Based Management (RBM) Framework for Monitoring Projects of Public Sector in Pakistan .*International Journal of Innovation, Management and Technology*.
- Philip Lebel .(1999) .*Financial Analysis of Development Projects* .New Jersey: Montclair state Univesity in Upper Montclair.
- RBM/Accountability Team, undg WGPi. (2010). *Strengthening RBM harmonization for improved development results*. London: United Nations Development Group.
- Team, RBM/Accountability 24) .March .(2010 ‘Strengthening RBM harmonization for improved development results .*United Nations Development Group Results-Based Management Handbook*.
- UNICEF) .September, 2011 .(Understanding Results Based Programme Planning and Management .*RBM Duide*.
- Werner Meier .(15 October, 2013) .Results-Based Management: Towards A Common Understanding Among Development Cooperation Agencies .*Canadian International Development Agency*.
- William Dow. Bruce Taylor .(2010) .*Project Management* .London

الملاحق

قائمة الملاحق

ملحق (1): أسماء السادة المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل
1	أ. د. سمير صافي	الجامعة الاسلامية
2	د. يوسف بحر	الجامعة الاسلامية
3	د. خالد دهليز	الجامعة الاسلامية
4	د. وسيم الهابيل	الجامعة الاسلامية
5	د. سامي ابو الروس	الجامعة الاسلامية
6	د. ياسر الشرفا	الجامعة الاسلامية
7	د. وائل الداية	الجامعة الاسلامية
8	د. جلال شبّات	جامعة القدس المفتوحة
9	د. محمد المدهون	أكاديمية الادارة والسياسة
10	د. محمد فارس	جامعة الأزهر

ملحق (2): قائمة بأسماء وعناوين الجمعيات الزراعية بقطاع غزة

الرقم	اسم الجمعية	رقم التلفون	المحافظة	العنوان
1	جمعية اتحاد المزارعين الخيرية	محافظة الشمال	2475728	بيت لاهيا حي الشيماء شارع عباس كيلاني
2	جمعية أهالي المواصي الخيرية	محافظة خانيونس	2061350	المواصي الفرا خلف مسجد القبه امام مزرعة النخيل
3	جمعية النحالين	محافظة غزة	822312	صلاح الدين مقابل شركة سفن عمارة أمين شابط
4	جمعية مركز خزاعه للزراعة المستمرة	محافظة خانيونس	2084944	خانيونس خزاعه شارع المجد
5	جمعية المزارعين الفلسطينيين	محافظة خانيونس	2067935	خانيونس قيزان رشوان أبراج القلعة طريق رفح الغربية
6	جمعية الوادي الأخضر	محافظة غزة	2530350	غزه الرمال برج نعمه الطابق الأول
7	جمعية النخيل الفلسطينية للتنمية والتطوير	محافظة خانيونس	2054115	خانيونس السطر الغربي ش جمال عبد الناصر مبنى كساب
8	جمعية مزارعي البيوت البلاستيكية	محافظة خانيونس	2067773	حي فيزان النجار ش اسامه النجار عمارة عصام البشيتي
9	جمعية الزهور والخضار الخيرية	محافظة الشمال	2456340	بيت لاهيا دوار حمودة ش صلاح الدين عمارة مسلم
10	جمعية إتحاد المزارعين الخيرية	محافظة الشمال	2475728	يت لاهيا حي الشيماء شارع عباس كيلاني
11	جمعية التوعية والإرشاد الزراعي	محافظة رفح	2138718	رفح مصبح -خلف شرطة مصبح
12	جمعية غزة للزراعة والبيئة العامة	محافظة غزة	2850514	الرمال الجنوبي متفرع من شارع الصناعة قرب المستشفى الاردني عمارة ثابت
13	جمعية مربي الدواجن والتنمية الريفية	محافظة الشمال	2472844	بيت لاهيا - المنشية شارع البراوي بالقرب من مسجد سعد الأنصار .
14	جمعية السطر الغربي لتطوير الريف وتنمية المزارع	محافظة خانيونس	2061703	خانيونس السطر الغربي شارع البداوي
15	جمعية الثروة الحيوانية	محافظة الوسطى	2563779	النصيرات الشارع العام عمارة

