

جامعة الأزهر . بغزة  
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي  
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية  
قسم إدارة الأعمال

دراسة بعنوان:

## تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة

Project Evaluation of the Non Governmental Organizations in Gaza strip

إعداد:

رشاد حماد علي حماد

تحت إشراف:

د. وائل محمد ثابت

د. وفيق حلمي الأغا

قدمت هذه الدراسة كمتطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

2010- 1431 هـ

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ لَا يُكْفِ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ  
رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إَصْرًا كَمَا  
حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا  
وَاعْفِرْ لَنَا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ ﴾ .

صدق الله العظيم

(سورة البقرة، الآية 286)

إهداء

إلى كل

القابضين على الجمر أينما كانوا

إلى والدي العزيز الذي لا زال يشملني بعطفه

ورعايته أدامه الله لنا

أمي التي استمد منها معنى الحياة

أخوتي السند والأمان

زوجتي توأم روعي

أولادي (نغم ومحمد وشهد)

وإلى أصدقائي

حباً ووفاء

راجياً من المولى عز وجل أن تكون في ميزان حسناتنا جميعاً

## شكر تقدير

الحمد لله ، والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين . سيدنا محمد . وعلى آله وصحبه .

أما بعد :

إنه من باب العرفان بالجميل وإعادة الفضل لأهله ، أن أتقدم بجزيل شكري وخالص تقديري لكل من ساهم في

إنجاح هذا العمل امتثالاً لقول خير الأنام "من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل"

فلا يسعني في مستهل هذه الرسالة، إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الدكتور وفيق الأغا والدكتور وائل ثابت

والذي شرفوني بإشرافهم على رسالة الماجستير ، حيث كان لتوجيهاتهم وإرشاداتهم أعظم الأثر في إثراء هذا

العمل، بما يملك من بصيرة نافذة ورؤية شاملة، ساعدت في خروج هذا العمل بهذا الشكل، فلهم مني كل شكر

وتقدير ووفاء.

وأتقدم بخالص شكري إلى أعضاء لجنة المناقشة الدكتوراة نهاية التلبياني مناقشا داخليا والدكتور سامي أبو الروس

مناقشا خارجيا على موافقتهما على مناقشة هذه الرسالة.

وإلى كل من ساندني وقدم لي يد المعونة وهم كثر.

وإلى زملائي الأعزاء رجب السراج ،خالد أبو حسنة ،أيمن المصدر ،أمال صيام وأحمد الرقب .

وخير الختام أضع هذا الجهد قبله على يد والدي الغاليين أمي : الحنون التي لا يصيبني من خير إلا بفضل دعائها،

وأبي: أبقاه الله لي السند والملاذ كما كان على الدوام ، وإلى زوجتي التي وقفت دوماً بجاني ، وتحملت معي

الكثير .

فجزى الله الجميع عني خير الجزاء

الباحث

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة من وجه نظر مديري المشاريع، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وصمم استبانة خصيصاً لجمع البيانات اعتماداً على المعايير الدولية لتقييم المشاريع (معيار الارتباط، معيار الكفاءة، معيار الفاعلية، معيار الأثر، ومعيار الاستدامة)، تم استخدام العينة العشوائية المنتظمة حيث تم توزيع 160 استبانة واسترد 145، أي ما نسبته 90.6% وأظهرت نتائج الدراسة: 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%.

وكما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق تعزى إلى كل من المتغيرات الشخصية " العمر ، الجنس ، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة " ، وخصائص المنظمات غير الحكومية " عمرها ، عدد المشاريع وعنوان المنظمة " ، ووجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة وعنوان المنظمة بالنسبة لمعيار الفاعلية.

### كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

أنه من الضروري أن تراعي إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية تعزيز معيار الارتباط، والاهتمام بشكل أكبر بمعيار الكفاءة من أجل تحقيق مخرجات المشاريع المخطط لها، والتركيز على معيار الفاعلية من أجل تحقيق جميع أهداف المشاريع المخطط لها وتحقيق التنمية للفئات المستهدفة، وزيادة الاهتمام بمعيار الأثر من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، وأن يراعى تعزيز معيار الاستدامة، وضرورة الاهتمام بتقييم المشاريع ليصبح ثقافة في المنظمة وليس بناء على طلب الممولين، وضرورة الاستمرار في تدريب الطاقم العامل في إدارة المشاريع على تقييم المشاريع، وأن ترصد المنظمة جزءاً من موازنة المشاريع للتقييم.

## **Abstract**

The aim of this study is to explore project evaluation in the Non-Government Organizations in Gaza Strip. A descriptive analytical methodology was used where a questionnaire was designed using the international standards for project evaluation (relevance, efficiency, effectiveness, impact and sustainability). 160 questionnaires were distributed to project managers where 145 were returned with a response rate of 90.6%. The study concluded that the projects under investigation use the standards of: relevancy with a percentage of 73.9%, efficiency with a percentage of 69.16%, effectiveness with a percentage of 68.23%, impact with a percentage of 70.93% and sustainability with a percentage of 69.34%. The study also concluded that there are no differences in the response of the study sample due to the gender, age and academic qualification of the respondent and both age and number of project of the studied organizations, and there are differences in the responses due to the years of experience of the respondents and the location of the organizations for the effectiveness standard. The study reaches many recommendations such as enforcing the relevancy standard and give more attention to the efficiency standard and the effectiveness standard to achieve the objectives of the projects and the objectives of the target population. The impact standard should also be strengthened to achieve the general organizational objectives as well as strengthening the sustainability standard. Project evaluation should also become part of the organizational culture and not upon the request of the funding agencies. The staff working in project management should be trained on project evaluation and part of the project budget should be allocated to evaluation.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ا	الاستهلال.
ب	الإهداء.
ج	شكر وتقدير.
د	الملخص باللغة العربية.
هـ	الملخص باللغة الانجليزية.
و	قائمة المحتويات.
ط	قائمة الجداول.
ك	قائمة الأشكال.
ك	قائمة الملاحق.
<b>الفصل الأول: مدخل الدراسة</b>	
2	أولاً: المقدمة.
3	ثانياً: مشكلة الدراسة.
4	ثالثاً: متغيرات الدراسة
5	رابعاً: فرضيات الدراسة.
6	خامساً: أهداف الدراسة.
6	سادساً: أهمية الدراسة.
7	سابع : حدود الدراسة.
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري</b>	
	إدارة المشاريع.
9	1-1: تعريف إدارة المشاريع.
10	2-1: تعريف المشروع.
11	3-1: دورة حياة المشروع.
11	1-3-1: فكرة المشروع.
	<b>المبحث الأول:</b>

13	2-3-1: التخطيط للمشروع.	المبحث الثاني:
16	3-3-1: تخصيص الموارد.	
17	4-3-1: تنفيذ المشروع.	
17	5-3-1: المتابعة.	
18	6-3-1: تقييم المشروع .	
تقييم المشاريع.		
19	مقدمة.	
20	1-2: تعريف التقييم.	
21	2-2: لماذا نقوم بعملية التقييم ؟ .	
23	3-2: الهدف من التقييم.	
24	4-2: توقيتات التقييم.	
25	5-2: مشاركة المساهمين في التقييم	
26	6-2: إدارة عملية التقييم	
27	7-2: خطة تنفيذ عملية التقييم	
35	8-2: من المستفيد من التقييم؟	
36	9-2: من يقوم بالتقييم؟	
38	10-2: معايير التقييم	
40	1-10-2: الارتباط	
41	2-10-2: الكفاءة	
42	3-10-2: الفاعلية	
44	4-10-2: الأثر	
45	5-10-2: الاستدامة	
47	11-2: الإطار المنطقي للمشروع ومعايير التقييم	
المنظمات غير الحكومية.		المبحث الثالث:
49	1-3: تعريف المنظمات غير الحكومية.	
50	2-3: أهمية المنظمات غير الحكومية.	
50	3-3: الخدمات التي تقدمها المنظمات غير الحكومية.	



51	3-4: معوقات عمل المنظمات غير الحكومية.	
53	3-5: تصنيف وتعداد المنظمات غير الحكومية.	
<b>الفصل الثالث: الدراسات السابقة.</b>		
55	3-1: المحور الأول : الدراسات العربية .	
57	3-2: المحور الثاني : الدراسات الأجنبية .	
63	3-3: التعقيب على الدراسات السابقة.	
65	3-4: خلاصة الدراسات السابقة وميزة هذه الدراسة.	
66	3-5: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة	
<b>الفصل الرابع: نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.</b>		
69	الإطار المنهجي.	المبحث الأول:
69	أسلوب الدراسة.	
69	مجتمع وعينة الدراسة.	
70	أدوات الدراسة.	
71	الأساليب الإحصائية المستخدمة.	
72	صدق الاستبانة.	
79	تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة	
<b>الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.</b>		
118	أولاً: النتائج.	
120	ثانياً: التوصيات.	
121	ثالثاً: توصيات لدراسات مستقبلية	
122	المراجع.	
128	الملاحق.	

## قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
1.	يوضح أساليب جمع البيانات	28
2.	يوضح تقرير التقييم	34
3.	يوضح الفرق بين المقيم الداخلي والمقيم الخارجي	36
4.	يوضح توزيع المنظمات غير الحكومية	53
5.	يوضح متغيرات الدراسة والدراسات السابقة	67
6.	يوضح درجات مقياس ليكرت	70
7.	يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	71
8.	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال	73
9.	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال	74
10.	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال	75
11.	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية للمجال	75
12.	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس والدرجة الكلية للمجال	76
13.	يوضح معامل الارتباط بين كل درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.	77
14.	يوضح معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	77
15.	يوضح طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة	78
16.	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	79
17.	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.	79
18.	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.	80
19.	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.	81
20.	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير عنوان المنظمة.	81

82	21.	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير عمر المنظمة (بالسنين).
82	22.	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد المشاريع المنفذة.
83	23.	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير مجال عمل المنظمة.
85	24.	يوضح المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الأول معيار الارتباط
89	25.	يوضح المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الثاني معيار الكفاءة
93	26.	يوضح المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الثالث معيار الفاعلية
97	27.	يوضح المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الرابع معيار الأثر
101	28.	يوضح المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الخامس معيار الاستدامة
105	29.	يوضح المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات الاستبانة
107	30.	اختبار T لمتغير الجنس
108	31.	اختبار تحليل التباين حسب متغير العمر
109	32.	اختبار تحليل التباين حسب المؤهل العلمي
111	33.	اختبار تحليل التباين حسب سنوات الخبرة
112	34.	المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة
113	35.	اختبار تحليل التباين حسب متغير عنوان المنظمة
114	36.	المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حسب متغير عنوان المنظمة
115	37.	اختبار تحليل التباين حسب متغير عمر المنظمة
116	38.	اختبار تحليل التباين حسب متغير عدد المشاريع

## قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
4	يوضح متغيرات الدراسة	1
9	يوضح مكونات المشروع	2
11	يوضح دورة حياة المشروع	3
21	يوضح لماذا التقييم	4
25	يوضح توقيتات التقييم مع دورة حياة المشروع	5
39	يوضح معايير تقييم المشاريع	6
48	يوضح الإطار المنطقي للمشروع	7

## قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
128	أداة الاستبانة في صورتها النهائية.	1
133	قائمة بأسماء محكمي الإستبانة.	2

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

## المقدمة:

إن مفهوم إدارة المشاريع Project Management يمثل جزءاً من المفهوم العام لمصطلح الإدارة ويشترك معها في ذلك المفهوم، فهي فن توجيه الموارد البشرية والمادية وتنسيقها خلال دورة حياة المشروع، من خلال استخدام التقنيات الحديثة لتحقيق الأهداف المحددة، بالطريقة التي تمكن من إنجاز المشروع، وذلك بتنفيذ مضمون ما جاء فيه، ومراعاة عوامل الجودة والتوقيت والتكلفة (Burke, 1993).