			والزراعية الخيرية	
16	جمعية المزارعين الفلسطينيين'	محافظة الشمال	2460011	دوار حمودة ش صلاح الدين مقابل ابو صفيه عمارة سعدات
17	جمعية منتجي الزراعات الأمنه	محافظة الشمال	2460127	جباليا شارع صلاح الدين سكنة الجمال
18	الجمعية الأهلية لحماية شجرة الزيتون	محافظة غزة	2849645	غزه تل الهوى مقابل مدخل طالبات الكلية الجامعية
19	جمعية تطوير المزارع الفلسطيني	محافظة الوسطى	2535635	دير البلح حي بشاره خلف مستشفى يافا
20	الجمعية الأهلية لتطوير النخيل والتمور	محافظة الوسطى	2532501	دير البلح شارع العزايزة السوق قرب الداخلية
21	جمعية المركز الفلسطيني للزراعة الحيوية	محافظة رفح	2145838	رفح الحشاش شارع الإمام علي شرق مدرسة دار الفضيلة
22	الجمعية الريفية للتطوير الزراعي	محافظة خانينوس	2071110	خان يونس عيسان الكبيرة ابو دراز شارع المدارس
23	جمعية الهواء والنور للتنمية الزراعية	محافظة خانينوس	2073518	بنى سهيلا الشارع العام طريق عيسان الكبيرة جوار المحكمة
24	جمعية آسيا للتنمية والتطوير	محافظة خانينوس	2061820	خانينوس الفخاري العمور شارع الشهيد زايد عمارة سالم العمور
25	جمعية الفردوس للتنمية والزراعية	محافظة الشمال	597509991	بيت لاهيا السيفا الشمالية بيارة الغول
26	جمعية التطوير الزراعي والبيئي	محافظة غزة	2889557	اليرموك مقابل التربية والتعليم عمارة شعت
27	جمعية الوسام للتنمية المجتمعية والزراعية	محافظة خانينوس	2065457	خانينوس السطر الغربي شارع العقاد بناية وضاح ال
28	الجمعية الزراعية للتنمية	محافظة الوسطى	2551787	دير البلح الشارع العام عمارة محمود ابو مصبح
29	جمعية النمط الزراعي	محافظة رفح	2130061	رفح خربة العدس بناية عبدالحميد ضهير
30	جمعية تنمية مزارعي الريف الفلسطيني	محافظة غزة		الزيتون مفرق دوله عمارة عبدالفتاح الدحود جوار ورشة ابو سيدو
31	جمعية مزارعي محافظة رفح	محافظة رفح	2154767	رفح حي النصر مبراج شارع