وتعتبر إدارة المشاريع علماً وفنّاً حديثاً ومتطوراً، وليس مجرد قواعد ثابتة تصلح لكل المشاريع، فهي قواعد مرنة تنبثق من طبيعة عمل المشروع (عبد الكريم، 2004)، ومما لا شك فيه أن لكل مشروع أهدافاً محددة لا بد من تحقيقها، وهنا تكمن أهمية تقييم المشاريع لقياس مدى تحقيق الأهداف المرجوة، إذن نحن بحاجة إلى تقييم المشاريع لاختبار فاعليتها وكفاءتها في تنمية العملية البشرية و الانتقال من مرحلة الأحكام و التقييمات المجردة إلى مرحلة أخرى موضوعية تستند إلى المعرفة و البحث العلمي (قنديل، 2007) .

ويعرّف تقييم المشاريع على أنه عملية قياس مرحلية لمدى ارتباط المشروع بالاحتياجات التي وضع من أجلها ومدى الكفاءة والفاعلية للمشروع وكذلك الأثر والاستدامة بهدف مراجعة الإنجازات التي حققها المشروع مقابل ما خطط له (PCM,2004).

ويعتبر قطاع المنظمات غير الحكومية من أهم القطاعات التي لها دور رئيس في تنمية المجتمع الفلسطيني، وقد برزت أهمية هذا القطاع بشكل خاص أيام الاحتلال حيث لم تكن سلطة الاحتلال مهتمة بأي من الجوانب التنموية للمجتمع الفلسطيني حيث استطاعت المنظمات غير الحكومية أن تقوم بدور رائد في المحافظة على اللبنة الأساسية للمجتمع، ومنذ قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية في منتصف التسعينيات، لم تستطع هذه السلطة المركزية أن تقوم بكافة الأعباء الملقاة على عاتقها نظراً لضعف مواردها واعتمادها على المعونات والمصادر الخارجية التي غالباً ما كان لها أجندة خاصة في تقديم المساعدات والمنح مما ألقى عبئاً أكبر على كاهل هذا القطاع (<http://www.aman-palestine.org>)، ومن هنا أصبح لدى المانحين توجه بتوجيه التمويل و الدعم للمنظمات غير الحكومية مما وضع هذه المنظمات غير الحكومية تحت ضغط شريحة واسعة من المانحين لتطوير مستويات التقييم لهذه المنظمات (Raynard, 2000).

## مشكلة الدراسة

هناك اتجاه سائد في المنظمات بأن عملية تقييم المشاريع تجرى بناءً على طلب من الممولين الذين يحق لهم معرفة فيما إذا كانت أموالهم تنفق بشكل صحيح، وما إذا كان هذا الإنفاق كفواً ومجدياً، إلا أن السبب الأول الذي يجري من أجله التقييم ينبغي أن يكون للمنظمة والمشروع، حيث يعتبر التقييم أداة قيمة في بيان مدى فاعلية العمل إزاء تحقيق الأهداف، وما إذا كان له أثر، ويعمل بكفاءة، فإذا لم نقيّم مدى نجاح عملنا، قياساً بالأهداف والمؤشرات، فقد نستمر في استخدام موارد مفيدة لأمر غير مجدية (العبيدي، 2009).

و قد أظهرت نتائج دراسة (Kumaraswamy, 1996) الحاجة إلى تقييم المشاريع بكفاءة وفاعلية لأن تقييم ذلك سيساعد على تحسين إدارة هذه المشاريع وسيساهم كذلك في الاختيار المناسب للمنظمات وكذلك الأفراد العاملين في المشروع مستقبلاً اعتماداً على أدائهم في مشاريع سابقة.

وبناءً عليه فإن مشكلة الدراسة تكمن في التعرف على تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية باستخدام المعايير الدولية لتقييم المشاريع " معيار الارتباط، الكفاءة، الفاعلية، الأثر ومعيار الاستدامة"، وذلك من أجل الانتقال من مرحلة الأحكام و التقييمات المجردة إلى مرحلة أخرى موضوعية تستند إلى المعرفة و البحث العلمي.

## متغيرات الدراسة:

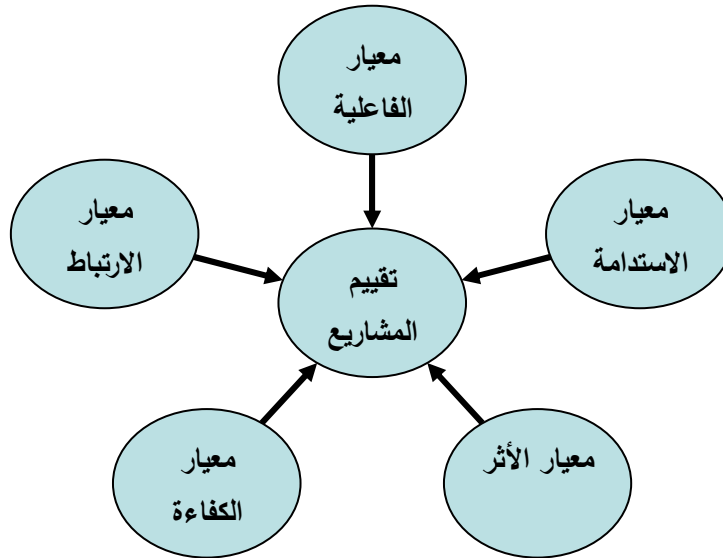
المتغير التابع:

تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

المتغير المستقل:

معايير تقييم المشروع وتشمل (PCM,2004):

Relevance	1- معيار الارتباط
Efficiency	2- معيار الكفاءة
Effectiveness	3- معيار الفاعلية
Impact	4- معيار الأثر
Sustainability	5- معيار الاستدامة



شكل (1): يوضح متغيرات الدراسة



## فرضيات الدراسة:

لقد تم بناء فرضيات الدراسة اعتماداً على مشكلة الدراسة وعناصره المختلفة، حيث أن فرضيات الدراسة تُعدُّ إجابات آنية للظاهرة المدروسة، وحلولاً متوقعة للمشكلة موضوع الدراسة، تنطلق هذه الدراسة في بناء فرضياتها من خلال التحليل والكشف عن علاقات التأثير بين المتغير المستقل (معايير تقييم المشاريع) وبين المتغير التابع (تقييم المشاريع).

### 1- الفرضية الأولى:

تؤثر معايير تقييم المشاريع تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1- يؤثر معيار الارتباط تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

2- يؤثر معيار الكفاءة تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

3- يؤثر معيار الفاعلية تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

4- يؤثر معيار الأثر تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

5- يؤثر معيار الاستدامة تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

**الفرضية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية تعزى إلى المتغيرات الشخصية (العمر ، الجنس ، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة).

**الفرضية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية تعزى إلى خصائص المنظمات غير الحكومية (عمرها ، عدد المشاريع وعنوان المنظمة).

## أهداف الدراسة:

- 1- تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية.
- 2- فحص أثر معيار الارتباط على تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.
- 3- بيان أثر معيار الكفاءة على تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.
- 4- الكشف عن أثر معيار الفاعلية على تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.
- 5- توضيح مدى اعتماد المنظمات غير الحكومية على معيار الأثر في تقييم مشاريعها .
- 6- التعرف على أثر معيار الاستدامة على تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

## أهمية الدراسة:

- 1- تنبثق أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله، وهو عملية تقييم المشاريع التي تعتبر إحدى مراحل دورة إدارة المشاريع، حيث إن القيام بتقييم المشاريع بدقة وبأسلوب علمي منظم يسهم بالإضافة إلى مراحل أخرى مثل: (دراسة جدوى المشروع والتخطيط للمشروع وتخصيص الموارد وتنفيذ المشروع والمتابعة) في زيادة فاعلية وكفاءة المشاريع.
- 2- تبرز أهمية هذه الدراسة من كونها محاولة جادة لسد النقص الواضح في ميدان البحث العلمي، حيث تعتبر هذه الدراسة من أولى الدراسات التي تحاول التعرف على تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، وفق أسس ومنهجية علمية واضحة، وبالتالي يؤمل أن تسهم النتائج التي ستحققها هذه الدراسة وتوصياتها في تحقيق النقلة النوعية التي نرجوها للمشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة.
- 3- ستسهم هذه الدراسة في توجيه أنظار الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية في هذا المجال الهام بما يشكل إضافة للأدب الإداري.
- 4- تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تجرى على قطاع هام وحيوي للشعب الفلسطيني، ألا وهو قطاع المنظمات غير الحكومية، لما يبذله هذا القطاع من جهود مؤثرة لتنمية المجتمع الفلسطيني في مختلف المجالات، وذلك لخصوصية الوضع الفلسطيني.
- 5- تتبع أهمية هذه الدراسة للباحث كونها تتوافق مع تطلعاته المهنية للعمل في هذا المجال الهام، وكذلك هذه الدراسة ستساعده في الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

## حدود الدراسة

### 1- حدود موضوعية

تم استخدام المعايير الدولية لتقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية للتعرف على تقييم المشاريع، بالإضافة إلى المتغيرات الشخصية لمديري المشاريع وخصائص المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

### 2- الحدود المكانية

تم تطبيق الدراسة على المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة فقط لصعوبة الوصول للضفة الغربية.

### 3- الحدود البشرية

تم تطبيق الدراسة على عينة من مديري المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة.

## الفصل الثاني الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة المشاريع

المبحث الثاني: تقييم المشاريع

المبحث الثالث: المنظمات غير الحكومية

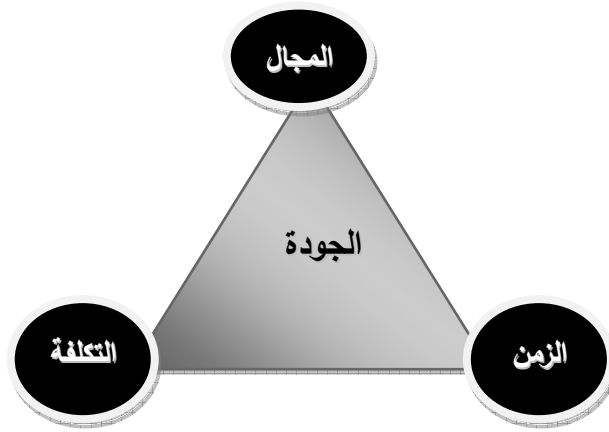
## المبحث الأول: إدارة المشاريع

### 1-1: تعريف إدارة المشاريع:

يعرّف (الهندي، 2008) إدارة المشاريع بأنها تنظيم عملية التغيير عبر التوظيف الأمثل للموارد المتاحة الضرورية لتحقيق هدف معين ضمن إطار زمني معلوم من خلال تنفيذ مجموعة من النشاطات والفعاليات المخططة والمبرمجة والمتناسقة فيما بينها.

بينما يعرفها (Lewis، 2002) بأنها العملية التي تسهل عمل الوظائف الإدارية كالتخطيط والتنظيم والرقابة لجميع الأنشطة من أجل تحقيق أهداف المشروع.

وعرّف (Burke، 1993) إدارة المشاريع بأنها فن توجيه الموارد البشرية والمادية وتنسيقها خلال حياة المشروع، من خلال استخدام التقنيات الحديثة، لتحقيق الأهداف المحددة، بالطريقة التي تمكّن من إنجاز المشروع، وذلك بتنفيذ مضمون ما جاء فيه، ومراعاة عوامل الجودة والتوقيت والتكلفة. إذ إن مكونات أي مشروع هي المجال Scope، والزمن Time، والتكلفة Cost، كما يبينه الشكل رقم (2):



الشكل (2): يوضح مكونات المشروع المصدر: (Burke، 1993)

وتعرّف إدارة المشاريع بأنها وظيفة الإدارة التي تسعى إلى قيادة مشروع ما من بدايته مروراً بتطبيقه وصولاً إلى انتهائه (<http://www.aman-palestine.org>).

ونستخلص مما سبق أن إدارة المشاريع عبارة عن عملية استغلال الموارد المتاحة للمشاريع بكفاءة وفاعلية من خلال استخدام الوظائف الإدارية لتحقيق أهداف المشاريع.

## 1-2: تعريف المشروع Project:

يعرف (Lewis,2002) المشروع بأنه وظيفة متعددة المهام لها طريقة أداء وتكلفة ووقت ومتطلبات محددة يتم تنفيذها لمرة واحدة فقط.

أما (Juran,2001) فيعتبر أن المشروع يمثل حلول مجدولة لمشكلة معينة.

أما (Levine,2002) فيعرّف المشروع بأنه مجموعة من المهام يتم تنفيذها خلال فترة زمنية محددة بهدف تحقيق أهداف معينة ضمن دورة منتظمة لها بداية ونهاية محددتين وكذلك في إطار ميزانية وموارد خاصة.

ومن ناحية أخرى يرى (عبد الحميد، 1997) أن المشروع هو عملية أو نشاط مقيد بزمن يتم القيام به مرة واحدة من أجل تقديم منتج ما أو خدمة ما بهدف تحقيق تغيير مفيد أو إيجاد قيمة مضافة، وهناك تعارض ما بين خاصية كون المشروع أمراً مؤقتاً لمرة واحدة، وبين ما تتسم به العمليات الإدارية أو التشغيلية التي تجري بشكل دائم أو شبه دائم من أجل تقديم نفس المنتج أو الخدمة مراراً وتكراراً.

ويعرّف (مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، 2002) المشروع هو مجموعة من الأنشطة الغاية منها تحقيق أهداف معينة ومحددة لخدمة فئات أو مجموعات محددة.

ويعرف المشروع بأنه جهود مؤقت لتقديم خدمة أو منتج أو نتيجة فريدة (PCM,2004).

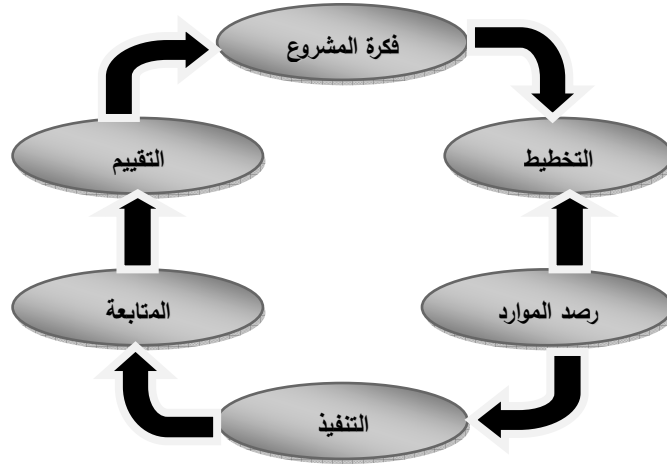
ويعرف بأنه مجموعة من الأنشطة التي يتم تطبيقها لتحقيق أهداف محددة في فترة زمنية محددة (<http://www.aman-palestine.org>).

ويمكن القول أن المشروع عبارة عن عملية لها هدف وهو حل مشكلة ما للفئات المستهدفة ويكون له بداية ونهاية وميزانية.

### 1-3: دورة حياة المشروع Project Life Cycle :

وهي مصطلح يعبر عن الزمن الذي يستغرقه المشروع منذ ولادته وحتى إنجازه. وتتكون من عدة مراحل، وهذه الدورة ذات طبيعة عامة بغض النظر عن نشاط المشروع ومدته وحجمه. وهذه المراحل هي حسب المعهد العربي للتخطيط (<http://www.arab-api.org>):

1. فكرة المشروع
2. التخطيط للمشروع
3. تخصيص الموارد
4. تنفيذ المشروع
5. المتابعة
6. تقييم المشروع



الشكل (3): يوضح دورة حياة المشروع المصدر: (JICA, 2004)

#### 1-3-1: فكرة المشروع

وهي مرحلة ابتكار فكرة للمشروع، وتبحث خلالها عن أهمية هذه الفكرة وجدواها (العبيدي، 2009).

## اختيار فكرة المشروع

قد يؤدي تحديد الاحتياجات إلى وصول المنظمة إلى أكثر من فكرة مشروع، مما قد يؤدي إلى ارتباكها في تحديد أي الأفكار ستطبق. ولمعالجة مثل هذا الوضع لا بد للمنظمة من أن تعمل على ترتيب هذه الأفكار حسب أولويتها وأهميتها، ويمكن أن تستخدم المنظمة المؤشرات التالية في ترتيب أولويات أفكار المشاريع (Lewis,2002) :

1. مدى تحقيق هذه الفكرة لرسالة المنظمة واستراتيجياتها وأهدافها
  2. مدى الاستفادة التي ستجنيها المنظمة والفئات المستهدفة من تطبيق هذه الفكرة
  3. مدى تقبل الفئات المستهدفة لهذه الفكرة
  4. مدى خبرة المنظمة في تنفيذ مثل هذه الفكرة
  5. مدى توفر الإمكانيات لدى المنظمة لتنفيذ هذه الفكرة
  6. مدى تكلفة تطبيق هذه الفكرة على المنظمة
- أي أن المنظمة تعمل على ترتيب أولويات هذه الأفكار من خلال تحليل "التكلفة والفائدة"، وتقوم بعد ذلك باختيار الفكرة الأقل تكلفة والأكثر فائدة وتهمل الأفكار الأكثر تكلفة والأقل فائدة، وتبقى الأفكار الأقل تكلفة والأقل فائدة والأفكار الأكثر تكلفة والأكثر فائدة على قائمة تسمى "قائمة مشروعات مستقبلية" فقد تتغير الظروف بما يساعد المنظمة على تطبيقها أيضا (سعيد،1995).

وبعد أن تختار المنظمة فكرة المشروع لا بد أن تعمل على تبرير الفكرة وشرحها وذلك من خلال إعدادها "لورقة مرجعية عن الفكرة"، ويجب أن تعمل المنظمة على مناقشة هذه الورقة المرجعية مع أعضاء الهيئة الإدارية، العاملون، المتطوعون، والفئات المستهدفة للتأكد من صحة توجهها وأخذ موافقة الإدارة على إعداد وتنفيذ هذا المشروع (مركز التميز للمنظمات غير الحكومية،2002).

ولقد أثبتت السنوات السابقة بطريقة قاطعة أن عدم القيام بدراسات الجدوى قبل إنشاء المشروعات الجديدة أو الإحلال والتجديد أو التوسع في المشروعات القائمة سواء عن جهل أو تعمد هو خطأ فادح يؤدي إلى تبديد الموارد وسوء استخدامها (عبد العزيز،1993).



### 1-3-2: التخطيط للمشروع

وهي المرحلة التي ينتقل فيها المشروع من مجرد فكرة إلى خطة توضح أهدافه، ونشاطاته، والفئات التي ستستفيد منه ، ومن المهم جداً أن تعمل المنظمة على ربط خطة المشروع بخطتها الإستراتيجية، حيث أن المشروع جزء من الخطة الإستراتيجية أو على الأقل يحقق أحد الأهداف الموجودة في الخطة الإستراتيجية (السعيد، 1989).

ويعتبر (ديسلر، 2003) أن عملية التخطيط هي تتابع منطقي لخطوات على النحو التالي:

- تحديد مجال النشاط.
  - وضع التنبؤات والأولويات والافتراضات الرئيسية للتخطيط.
  - وضع خطط بديلة.
  - إقرار الخطة.
  - وأخيراً تنفيذ الخطة.
- أما (Lewis,2002) عرف الخطة على أنها طرق تم تشكيلها سلفاً لتحقيق هدف معين ، و الخطة تجيب عن الأسئلة التالية:

- ماذا يجب أن نفعله ؟
- لماذا يجب أن نفعله ؟
- أين يجب أن نفعله ؟
- ومتى يجب أن نفعله ؟
- وكيف نفعله ؟
- ومن الذي يجب أن يفعله ؟

ويمكن إعداد خطة المشروع بالاعتماد على العناصر التالية (PCM,2004) :

1. اسم المشروع: حيث تبتكر المنظمة اسماً للمشروع وبإمكانها كذلك تصميم شعار له.
2. إستراتيجية المشروع: وتعمل المنظمة هنا على ربط المشروع بإستراتيجية المنظمة ، وتبين كيف يستجيب المشروع لها ويحققها .
3. أهداف المشروع: وتوضح المنظمة هنا الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من تطبيق هذا المشروع، ولا بد أن تكون هذه الأهداف مؤدية إلى إستراتيجية المشروع، ومن الضروري تصميم الأهداف وفق مبدأ "SMART" وهو عبارة عن اختصار للكلمات التالية (الهندي،2008):

- محدد ( Specific ): يجب أن يكون الهدف محدد .
- قابل للقياس ( Measurable ): يمكن قياسه بواسطة مؤشرات.
- قابل للتحقيق ( Achievable ): واقعي.
- ذو صلة ( Relevant ): يشكّل استجابة للحاجة التي تمّ تحديدها.
- ذو وقت محدد ( Time Bound ): يمكن تحقيقه ضمن الإطار الزمني للمشروع..

4. النشاطات الرئيسية في المشروع: حيث تقوم المنظمة هنا بعرض مفصل للنشاطات التي تنوي تقديمها من خلال هذا المشروع، مثلاً عقد دورة تدريبية، محاضرة، زيارة ميدانية، مؤتمر، دراسة... الخ .

و يتم تصميم الأنشطة عن طريق الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هو النشاط الذي يحقق الهدف ويحدث التغيير المرجو؟
- ما نوع النشاط؟ إن كانت هناك أنواع مختلفة، ما سبب اختيارها وما علاقتها ببعض؟
- ما مدى ملائمة النشاط للمستفيدين؟
- ما هي خطوات أو مراحل تنفيذ النشاط؟
- من سيقوم بالنشاط؟
- ما هو الإطار الزمني للنشاط؟
- أين سيتم النشاط؟
- ما هي الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ مراحل النشاط المختلفة؟

ولا بد أن تتأكد المنظمة عند تفصيلها للنشاطات أنها تحقق هدف أو أكثر من أهداف المشروع، أي أن تتأكد من أن تنفيذ هذه الأنشطة سيؤدي بالضرورة إلى تحقيق الأهداف، فالأنشطة مرتبطة بأهداف المشروع (PCM,2004).

**5. تحديد الفئات المستهدفة:** حيث تقوم هنا المنظمة بعرض الفئات التي ستستفيد من تنفيذ نشاطات وخدمات المشروع، ولا بد أن تذكر كيف ستستفيد الفئات المستهدفة، ولماذا اختارتها (<http://www.training.gpa.unep.org>).

ومن المفضل، إذا كان المشروع يقدم أكثر من خدمة أو فيه أكثر من نشاط، أن تقوم المنظمة بتحديد وتوزيع الفئات المستهدفة على هذه الخدمات والأنشطة .

**6. النتائج المتوقعة:** وتضع المنظمة هنا تصورها للنتائج التي تتوقعها من تنفيذ نشاطات المشروع، وتضع المؤشرات التي ستستخدمها لقياس مدى تحقيق تلك النتائج .

و تقسم النتائج بحسب المدة الزمنية التي تتحقق فيها إلى:

- مخرجات: التغيير المباشر الذي حدث بعد النشاط أو التدخل و يمكن قياسه مباشرة بعد انتهاء النشاط.

- عائدات : التغيير المتوسط المدى الذي حدث بعد النشاط أو التدخل و يشمل تغيير أشمل يلحق بالمستفيدين أو بالمحيطين بهم.

- الأثر : وهو التغيير بعيد المدى و الذي يلحق بحياة أو واقع المستفيدين أو المجتمع ككل.