البساتين			الخيرية	
غزة ش النصر مقابل المارنا هاوس	2839158	محافظة غزة	جمعية تأهيل الزراعة والمحافظة على البيئة	32
النصيرات - حي آل شلط منطقة الآثار	932743	محافظة الوسطى	جمعية الأندلس للتنمية الزراعية	33
النصيرات الشارع العام عمارة سعد	2563757	محافظة الوسطى	جمعية المزارعين الفلسطينيين بمحافظة الوسطى الخيرية	34
غزة الزيتون شارع صلاح الدين عمارة بكرون	599428500	محافظة غزة	الجمعية الزراعية للفقاسات والدواجن والأعلاف	35
محافظة الشمال قرية أم النصر شارع البلدية	598960696	محافظة الشمال	جمعية أم النصر الزراعية	36
خانيونس المحطة عمارة خالد الأسطل	592770119	محافظة خانيونس	جمعية خانيونس الزراعية	37
خانيونس قاع القرين شارع القادسية	59767161	محافظة خانيونس	جمعية زمزم الخيرية	38
خانيونس الربوات الشرقية شارع مصطفى سلامه	598891074	محافظة خانيونس	جمعية الربوات للتنمية والتطوير	39
جباليا شمار مدرسة الفاخورة	598274787	محافظة الشمال	جمعية رواد الزراعة الفلسطينية	40
رفح مصبح بناية حميد عبدالله الصوفي		محافظة رفح	جمعية البساتين الزراعية	41
رفح مصبح ش صلاح الدين بجوار محطة العبادلة للبترول	2132475	محافظة رفح	جمعية الحصاد الزراعية	42
غزة شارع الجلاء برج الجلاء الطابق الرابع	598104441	محافظة غزة	جمعية المهندسون المتحدون للتنمية والتطوير البيئي	43
خانيونس قاع القرين	599454556	محافظة خانيونس	جمعية ريفنا	44
رفح مصبح -خلف شرطة مصبح	2138718	محافظة رفح	جمعية التوعية والإرشاد الزراعي	45

ملحق (3): الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

السادة الافاضل: مدراء ورؤساء اقسام جمعيات التنمية الزراعية بقطاع غزة. حفظهم الله،،

يقوم الباحث بعمل دراسة ميدانية كمتطلب لنيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال بكلية التجارة بالجامعة الاسلامية-غزة بعنوان " مدى تطبيق الجمعيات الزراعية بقطاع غزة لأسلوب الادارة بالنتائج وأثرها على نجاح المشاريع الزراعية " بهدف الكشف عن مدى تطبيق اسلوب الادارة بالنتائج في الجمعيات الزراعية بقطاع غزة والكشف عن أثرها في نجاح المشاريع الزراعية التي تقوم الجمعيات بتنفيذها وقد تناولت الاستبانة مدى تطبيق اسلوب الادارة بالنتائج و تنقسم الى خمسة أقسام (تحديد الاحتياجات ، ادارة الموارد المتاحة، استراتيجية التنفيذ، المتابعة والتقييم، الاثر)، والقسم السادس يتعلق (بنجاح المشاريع الزراعية)، ولأهمية التي تحملها هذه الدراسة، لذا يرجى من سيادتكم قراءة الاستبانة بكل تأن وروية... ومن ثم التفضل بالإجابة عن التساؤلات الواردة بها على أن تشمل الاجابة كل الفقرات من خلال وضع الرقم الملائم من (1-10) بكل دقة وموضوعية بما يتوافق مع اجابتكم، علماً بأن المعلومات المدونة من سيادتكم لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

محمد عبد الكريم محمد الجعبري

أولاً: المعلومات الشخصية:

الرجاء وضع علامة (x) في المكان المناسب

الرقم		الجنس		تكر		انثى	
1							
2		المركز الوظيفي		رئيس مجلس ادارة	عضو مجلس ادارة	مدير تنفيذي	مدير مشروع
		المؤهل العلمي		دبلوم فأقل	بكالوريوس	دراسات عليا	
3							
4		عدد سنوات الخدمة		أقل من 5	5 أقل من 10	10 اقل من 15	15 أقل من 20
							20 فاكتر
5		التخصص العلمي					

ثانيا: التعريف بالمنظمة والعاملين فيها (خصائص المنظمة):

الرجاء وضع علامة (x) في المكان المناسب

6	عمر المنظمة	أقل من 5 سنوات	5 أقل من 10	10 أقل من 15	15 أقل من 20	20 فأكثر
7	المحافظة التي تقع فيها المنظمة	الشمال	غزة	الوسطى	خانيونس	رفح
8	عدد العاملين	10 - 5	15 - 11	20 - 16	25 - 21	26 فأكثر

ثالثاً: يرجى وضع الرقم الذي تراه مناسباً لإجابتك:

إرشادات تعبئة الاستبانة:

1. يقوم المجيب بقراءة العبارة ووضع الرقم المعبر عن درجة موافقته على مضمون العبارة في المربع المخصص في الخانة اليسرى.
2. تستخدم هذه الاستبانة المقياس العشري بحيث يعبر الرقم (1) بـ (موافق بدرجة قليلة جداً) و الرقم (10) بـ (موافق بدرجة كبيرة جداً)، و تتفاوت بينهما درجة الموافقة مع تعبير الرقم (5) عن درجة (الحياد).