**7. الإجراءات:** وهي من أصعب مراحل التخطيط، حيث ستعمل المنظمة على تحديد كافة الإجراءات والمهام التي ستستخدمها من أجل تنفيذ وإدارة هذا المشروع.

وبانتهاء المنظمة من التخطيط للمشروع فإنها تكون بذلك قد أعدت الإطار "المنطقي" المرجعي الشامل له، فخطة المشروع ستكون الأساس لإدارته والمرجع لمعرفة ما يلزم القيام به ، ومن الضروري أن يساهم أكبر عدد ممكن من المنظمة في إعداد خطة المشروع، وبعد إعدادها لا بد أن تعمل المنظمة على تزويد أي طرف معني بها (PCM,2004).

### 1-3-3: تخصيص الموارد

وهي مرحلة دراسة الموارد البشرية والمالية التي يحتاج إليها تنفيذ المشروع، وتعيين الأفراد، وفرق العمل، وتوزيع الأدوار والمسؤوليات بينهم (العبيدي، 2009).

#### 1-3-3-1: الموارد البشرية

حيث تعمل المنظمة على تحديد الوظائف الرئيسية للمشروع مثلاً: مدير مشروع، مساعد، باحث، سكرتير، محاسب... الخ. وتعمل على تعيين الأشخاص المناسبين لهذه الوظائف.

كما تعمل المنظمة على تحديد المهارات المطلوبة لكل وظيفة، فذلك يساعدها على الوصول إلى الموظفين المناسبين وتعيينهم. ومن المفضل أن تجري المنظمة تحديداً لمستوى مهارات موظفي المشروع وأن تزودهم بالتدريب والخبرات اللازمين لرفع مستوى مهاراتهم (مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، 2002).

كما يجب أن تقوم المنظمة بوضع نظام عمل للمشروع بعد تحديد المهارات وتعيين الموظفين وتدريبهم، ويتمثل نظام العمل بتوزيع المهام الواجب القيام بها على الموظفين المعنيين بها (PCM, 2004).

وللوصول إلى نظام عمل فعال، يجب أن تعمل المنظمة على وضع قائمة بالمهام التي تتوقع أن يقوم بها كل موظف، وهو ما يسمى "الوصف الوظيفي"، وبعد ذلك تقوم بتوزيع المهام عليهم بالاعتماد على وصفهم الوظيفي، وحتى تضمن المنظمة إنتاجية وفاعلية الموظفين، لا بد أن تعمل على تحديد الجهد والوقت المطلوبين لتنفيذ المهام، وبالتالي تستطيع أن تضع جدول عمل للموظفين يحدد لهم المهام المطلوب إنجازها، والجهد الذي يحتاجون بذله لتحقيقها، والوقت المخصص لتنفيذها (<http://www.aman-palestine.org>).

#### 1-3-3-2: الموارد المالية والمعدات

وتقوم المنظمة هنا على رصد وتجهيز أموال ومعدات المشروع، وذلك من خلال تقديرها للأموال التي تحتاج إلى إنفاقها على مختلف مراحل المشروع، وكذلك تقديرها للمعدات والأجهزة التي يحتاجها الموظفون للقيام بأعمالهم (Levine, 2002).

### 1-3-4: تنفيذ المشروع

وهي المرحلة التي تعلن فيها المنظمة عن بدء تنفيذ المشروع، ويباشر فريق العمل بتنفيذ الإجراءات والمهام المتفق عليها في خطة المشروع و خطة العمل(العبيدي،2009).

وتكمن أهمية إدارة المشاريع في هذه المرحلة في أنها تعمل على التحكم في سير أعمال المشروع حسب ما هو مخطط له، وإدخال التعديلات والتحسينات اللازمة على إجراءات ومهام المشروع إذا ما حدثت تغيرات في محيط عمله(Lewis,2002).

### 1-3-5: المتابعة

وهي التأكد من أن المشروع يجري وفق ما هو مخطط له، وفي الاتجاه الصحيح، وتعرف المتابعة بأنها مهمة إدارية مستمرة تهدف أساساً إلى تزويد مديري المشاريع والجهات المعنية الأساسية بمعلومات منتظمة ودلائل مبكرة على حدوث تقدم أو عدم حدوثه في إنجاز النتائج المنشودة. ومقارنة الأداء الفعلي مقابل ما كان مخططاً أو متوقفاً وذلك وفقاً لمعايير محددة مسبقاً. و تنطوي المتابعة عموماً على جمع البيانات وتحليلها عن عمليات ونتائج المشاريع كما تنطوي على التوصية بتدابير تصحيحية (UNDP, Glossary: 2004).

ويمكن متابعة سير المشروع من خلال العناصر التالية (Levine ،2002):

#### 1- متابعة خطة المشروع:

حيث تقوم المنظمة بالتأكد من أن المشروع يتجه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منه، وأن الأنشطة والخدمات يتم عقدها وتقديمها في الوقت المناسب وللصفات المستهدفة، كما تقوم المنظمة بتحديد الأنشطة المتبقية التي عليها أن تنجزها .

كما تتأكد من أن التناسق في مراحل وإجراءات تنفيذ المشروع متوفرة، وخاصة في الإجراءات المرتبطة ببعضها البعض. أي أنها تعمل على متابعة دقة تنفيذ خطة المشروع بكل جوانبها الموضوعية .

#### 2- متابعة الموارد المالية:

حيث تتأكد المنظمة بأن رصيد المشروع لا يعاني من نقص في الأموال، وأن الأموال تصرف على المستلزمات المخصصة لها، وأنه يتم معالجة المصروفات غير المخطط لها. أي أنها تعمل على متابعة دقة تنفيذ موازنة المشروع .

### 3- متابعة فريق العمل:

وتهدف هذه المتابعة إلى التحقق من كفاءة وفاعلية الموظفين ، ويأتي ذلك من خلال متابعة مدى التزامهم بتنفيذ خطة المشروع وخطة العمل، وإعدادهم تقارير العمل المطلوبة وعقد اجتماعات عمل بشكل مستمر لمناقشة المشروع وتبادل المعلومات حوله، ومتابعة استعداداتهم لتنفيذ الأنشطة المتبقية، ومدى التزامهم بمهامهم وأدوارهم، وانسجامهم كفريق عمل في تسيير إجراءات المشروع واتخاذ القرارات.

### 4- تطبيق إستراتيجية لإدارة المخاطر:

فالمنظمة قد لا تتمكن من توقع حدوث كل شيء في مرحلة الإعداد والتخطيط للمشروع وهذا وضع طبيعي جداً، ولكن قد يتعرض المشروع إلى بعض المخاطر أثناء تطبيقه، وبالتالي متابعة المشروع تتيح للمنظمة فرصة إدارة المخاطر التي قد يتعرض لها . وبشكل مختصر، تتمثل إدارة المخاطر في تحديد عوامل الخطر ومسبباتها وآثارها ووضع الحلول لها ومعالجتها.

ومن خلال هذه المتابعة الشاملة لسير المشروع ستمكن المنظمة من تكوين صورة واضحة لموقع المشروع الحالي، وتحديد الانجازات التي حققها المشروع والأمور المتبقية التي تحتاج إلى تنفيذ، بالإضافة إلى أن هذه المتابعة الشاملة تزود المنظمة بالتغيرات التي حدثت بعد البدء بتنفيذ المشروع وهو ما يساعدها على إجراء التعديلات والتحديثات اللازمة.

### 1-3-6: تقييم المشروع

ويعرّف تقييم المشاريع على أنه عملية قياس مرحلية لمدى ارتباط المشروع بالاحتياجات التي وضع من أجلها ومدى الكفاءة والفاعلية للمشروع وكذلك الأثر والاستدامة بهدف مراجعة الإنجازات التي حققها المشروع مقابل ما خطط له (PCM,2004).

وسيتم التطرق له في المبحث القادم

## المبحث الثاني: تقييم المشاريع

### مقدمة:

عرفت فكرة التقييم تطوراً كبيراً عبر تاريخ هذا النشاط، حيث أن المنظمات والجهات التي كانت يوكل إليها مسؤولية السهر على إنجاز بعض المشاريع المخصصة لمساعدة الشرائح الاجتماعية محدودة الدخل، وكان غالباً ما يطلب من قبل الممولين لتلك المشاريع بتقارير تشرح وتبرر الكيفية التي صرفت بها الأموال التي رصدت لإنجاز تلك المشاريع، وكانت هذه المنظمات المذكورة كثيراً ما تقتصر على رفع تقارير تصف النشاط المنجز وبعض التفاصيل حول الخدمات المقدمة من خلال المشروع. ومع تقدم المعرفة الإنسانية وتطور العلوم وظهور الحاجة إلى معلومات أدق وأشمل لتنفيذ المشاريع بسرعة وفاعلية، بدأ المهتمون بالتنمية يعمدون إلى تحليل سجلات الأنشطة التي يقومون بها عن طريق جمع المعلومات بواسطة الاستمارات للحصول على معلومات أكثر تمكن من تخطيط أكثر دقة وإدارة أكثر فاعلية (السعيد، 1989).

وكان معظم الناس يعتقدون أن التقييم نشاط لا فائدة منه، حيث يولد كمية كبيرة من البيانات المملة مع استنتاجات غير ذات فائدة. هذه كانت المشكلة مع التقييم في الماضي حيث كانت نظريات تقييم المشاريع تعتمد أساليب على أساس الإنجاز العلمي والدقة فقط وكثيراً ما ولد هذا النهج تعميمات واستنتاجات وتوصيات تجنبها الناس، وكنتيجة لذلك تميل تقارير التقييم إلى برنامج واضح بعيداً عن خيبات أمل وتشكيك مديري المشاريع حول أهمية التقييم، وركزت على التقييم بشكل عام. وكذلك كان من المعتقد أن التقييم عبارة عن إثبات يبين مدى نجاح المشروع أو فشله، وهذا يفترض أسطورة النجاح والكمال في تنفيذ المشاريع وهذا غير وارد حيث إن التقييم المستمر الذي يوفر التغذية الراجعة التي تساعد على تعديل الأهداف والإجراءات وتصويبها باستمرار هو مفتاح النجاح (العبيدي، 2009).

كما يعتقد آخرون أن التقييم عبارة عن عملية على درجة عالية من الندرة والتعقيد والتي تحدث في وقت معين وطريقة محددة ودائماً ما يشمل خبراء خارجيين، حيث يعتقدون أن عليهم أن يكونوا على دراية بالمصطلحات التي تخص التقييم وفهمها وهذا ليس هو المطلوب فعلاً بل المطلوب هو أن يعرفوا أي المعلومات التي يحتاجون إليها لكي يتخذوا قرارات صحيحة بشأن قضايا المشروع واحتياجاته. وأن يكونوا على استعداد تام لفهم ما يجري فعلاً في مراحل التنفيذ جميعها (McNamara, 2008).

## 2-1: تعريف تقييم المشروع

تعرف (قنديل، 2007) تقييم المشروع في المنظمات غير الحكومية على أنه عملية تشاركية، منهجية، تستند على تعلم جماعي ومعرفة منظمة، تسهم في بناء القدرات وتستهدف التحقق من أن مشروعات المنظمات غير الحكومية تحقق الأهداف التي تبنتها، لتحسين نوعية حياة المستهدفين بأقصى كفاءة وفاعلية.

ويعرف تقييم المشروع على أنه اختبار منظم يقيس مدى التقدم والإنجاز في تحقيق مخرجات المشروع ولا يكون التقييم لمرة واحدة فقط بل يشمل عملية قياس الإنجازات المختلفة للأهداف عبر مراحل زمنية متعددة حتى الوصول إلى تحقيق مخرجات المشروع (UNEP، 2005).

ويعرف تقييم المشاريع حسب دليل الاتحاد الأوروبي لإدارة المشاريع على أنه قياس لمدى تحقق معايير التقييم المختلفة مثل الكفاءة والفاعلية والأثر والارتباط والاستدامة في أهداف وأنشطة المشروع (PCM,2004).

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

ويعرف (السعيد، 1989) التقييم على أنه مجموعة العمليات التي نقوم بها لمقارنة النتائج الفعلية للمشروع مع أهدافه. وذلك كطريقة للمساعدة على أخذ قرارات مقبلة من شأنها تحسين التخطيط في المستقبل.

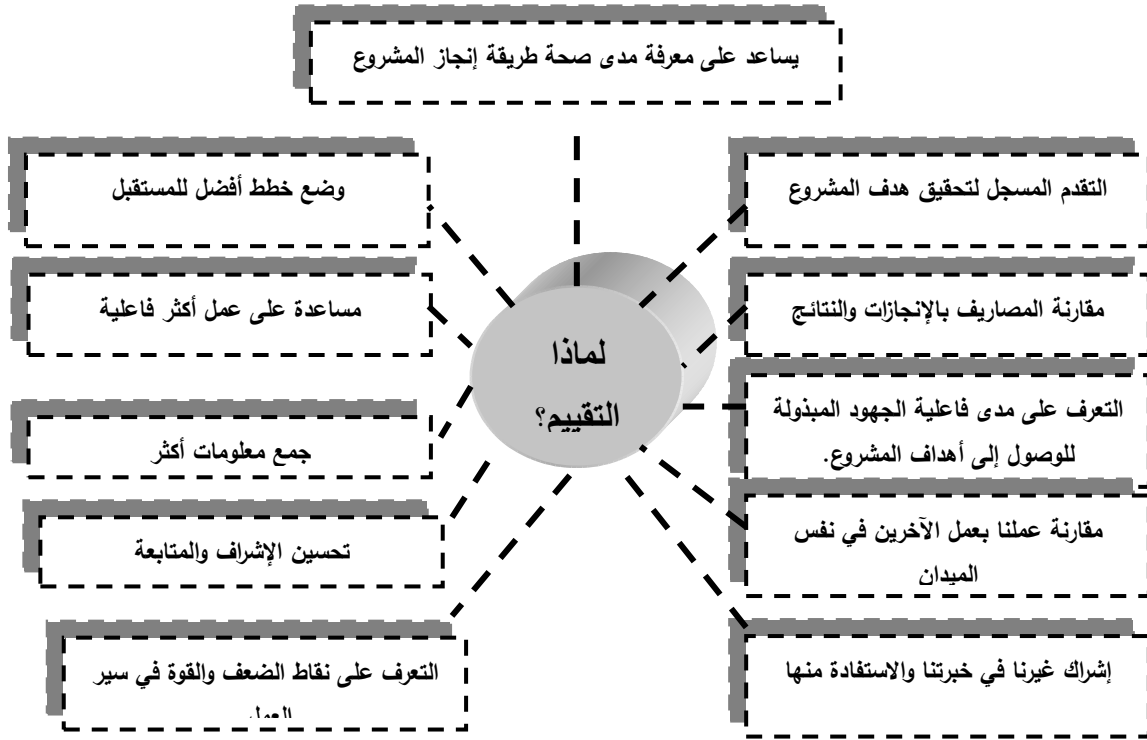
ومما سبق نستخلص أن تقييم المشاريع عبارة عن عملية قياس لمدى الانجاز في تحقيق معايير التقييم "الارتباط والكفاءة والفاعلية والأثر والاستدامة" على مستوى الفئات المستهدفة والإدارة والعاملين والشركاء والمجتمع.



## 2-2: لماذا نقوم بعملية التقييم ؟

قد يأتي إلى الذهن أكثر من جواب على هذا السؤال، وتتلخص هذه الأجوبة، على سبيل المثال لا الحصر، في الرسم التوضيحي رقم (4) ومن خلال هذه الأجوبة المختلفة نستخلص الأسباب الأساسية التي تبرر بل تجعل القيام بعملية التقييم ضرورة حتمية، موجز هذه الأسباب كما يلي:

لماذا التقييم!!



الشكل (4): يوضح لماذا التقييم!! المصدر: (www.ngoce.org).

لماذا التقييم؟؟؟ ..... من أجل معرفة التالي:

- ✓ مدى صحة طريقة الإنجاز.
- ✓ قياس التقدم المسجل لتحقيق هذا المشروع.
- ✓ التعرف على مدى فاعلية الجهود المبذولة.
- ✓ مقارنة المصاريف بالإنجازات.
- ✓ جمع معلومات جديدة (لاستعمالها في التخطيط للمستقبل).
- ✓ التعرف على نقاط الضعف والقوة في العمل والتخطيط.
- ✓ جعل الآخرين يستفيدون من خبرتنا.

وخلاصة الأمر أننا نقوم بتقييم المشاريع من أجل دراسة وتحليل الآتي:

- ✓ النشاطات التي تقوم بها المنظمة ضمن مشروع معين.
- ✓ الموارد البشرية والمادية التي تستعمل كمدخلات للمشروع.
- ✓ المعلومات والحقائق والأرقام التي تهم هذا النشاط المراد تقييمه.

وإضافة إلى المبررات السابقة الذكر، قد يكون هناك ضرورة للقيام بهذه العملية في حالات أخرى، كأن يكون التقييم بناءً على طلب من الجهة الممولة للمشروع، أو إحدى الوزارات المتخصصة أو التي لها سلطة الإشراف أو تمكيننا لباحث يرغب في تجربة وسائل أو طرق جديدة ميدانياً، أو قياس أثر إدخال بعض العناصر الجديدة على المشروع محل التنفيذ (Lewis,2002).

## 2-3: الهدف من التقييم

من خلال الدراسات المتعددة يمكن استنتاج عدد من الأهداف المباشرة لعملية تقييم المشاريع ومنها ما أشارت إليه الوكالة اليابانية للتعاون (JICA)، وكذلك منظمة الأمم المتحدة في أن للتقييم هدفين رئيسيين هما:

- توفير ما يلزم من معلومات لاتخاذ قرارات صحيحة بشأن العمليات أو السياسات أو الاستراتيجيات المرتبطة بالمشاريع الجارية أو المقبلة.
  - تقديم أدلة إلى الجهات المعنية (للمانحين والشركاء ولفئات المستهدفة)، تثبت فاعلية أداء المشروع ومطابقته للنتائج المخطط لها وللمتطلبات القانونية والمالية، ومدى استخدام المديرين لنتائج المتابعة والتقييم.
- وتتضمن الأهداف الأخرى لتقييم المشاريع ما يلي (Levine،2002):

1. إتاحة عملية التعلّم الجماعي والمساهمة في مجموعة المعارف المتعلقة بما ينجح وما لا ينجح وأسباب ذلك.
2. التحقق من جودة أداء إدارة المشروع أو تحسينها.
3. تحديد الاستراتيجيات الناجحة من أجل التوسع فيها وتكرارها.
4. تعديل الاستراتيجيات غير الناجحة.
5. إتاحة الفرصة للجهات المعنية للإدلاء بدلوها في مخرجات المشاريع وجودتها.

وأيضاً تهدف المنظمات من خلال عملية التقييم لمشاريعها إلى تلبية رغبات الممولين لهذه المشاريع وإقناعهم بمدى ملائمة هذه المشاريع وفعاليتها من أجل المحافظة على استمرار التمويل لهذه المنظمات (Crawford,2003).

وبشكل عام يهدف التقييم إلى تحديد مدى ملائمة أي مشروع ومدى كفاءته وفاعليته وأثره واستدامته، ويُتوقع أن يؤدي إلى تحسين عملية صنع القرار ومن ثم إلى نتائج أفضل واستخدام الموارد بكفاءة أكبر (UNFPA, 2007).

## 2-4: توقيتات التقييم

حددت JICA (2004) ثلاث توقيتات للتقييم وذلك استناداً إلى المرحلة التي يُجرى فيها، وهذه التوقيتات هي:

### 2-4-1: التقييم القبلي

يتم قبل تنفيذ المشروع، حيث ندرس ضرورة تنفيذ المشروع وتوضيح تفاصيله والنتائج المتوقعة منه، ومدى ملائمة المشروع وقيمه، وكذلك وضع مؤشرات تقييم لقياس تأثير المشروع في التقييمات اللاحقة. ويعتبر التخطيط القبلي وصف لما هو متوقع ومحتمل وتحليله، ووضع سيناريوهات والتوصل إلى صيغة للتعامل مع كل من هذه السيناريوهات، وذلك بتشخيص دقيق وواسع للأفكار المحتملة والمتوقعة بطريقة مفيدة وقابلة للتطبيق، حيث يساعد على ربط القرار غير المؤكد الذي نتخذه اليوم، بما يمكن أن يحدث من أحداث كأثر لهذا القرار في المستقبل (ماذا لو؟)، حيث تساعد هذه الاحتمالات واضعي الخطط الإستراتيجية والمؤثرين في المنظمة على مواجهة التوقعات المستقبلية والاستعداد لها (McGee and Wilso, 2005).

### 2-4-2: تقييم منتصف المدة أو التقييم المتزامن:

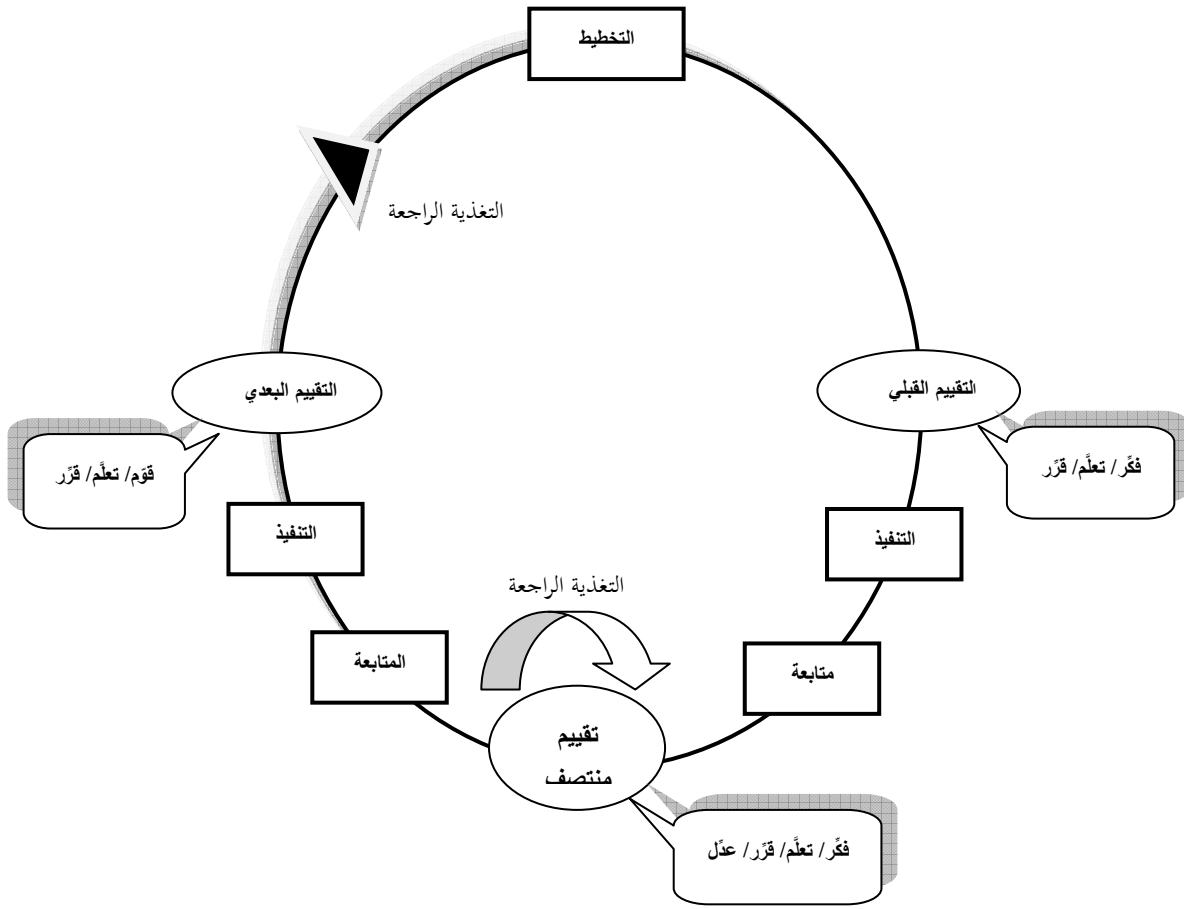
ويُجرى في منتصف مدة تنفيذ المشروع، حيث يهدف هذا التقييم إلى فحص الإنجازات، وتنفيذ المشروع بالتركيز على الكفاءة والارتباط مستنداً إلى النتائج، بالإضافة إلى مراجعة خطة العمل وتعديلها وفقاً للنتائج، حيث تساعد نتائج التقييم الجهات المعنية على اتخاذ القرار ومتابعة الأداء.