الرقم	البيان	حدد من 1 الى 10
أولاً: مستوى تحليل الاحتياجات للمشاريع الزراعية في جمعيات التنمية الزراعية بقطاع غزة:		
1.	تولي الجمعية تحديد الاحتياجات للمشاريع الزراعية العناية اللازمة.	
2.	يتم عادة دراسة الوضع الحالي للجمعية قبل البدء بعملية تحديد وتحليل الاحتياجات.	
3.	تقوم الجمعية بتحليل الاحتياجات للمشاريع الزراعية قبل البدء بعملية التخطيط.	
4.	تشارك الجمعية المستويات الادارية المختلفة في تحديد وتحليل الاحتياجات.	
5.	يتم مراجعة نتائج دراسة الاحتياجات مع الادارات المعنية قبل اعتمادها.	
6.	تقوم الجمعية بعمل تحليل للاحتياجات بشكل رقمي وفقاً لمراحل المشروع الزراعي.	
7.	تقوم الجمعية بعمل خريطة تفصيلية لمراحل العمل من حيث المهام والتكلفة وجداول التسليم والانهاء للمشروع.	
ثانياً: مستوى ادارة الموارد المتاحة في ادارة المشاريع الزراعية في جمعيات التنمية الزراعية بقطاع غزة:		
8.	يتم اختيار المشاريع وفقاً للموارد المتاحة.	
9.	تحرص الجمعية على توفير الموارد اللازمة قبل التخطيط للمشروع.	
10.	تعتقد الجمعية ان اختيار المشاريع الزراعية وفقاً للموارد المتاحة عامل مهم من أجل نجاح المشروع.	
11.	تحرص الجمعية على استقطاب اصحاب الكفاءات للعمل بالمشاريع الزراعية.	
12.	تقوم الجمعية بتطوير التعامل مع الموارد المتاحة بالشكل الأكثر كفاءة (من حيث الاستغلال الأمثل للموارد).	
13.	لدى الجمعية ادارة متخصصة بالموارد البشرية.	
14.	تعمل الجمعية على تقدير الموارد المطلوبة والميزانية التقديرية لكل الانشطة التنفيذية في	