### 2-4-3: التقييم البعدي:

يُجري بعد فترة زمنية من انتهاء تنفيذ المشروع، ويركز على الكفاءة والفاعلية والأثر والاستدامة، استناداً إلى نتائج التقييم. ويهدف هذا التقييم إلى استخلاص الدروس المستفادة والتوصيات للجهات المعنية بتخطيط المشاريع المستقبلية وتنفيذها بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.

ونلاحظ مما سبق أن التقييمات هذه لا تعوض إحداها عن الأخرى فقد تضطر بعض المشروعات لاستخدام التقييمات الثلاثة كل حسب وقته.

وفيما يلي شكل رقم (5) يبين توقيتات هذه الأنواع ضمن دورة حياة المشروع (JICA, 2003):



شكل (5) توقيتات التقييم مع دورة حياة المشروع المصدر: (Jica,2004)

## 2-5: مشاركة المساهمين في التقييم

يمكن أن تكون المشاركة واسعة النطاق لتشمل مجموعة كبيرة من موظفي المشروع، والفئات المتأثرة بالمشروع، والشركاء، وغيرهم. ويمكن، بدلاً من ذلك، أن تستهدف مجموعة واحدة أو اثنتين من تلك المجموعات.

فعلى سبيل المثال، إذا كان الهدف هو كشف ما يعوق تنفيذ المشروع، فقد يلزم إشراك المنفذين. أما إذا كان الهدف هو معرفة تأثير المشروع على الفئات المستهدفة، فقد تكون تلك المجتمعات هي أنسب المشاركين. ولكن إذا كان الهدف هو معرفة ما و كانت الجهات المعنية تفهم جميعها أهداف المشروع وترى التقدم المتحقق ، فإن المشاركة الواسعة النطاق قد تكون هي الأفضل، وإن المبادئ التي توجه النهج التشاركي فيما يتعلق بالتقييم تُميز هذا النهج عن طرق

المتابعة والتقييم التقليدية. ويتطلب أيضاً التقييم التشاركي اتجاهاً فكرياً مختلفاً، وقبولاً لطريقة مختلفة في إجراء عملية التقييم (Estrella.1997).

## 2-6: إدارة عملية التقييم

يبدأ التقييم بعملية جمع البيانات عن المشروع ليتسنى اتخاذ قرارات مهمة بشأنه، فمن الممكن أن تتضمن عملية التقييم أنواعاً مختلفة، وإن اختيار نوع التقييم يعتمد بالدرجة الأساس على ما نريد التوصل إليه حول المشروع، وما هي المعلومات التي نحتاج إلى جمعها؟ ( McNamara, 2008)، وبعد تحديد هدف التقييم يوجه المقيم اهتمامه إلى وضع تصور شامل لعملية التقييم وذلك يساعده على معرفة السبيل الأمثل للوصول إلى أهداف التقييم في حدود مدة زمنية دقيقة. ومن العناصر التي يجب على المقيم أن يأخذها بعين الاعتبار ما يلي:

- الخروج بتصور دقيق لكيفية تسلسل كل مراحل التقييم والتأكد من عدم وجود تداخل بينها.
- اختيار المنهج التقييمي أو الطريقة الملائمة لنوعية المشروع.
- ضبط المؤشرات والمقاييس الملائمة للموضوع المراد دراسته.
- ضبط طرق تحليل المعلومات التي حصلنا عليها.
- أخذ القرار فيما يجب القيام به عملياً في الميدان بتفاصيل سواء بالنسبة لتوزيع العمل على المساعدين في عملية التقييم أو إعطائهم تدريباً إضافياً لتسهيل مهامهم.
- تقدير ميزانية التقييم كما يجب تحديد المدة الزمنية التي ستتجز هذه العملية أثناءها (السعيد، 1989).

## 2-7: خطة تنفيذ عملية التقييم

تمر عملية التخطيط والتنفيذ للتقييم بخمسة مراحل، على النحو التالي (Lewis, 2002):

### المرحلة الأولى: وضع أسئلة التقييم الرئيسية

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

- تحفّز التفكير.
- تتحدّى الافتراضات.
- تركّز على الاستعلام والانعكاس.
- تقود إلى أسئلة أخرى.

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

### المرحلة الثانية: عملية جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها

تُجمع المعلومات والأدلة للإجابة عن أسئلة التقييم باستخدام أدوات جمع البيانات. والبيانات التي تجمع هي نتائج التقييم. وتتوقف قوة الاستنتاجات على كمية المعلومات التي تُجمع، وجودتها ومصداقيتها. كما تتوقف أيضاً على جودة تحليل بيانات التقييم وتفسيرها. والتفسير هو محاولة تحديد معنى النتائج وبشكل جزءاً من الجهود الكلية التي تُبذل لجعل الأدلة التي تُجمع في تقييم ما ذات معنى. وبعد ذلك يجري تجميع استنتاجات التقييم المفصلة في استنتاجات تقييم عامة ودروس مستفادة، وهذه الدروس هي ما يُتعلّم من التجربة، فهي تعميمات بشأن ظرف محدد (العبيدي، 2009).

## تقنيات جمع المعلومات:

تقنيات جمع المعلومات المعروفة عادة والمستعملة لتقييم المشاريع والأنشطة هي كالتالي:

- الملاحظة.
- المقابلة.
- الاستبيان.
- المجموعات المركزة
- الإحصائيات الرسمية.
- اليوميات الشخصية.
- الفحص الطبي.
- الدلائل المادية.
- الاختبارات.
- السجلات والوثائق.

ويمكن تصنيف هذه التقنيات إلى ثلاثة أصناف:

- أ. تقنيات يدخل فيها العامل الشخصي للمقيم: الملاحظة.
- ب. المقابلات، اللقاءات والاستمارات والمسوحات.
- ج. السجلات والإحصائيات الموثقة (www.ngoce.org).

### جدول (1) يوضح أساليب جمع البيانات

العيوب	المزايا	الأسلوب
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تتطلب ملاحظاً على درجة عالية من المهارة والمعرفة.</li> <li>- من المحتمل أن ينظر الآخرون لها على أنها تجسس.</li> <li>- تستهلك وقتاً كبيراً.</li> <li>- تشعر الملاحظ بعدم الارتياح.</li> <li>- يمكن أن تكون هذه الوسيلة غير محايدة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقلل إلى أدنى حد ممكن من تعطيل انسياب العمل أو النشاط.</li> <li>- تولد بيانات واقعية عن الأداء.</li> </ul>	<p>1. الملاحظة (Observation):</p> <p>يقوم المقيم بملاحظة الأنشطة.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- لا تحتاط كثيراً للاستجابات غير المتوقعة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يمكن الوصول إلى عدد كبير في وقت قصير.</li> </ul>	<p>2. قوائم الاستقصاء (الاستبانة)</p>



العيوب	المزايا	الأسلوب
<p>- ذات فائدة محدودة في التعرف على أسباب المشاكل أو الحلول الممكنة.</p> <p>- أحياناً تكون صعبة التجميع</p>	<p>- غير مكلفة نسبياً.</p> <p>- فرصة للتعبير دون خوف</p> <p>- تنتج بيانات يمكن تلخيصها وإعداد تقرير عنها بسهولة</p>	<p><b>(Questionnaire)</b></p> <p>- هي عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة التي تتطلب الإجابة عنها.</p> <p>- يمكن استخدام العديد من أشكال الأسئلة: مفتوحة ومغلقة ومتعددة الاختيارات وغيرها.</p>
<p>- تنطوي على نوع من التحيز، لأنه يعتمد على آراء هؤلاء المستشارين من وجهة نظرهم الفردية أو التنظيمية.</p> <p>- قد ينتج عنها ظهور جزء واحد فقط من التقييم؛ نظراً لأن اللجنة قد لا تكون ممثلة تماماً للمجتمع.</p>	<p>- بسيطة نسبياً وغير مكلفة.</p> <p>- تتيح المدخلات والتفاعل بين عدد من الأفراد لكل منهم وجهة نظره في الحدث.</p> <p>- تقوي خطوط الاتصالات بين المشاركين في المشاريع.</p>	<p>3. لجان استشارية <b>(Consultation)</b></p> <p>تشكل اللجان الاستشارية من خبراء ومسؤولين لهم علاقة وثيقة، وخبرة بالنشاط أو الوظيفة المطلوب دراستها، ولديهم المعلومات الكافية عنها لكي يقرروا الأنشطة التي تتكون منها هذه المشاريع، وتتكون هذه اللجان من أعضاء من داخل المنظمة بشكل أساسي، وأعضاء من خارجها إذا دعت ضرورة إلى ذلك.</p>
<p>- يمكن أن تمثل مشكلة عند تحليل البيانات بسبب شكلها الحالي ويمكن للجنة الاستشارية الاستفادة بها بشكل كبير.</p>	<p>- مصدر ممتاز للمعلومات الخاصة بالتقييم، وتوفر المعلومات الحديثة بل والمستقبلية أيضاً.</p>	<p>4. الوسائل المطبوعة (Printed Media)</p> <p>- وتتضمن المجالات المهنية والأخبار والنشرات القانونية ومنشورات العامة والمجلات والمنشورات الداخلية.</p>
<p>- تستهلك الكثير من الوقت عادة</p> <p>- فلا يمكن تطبيقها إلا على عدد محدود.</p> <p>- من الصعب تحليل النتائج وتحويلها إلى صورة كمية.</p>	<p>- تعطي المشاركين فرصة كافية لإبداء الآراء وتقديم الاقتراحات.</p> <p>- تعطي الحرية للمشاركين للتعبير والإفصاح عن المشكلات وأسبابها وطرق حلها.</p>	<p>5. المقابلات الشخصية <b>(Interviews)</b></p> <p>هي عبارة عن مواجهة شخصية بين المقيم والآخرين، وتتطلب ما يلي:</p> <p>صياغة الأسئلة بشكل محدد</p>

العيوب	المزايا	الأسلوب
<ul style="list-style-type: none"> <li>- قد لا تفيد كثيرا إذا كان المقابل غير ماهر.</li> </ul>		<p>لتحقيق الهدف من المقابلة. الاستماع الكامل للأفراد وعدم مقاطعتهم.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تستهلك الوقت و مكلفة</li> <li>- يمكن أن تنتج بيانات من الصعب تجميعها أو تحويلها إلى صورة كمية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تسمح بتجميع وجهات نظر مختلفة في نفس الوقت.</li> <li>- تضمن تدعيم الخدمة التي تم الاتفاق عليها في النهاية.</li> <li>- تساعد المشاركين على أن يصبحوا محللين أفضل للأحداث وأكثر قدرة على الاستماع وغير ذلك.</li> </ul>	<p>6. المجموعات المركزة (Focus Groups)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تشبه أسلوب المقابلة الشخصية وجها لوجه ولكن مع مجموعة.</li> <li>- يمكن أن تكون مركزة على جزئية محددة في المشروع .</li> <li>- تستخدم واحدا أو أكثر من الأساليب الشائعة في ذلك الصدد مثل توليد الأفكار.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- قد لا تتوافر الوثائق أو يكون من الصعب الوصول إليها، أو تكون غير حديثة.</li> <li>- قد لا يتم اختيارها بطريقة سليمة وبالتالي تعطي صورة غير سليمة للأداء.</li> <li>- تحتاج إلى محلل بيانات ماهر إذا أردنا الخروج باتجاهات واضحة من مثل تلك البيانات الخام ذات الطبيعة الفنية.</li> <li>- تستخدم مع وسيلة أخرى</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشير بشكل ممتاز إلى مواضع مشكلات.</li> <li>- توفر دليلا موضوعيا على نتائج المشاكل الحادثة في موقع معين.</li> <li>- من السهل تجميعها بأقل جهد ممكن ودون أي تعويق للعمل وذلك لأنها موجودة بالفعل.</li> <li>- تقدم اقتراحات لعلاج مواطن الضعف.</li> </ul>	<p>7. مراجعة الوثائق ( Document Review)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- يمكن أن تشتمل على الخرائط التنظيمية</li> <li>- سجلات العاملين.</li> <li>- تتضمن دقائق الاجتماعات وتقارير المشاريع (شهرية أو أسبوعية ) غير ذلك.</li> <li>- تقارير مديري المشاريع ووجهات نظرهم.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يمكن النظر إلى تقديرات المحلل عن نقاط الضعف والقوة على أنها تقديرات شخصية.</li> <li>- قد يتم إعطاء نماذج نمطية تعطي صورة أعلى للأداء عن الأداء الحقيقي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- معظم مزايا السجلات والتقارير.</li> </ul>	<p>8. دراسة الحالة (Case Study)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تشبه الملاحظة إلا أنها تكون في شكل مكتوب.</li> </ul>

المصدر: (ديسلر، 2003)

واللحصول على أحسن نتائج لتقييم المشروع يجب على المقيم أن يحرص على أن تشمل ملاحظته جميع جوانب المشروع وأن يتفادى تلقي معلومات من جانب واحد قد يكون متحيزاً، ويجب على المقيم لأي مشروع أن يركز اهتمامه على أربعة نقاط هي ( McGee and Wilso, 2005):

1. تشخيص المشاكل التي يتفق / أو لا يتفق حولها العاملون في المشروع.
2. تحديد الأشخاص الذين لهم اهتمام بهذه المشاكل ومدى هذا الاهتمام.
3. وصف الأحداث الخاصة التي تقع خلال تنفيذ المشروع.
4. وصف القرارات التي يتم اتخاذها.

### المرحلة الثالثة: التوصيات

هي تدابير توضع استناداً إلى نتائج تحليل البيانات وتفسيرها، ويُقصد بها أن يأخذها مستخدمو نتائج التقييم بعين الاعتبار، وتعد صياغة التوصيات مرحلة قائمة بذاتها من مراحل تقييم المشاريع.

ويقدم التقييم لائحة توصيات بالنسبة للمستقبل ويقترح كيفية تطبيقها، وقد تكون هذه التوصيات هي الأكثر استعمالاً بحيث أنها تقرأ قبل غيرها، ولذلك يجب أن تكون التوصيات مقدمة حسب الأولوية والأهمية ومعروضة بكتابة سهلة وواضحة (Levine, 2002).

### المرحلة الرابعة: الدروس المستفادة وتراكم الخبرات

يقصد بها التعلّم من التجارب السابقة للتطبيق على حالة عامة واستخلاص العبر والدروس والتوصيات من نتائج التقييم وصياغة التوصيات لذوي العلاقة لتصويب خطة المشروع الحالي وتحسين تخطيط المشاريع المستقبلية وتنفيذها، ويمكن التوصل إلى الدروس المستفادة في إطار تقييم المشاريع من "تعلّم المنظمة"، والمقصود بها "البيئة التي يتعلم منها العاملون، ويأتي التعلّم من خلال تراكم الخبرات.

والفكرة الرئيسة فيها هي حل المشكلات، حيث إن كل شخص في المنظمة معني بتشخيص المشاكل وحلها، مما يعني التجريب المستمر، والتغيير، وتحسين الأداء، الذي يزيد من

قدرة المنظمة على النمو، والتعلم، وتحقيق الأهداف. إن تطوير تعلم المنظمة، يعني: القيام بتغييرات محددة ومستمرة في النواحي القيادية، والهيكل التنظيمي، والتمكين، والاتصالات، وتبادل المعلومات، والاستراتيجيات التشاركية، والثقافة التكيفية (Daft, 2004).

### المرحلة الخامسة: وضع الصيغة النهائية لتقرير التقييم:

يلزم إعداد تقرير لنقل النتائج والاستنتاجات والتوصيات التي يتوصل إليها التقييم، وينبغي أن يكون التقرير مختصراً وموجزاً نسبياً. وينبغي أن يناقش مدير التقييم ومستخدمو التقرير النتائج والاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل إليها، وأن يقدموا تعليقات على مسودة التقرير إلى المقيّم أو المقيّمين قبل وضعه في صيغته النهائية. وينبغي تسجيل أي آراء متعارضة تسجيلاً صحيحاً في التقرير (PCM,2004).

### محتويات التقرير

يجب أن يحتوي التقرير لنتائج التقييم على العناصر الآتية (Lewis,2002):

#### 1- الغلاف الأمامي:

- اسم وموقع المشروع المقيم.
- اسم أو أسماء الذين قاموا بعملية التقييم.
- اسم الجهة الساهرة على المشروع.
- المدة الزمنية التي يغطيها التقرير.
- تاريخ تقديم التقرير.

#### 2- ملخص لنتائج التقييم:

- يقدم في صفحة أو صفحتين لإعطاء نظرة عامة حول النتائج التي توصل إليها المقيم وذلك لفائدة الأفراد الذين قد لا يتوفر لهم الوقت الكاف للإطلاع على كل أجزاء التقرير.
- لائحة لمحتوى التقرير تعرض كل أجزائه بوضوح.
- معلومات حول خلفية المشروع وتطوره وأهدافه.
- أهداف التقييم والطرق المختارة للقيام به.
- النتائج المترتبة عن استعمال هذه الطريقة: كيفية تطبيق طريقة جمع المعلومات، المعوقات الميدانية والأوجه الإيجابية في العمل الميداني.

- تقديم النتائج المتحصل عليها وتحليلها ويستعان في ذلك باستعمال الرسوم البيانية، والجدول. وقد تدعم هذه النتائج ببعض الصور من الميدان إذا اقتضى الحال. ولا يجب هنا غض النظر عن ذكر الطريقة المستعملة لفرز المعطيات التي تم جمعها عند الحاجة.

### 3- خلاصة التقرير:

- يجب أن تلخص هذه الفقرة من التقرير النقاط الآتية:
- مدى نجاح المشروع في بلوغه للأهداف.
- ما هي نقاط القوة وما هي نقاط الضعف في المشروع والتي تحتاج إلى إصلاح وتقوية.
- هل استعملت الموارد البشرية والمادية بكفاءة؟
- ما هي التغيرات التي عرفها المشروع عبر الزمن؟
- ما هي نتائج تكلفة المشروع مقارنة بالعائد (Cost Benefit analysis).
- ما هي التكهانات التي يمكن تقديمها من خلال نتائج المشروع سواء على المدى القصير أو المدى البعيد.
- وأهم شيء ما هو أثر المشروع على المستفيدين.

### 4- التوصيات :

يقدم تقرير التقييم لائحة توصيات بالنسبة للمستقبل ويقترح كيفية تطبيقها، وقد يكون هذا الجزء من التقرير هو الأكثر استعمالاً بحيث أنه يقرأ قبل غيره. ولذلك يجب أن تكون التوصيات مقدمة حسب الأولوية والأهمية ومعروضة بكتابة سهلة وواضحة.

جدول (2): خطة مقترحة لمحتوي تقرير التقييم حسب دليل الاتحاد الأوروبي لإدارة المشاريع (PCM,2004):

<ul style="list-style-type: none"> <li>• يجب صياغته بشكل مختصر</li> <li>• يكون مستقلا عن التقرير</li> <li>• لا تزيد عدد صفحاته عن خمسة صفحات</li> <li>• يركز على نقاط التحليل الأساسية</li> <li>• يبين النتائج الرئيسية للتقييم</li> <li>• يذكر الدروس المستفادة</li> <li>• يتضمن التوصيات و الاقتراحات</li> <li>• تشمل آخر صفحة من التلخيص فهرس بمحتويات التقرير مع أرقام الصفحات</li> </ul>	<p><b>ملخص التقرير</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يبدأ بمقدمة توضح أولا المشروع الذي تم تقييم</li> <li>• أهداف التقييم</li> <li>• يتضمن الخمس معايير للتقييم: الكفاءة، الفاعلية، الارتباط، الأثر و الاستدامة</li> <li>• ذكر الأرقام و الحقائق</li> <li>• آلية التحليل و أساليب التقييم المستخدمة</li> <li>• نتائج التقييم بالرجوع إلى أسئلة التقييم المعدة لقياس كل معيار</li> </ul>	<p><b>التقرير</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يقدم هذا الجزء النهائي بشكل منفصل عن التقرير</li> <li>• يجب أن يصاغ اقتراح لكل نتيجة يتم التوصل إليها من خلال التقييم</li> <li>• تعتمد قيمة التقييم على جودة و مصداقية الاقتراحات و التوصيات، لذلك يجب أن تستهدف التوصيات الفئات التي تستحقها و أن تكون محددة و قابلة للتنفيذ و واقعية</li> </ul>	<p><b>النتائج و التوصيات و المقترحات</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الوثيقة المرجعية للتقييم</li> <li>• أسماء المقيمين وسيرهم الذاتية بحيث أن لا تزيد عن صفحة واحدة لكل مقيم</li> <li>• المنهجية المتبعة للدراسة: مراحل التقييم، أساليب جمع المعلومات وتحديد العينات</li> <li>• جداول الإطار المنطقي</li> <li>• خريطة لموقع المشروع و أماكن تنفيذه</li> <li>• قائمة بأسماء الأفراد و المنظمات التي تم استشارتها</li> <li>• ملاحق التحليلات الإحصائية</li> <li>• أي ملاحق أخرى متعلقة بالتقييم</li> </ul>	<p><b>الملاحق</b></p>

## 2-8: من المستفيد من التقييم؟

تختلف التوقعات المنتظرة من نتائج التقييم حسب الأشخاص الموجودين داخل المنظمة أنفسهم والذين هم مهتمون بالمشروع بحيث أن كل واحد ينتظر جواباً على سؤال أو عدة أسئلة تهمة بالأساس وتختلف عن أسئلة غيره من المهتمين بالمشروع.

ف نجد مثلاً إن آخذي القرار فيما يخص المشروع يتوقعون جواباً على تساؤلات بعيدة المدى وذات عواقب قد تكون حتمية بالنسبة للمشروع كأن يتوقعوا جواباً حول مدى جدوى الاستمرار في المشروع، أو حول ما إذا كان المشروع يحتاج إلى مزيد من الموارد.

أما مدير المشروع فقد ينتظر من عملية التقييم جواباً على تساؤل من نوع آخر كأن يتساءل عن أنجع إستراتيجية لتنفيذ المشروع بأقل تكلفة - أو عن الأنشطة الأكثر أهمية والواجب القيام بها من قبل غيرها في المشروع ... الخ(السعيد، 1989).

أما بالنسبة لتساؤلات منفي المشروع فإنها تكون محددة بطريقة أكثر دقة وأقرب إلى الواقع الميداني للمشروع.