	سياق المشروع.	
ثالثاً مستوى استراتيجية التنفيذ في ادارة المشاريع الزراعية في جمعيات التنمية الزراعية بقطاع غزة:		
15.	يتم تطوير جدول العمل بما يتوافق مع متطلبات تنفيذ المشروع.	
16.	تحرص الجمعية على تنفيذ المشاريع وفقاً للعمليات التي تم تحديدها اثناء عملية التخطيط.	
17.	تعمل الجمعية على تنفيذ المشروع وفقاً لتسلسل منطقي لاستكمال متطلبات خطة العمل.	
18.	يتم عمل استراتيجية التنفيذ وفقاً لأهداف الجمعية.	
19.	تقوم الجمعية بتنفيذ المشاريع بشكل متتابع.	
20.	تحرص الجمعية اثناء عملية التنفيذ على تحقيق النتائج الموضوعية مسبقاً.	
21.	تعمل الجمعية على تنفيذ المشاريع بالتوازي مع عملية المتابعة.	
رابعاً: مستوى المتابعة والتقييم في ادارة المشاريع الزراعية في جمعيات التنمية الزراعية بقطاع غزة:		
22.	تستخدم الجمعية الموازنة المخصصة للمشاريع الزراعية كأداة للرقابة على الانجاز المتحقق.	
23.	تعمل الجمعية على التأكد من انجاز مراحل المشاريع الزراعية المختلفة حسب مواصفات محددة مسبقاً.	
24.	لدى الجمعية مؤشرات لقياس الاداء في المشاريع الزراعية كالوقت والتكلفة والجودة.	
25.	تهتم الجمعية بالرقابة المتزامنة مع التنفيذ في المشاريع الزراعية بهدف اكتشاف الاخطاء قبل وقوعها.	
26.	تقدم تقارير الرقابة بيانات سريعة ودقيقة ومكتوبة عن الانجاز لكل مرحلة من مراحل المشاريع الزراعية.	
27.	تحرص الجمعية على الحصول على التغذية الراجعة عن الانشطة المنفذة في المشاريع الزراعية.	
28.	تستفيد الجمعية من نتائج تقييم المشاريع الزراعية في تحسين ادائها واجراءاتها في المشاريع القادمة.	
خامساً: مستوى تقييم الأثر للمشاريع الزراعية في جمعيات التنمية الزراعية بقطاع غزة:		
29.	يتوافر لدى الجمعية وضوح حول قيمة واستخدامات تقييم الأثر الناتج عن تنفيذ المشاريع الزراعية.	
30.	تمتلك الجمعية القدرة الكافية لإجراء تقييمات الأثر الناتج عن تنفيذ المشاريع الزراعية.	
31.	يوجد لدى الجمعية اليات مناسبة لإجراء تقييم الأثر الناتج عن تنفيذ المشاريع الزراعية.	
32.	تستفيد الجمعية من نتائج تقييم الأثر الناتج عن تنفيذ المشاريع الزراعية (التغذية الراجعة).	

33.	يتوافر لدى الجمعية الانظمة لاستخدام تقييم الأثر الناتج عن تنفيذ المشاريع الزراعية.
34.	تتلك الجمعية الممارسات الواضحة لاستخدام تقييم الأثر الناتج عن تنفيذ المشاريع الزراعية.
35.	تقدم المؤسسات المانحة التمويل الكافي لعملية تقييم الأثر الناتج عن تنفيذ المشاريع الزراعية.
سادساً: مستوى نجاح المشروع في جمعيات التنمية الزراعية بقطاع غزة:	
36.	يتوافر لدى الجمعية العمالة الماهرة لتنفيذ المشروع.
37.	تعتبر الجمعية عامل استدامة المشروع احد أهم عناصر نجاح المشروع الزراعي.
38.	تعتبر الجمعية النتائج الناجمة عن تنفيذ المشروع عامل مهم لنجاح المشروع.
39.	تشجع الجمعية موظفيها للعمل بروح الفريق.
40.	تقوم الجمعية بتطوير مهارات ومعارف العاملين لديها بما يتوافق مع طبيعة المشاريع المنفذة.
41.	تساهم الجمعية في توعية المزارعين وحثهم على الاستغلال الامثل للأراضي الزراعية وزيادة رقتها.
42.	تحرص الجمعية على أن يكون مدير المشروع متواجد بشكل دائم خلال تنفيذ المشروع.
43.	تولي الجمعية ادارة المخاطر وكيفية التعامل معها أهمية كبيرة .
44.	تحرص الجمعية على التطوير المستمر واستخدام أحدث الأساليب التقنية.
45.	تحرص الجمعية على الربط بين أهداف المشروع والأهداف الاستراتيجية لها.
46.	تحرص الجمعية على وضع نتائج ومخرجات واضحة و واقعية يمكن تحقيقها.
47.	تحرص الجمعية على تحقيق الاهداف والنتائج الموضوعة مسبقاً .
48.	تقوم الجمعية بمشاركة موظفيها في وضع الأهداف والنتائج المتوقعة قبل تنفيذ أي مشروع.