وهناك عنصر مهم كثيراً ما تغفله المنظمات غير الحكومية في عملية التقييم، وهو في الحقيقة أحسن مقيّم لأي نشاط ولأي مشروع كيفما كان نوعه وهم الفئات المستهدفة من النشاط فقد يحصل المقيّم على صورة أدق وأشمل عن مشروع ما من خلال الحوار مع أشخاص أو مجموعات من الشرائح الاجتماعية التي ينجز من أجلها. وبالتالي لا بد أن يجيب التقييم على السؤال الأساسي والمهم الذي هو: هل يغطي النشاط أو المشروع الحاجة الحقيقية أو المعقولة للمجموعات أو الأشخاص المستهدفين أولاً ثم ما هي نوعية أو قيمة الخدمات التي تقدمها إليهم المنظمة من خلال هذا النشاط؟ ثم هل هذا النشاط مقبول في الوسط الاجتماعي لهذه المجموعات وهؤلاء الأشخاص أو هو نشاط يتعارض مع قيمهم الدينية وتقاليدهم الاجتماعية؟ كلها تساؤلات أساسية بالنسبة لأي مشروع يراد له النجاح والاستمرار في خدمة المجتمع الذي أنشئ من أجله. وقد تصعب تلبية كل هذه المطالب المختلفة والمتعددة الاهتمامات مما يجعل المقيّم لأي مشروع يتيه نظراً لصعوبة إرضاء كل الأطراف من خلال عملية تقييم واحدة، لكن الأهم في الموضوع أن يكون المقيّم واعياً لوجود هذه التساؤلات (www.ngoce.org).

## 2-9: من يقوم بالتقييم؟

هنالك تعارض حاد في الرأي حول الجهة الأكثر صلاحية للقيام بتقييم المشاريع التي تقوم بها المنظمات غير الحكومية. هناك أنصار تؤيد تكليف مقيمين لا تربطهم بالمشروع موضوع التقييم صلة، في حين هناك من يؤيد فكرة القيام بالتقييم من طرف من شاركوا في المشروع، ولكل من هذه الآراء مزايا وعيوب. فالمقيم الخارجي قادر على أن تكون له نظرة جديدة للمشروع بحكم عدم صلته بالمشروع الشيء الذي سيجعله لا يتأثر بأي علاقة صداقة أو عداة قد تربطه بالأفراد العاملين في المشروع، مما سيمكنه من تقييم المشروع بكل موضوعية.

في حين يمتاز المقيم الداخلي كمساهم في إنجاز المشروع بمعرفة لكل خباياه وجزئياته. ورغم إيجابية هذه المعرفة العميقة للمشروع قد تكون عاملاً سلبياً بالنسبة له كمقيم حيث يكون غير قادر على التخلص من علاقته الشخصية مع زملائه في المشروع، ومن ثم قد يكون متحيزاً في حكمه على الأشياء. وفيما يلي لائحة للمزايا والعيوب التي تلتصق بعملية التقييم بواسطة جهة أو عنصر داخلي أو جهة أو عنصر خارجي عن المشروع (السعيد، 1989).

### جدول ( 3 ): يوضح الفرق بين المقيم الداخلي والمقيم الخارجي

تقييم من جهة خارجية	تقييم من جهة داخلية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يعطي نظرة جديدة عن المشروع</li> <li>- سهولة إعطاء الحكم المجرد وغير المتحيز.</li> <li>- ليس طرفاً في هيكل المشروع أو المنظمة.</li> <li>- لا يستفيد شيئاً من التقييم باستثناء تقدير علمي.</li> <li>- متخصص في الميدان وله خبرة في التقييم يمكن الاعتماد عليه.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يعرف المشروع معرفة جيدة</li> <li>- نظراً لمعرفته الجيدة بالمشروع تكون له قدرة كافية لفهم مواقف وتصرفات العاملين .</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- قد لا يفهم بسرعة خبايا المشروع ولا الأشخاص المشتركين فيه.</li> <li>- قد يتسبب في بعض التشككات من طرف العاملين في المشروع أو قد لا</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- صعب علي أن لا يكون متحيزاً.</li> <li>- طرفاً في هيكل المشروع أو المنظمة.</li> <li>- قد يتمنى جني مصلحة من وراء</li> </ul>



التقييم.	يفهمون سر عمله.	
- قد لا تكون له المعرفة أو الخبرة اللازمة التي تميزه عن غيره في المشروع.		

المصدر: (السعيد، 1989)

ولقد تبين أنه قبل الشروع في أية عملية تقييمية لأي نشاط أو مشروع يجب على المنظمة أن تحدد ما يلي:

✓ تحديد أهداف العملية التقييمية من خلال تحديد أهداف المشروع المراد تقييمه.

✓ تحديد الجهة التي ستتم هذه العملية لفائدتها.

✓ تحديد جهة التقييم أي الجهة التي ستنفذ عملية التقييم سواء كانت " أشخاص / هيئة".

ويتم كل ذلك في إطار الإمكانيات المتاحة للمنظمة سواء من حيث تغطية التكلفة المالية أو الفترة الزمنية التي يجب أن تتم فيها عملية التقييم (السعيد، 1989).

## معايير التقييم

### 2-10: معايير التقييم

نظراً لأن لكل مشروع مقترح هدفاً أو أهدافاً متعددة، وأن المعيار الذي يستخدم لقياس هدف معين قد لا يتناسب لقياس هدف آخر، من هنا تظهر أهمية اختيار المعيار المناسب مع الهدف من إقامة المشروع، وعلى ذلك يمكن القول بأن المعايير التي تستخدم لتقييم المشروعات العامة قد تكون غير مناسبة لتقييم المشروعات الخاصة، وأن المعايير المستخدمة في تقييم المشروعات الربحية تختلف عن تلك المستخدمة في تقييم المشروعات غير ربحية، وبشكل عام فإن نجاح أي مشروع يرتكز على ثلاث معايير أساسية وهي التكلفة والزمن والجودة، فالمشروع الناجح هو المشروع الذي تتوفر فيه هذه المعايير الثلاث بحسب الخطة المعدة للمشروع (عبد الله، 1999).

وقد يتفاوت الاهتمام بكل من هذه المعايير حسب طبيعة المشروع وأهميته والهدف العام منه، ففي المشاريع الاستثمارية، وهي تلك التي تهدف إلى تحقيق الربح، يكون أهم معايير التقييم فيها معيار التكلفة وهو الذي يحدد نجاح المشروع من فشله وذلك عن طريق زيادة الربح للمشروع بتحقيق أقل تكلفة ممكنة (العيساوي، 2005).

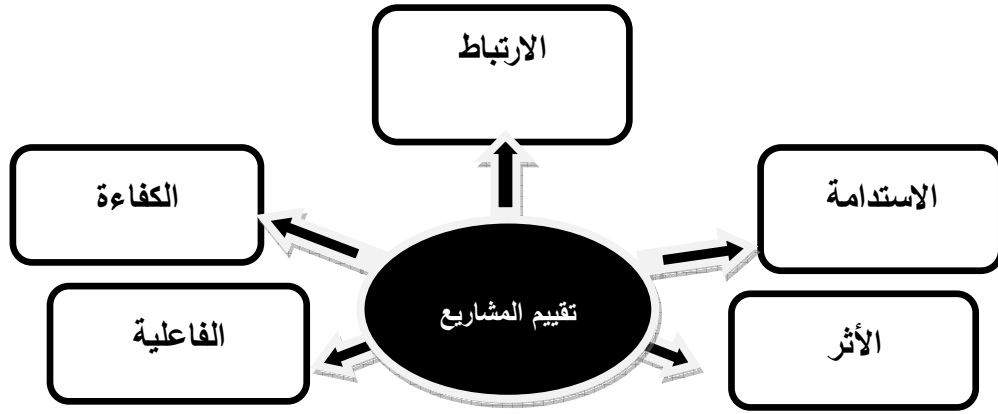
أما في المشروعات غير الربحية، فإن نجاح المشروع يتعلق بمدى إمكانية تحقيق مخرجات المشروع لأهداف المشروع العامة ومدى الاستفادة من هذه المخرجات في تحقيق الغاية من المشروع، ويأتي ذلك عن طريق الاهتمام أولاً بمعيار الجودة في المشاريع، وقد يكون معيار الزمن أيضاً العامل الرئيسي لنجاح المشروع أو فشله ويكون ذلك في المشروعات التي ترتبط أهدافها العامة بمدة زمنية محددة بحيث لا يمكن تحقيق الهدف من المشروع خارج هذا الإطار الزمني (عبد الله، 1999).

ربما تتعدد المعايير المستخدمة في عملية تقييم المشاريع فكل منها يقيس شيئاً محدداً، فبعض الدراسات تقتصر على قياس بعض هذه المعايير في الحكم على نجاح مشاريعها، والبعض الآخر ينوع من المعايير المستخدمة في عملية التقييم لتغطية كافة جوانب عملية التقييم.

## المعيار:

هو أداة قياس تحدد مستوى الأداء وفقاً لأبعاد محددة للإنجاز، ويختبر كل معيار مجموعة من المؤشرات تبين مدى فاعليته في إدارة المشروع وتنفيذه (McGee and Wilso , 2005).

وتلخص USAID فكرة استخدام المعايير في تقييم المشاريع من خلال احتوائها على العوامل الأساسية لتقدير أداء المشروع كما هي موضحة في الشكل رقم (6) وموصوفة بعد ذلك



شكل (6): معايير تقييم المشاريع، (USAID،1998)

ويتفق الكثير من المؤسسات الدولية المانحة للمشاريع منها الاتحاد الأوروبي والبنك الدولي و UNSCO ، و USAIDالوكالة الأمريكية لتنمية الدولية،وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP،وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة UNEP ،وصندوق الأمم المتحدة للسكان UNFPA ، وكالة التعاون اليابانية العالمية JICA ، و البنك الآسيوي للتنمية ADB على خمس معايير أساسية لتقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية وهي "الارتباط والكفاءة والفاعلية والأثر والاستدامة"، وهناك مؤسسات دولية مانحة أخرى مثل DFID، GTZ تعتمد هذه المعايير الخمس بالإضافة إلى معيار أو اثنين مختلفين مثل معيار الشفافية ومعيار التدقيق ، وفي هذه الدراسة سيتم دراسة تقييم المشاريع بواسطة معايير التقييم الخمس "الارتباط والكفاءة والفاعلية والأثر والاستدامة" لما لهن من شمولية في تقييم مشاريع المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، أما المعايير الأخرى فهي معايير متخصصة إلى حد كبير.

## 2-10-1: معيار الارتباط Relevance

معيار الارتباط يفحص تقدير مدى ارتباط أو ملائمة النتائج بالنسبة إلى الاحتياجات والسياسات واحتياجات وأولويات الفئات التي يستهدفها المشروع ( USAID،1998 ). ويعرف معيار الارتباط أنه درجة استمرار صحة وملائمة مخرجات أو نواتج أو غايات المشروع على النحو المخطط أصلاً، أو كما عدلت لاحقاً بسبب تغيير الظروف في السياق المباشر لذلك المشروع، أو في بيئته الخارجية، حيث ينصب هذا المعيار على تقدير تحقق الارتباط بين الخطط وخلفية المشروع، وحاجات المستفيدين، واستراتيجيات المشروع، وصياغة الخطط المطلوبة (JICA,2004).

ويوضح دليل الاتحاد الأوروبي لإدارة المشاريع (PCM,2004) أن تحليل الارتباط يعكس إلى أي مدى تصميم المشروع تناول بشكل مناسب وفعال القضايا التالية:

- تحديد الفئات المستهدفة والشركاء.
- التعرف على المشاكل الحقيقية للفئات المستهدفة وتحديد احتياجاتها بالمشاركة.
- تحليل الدروس المستفادة من الخبرات السابقة.
- تصميم المشروع بحيث يحل مشاكل الفئات المستهدفة ويلبي احتياجاتها.
- تحليل المخاطر الخارجية التي يحتمل مواجهتها أثناء تنفيذ المشروع.
- وضع مصفوفة الإطار المنطقي لكل المشروع شاملة الهدف العام والأهداف المحددة والمخرجات والأنشطة والمدخلات والموازنة والمؤشرات ومصادر التحقق والفرضيات.
- وضع ترتيبات للتنسيق والتشبيك مع الشركاء.
- وضع نظام متابعة وتقييم مناسب وفعال.

أما بالنسبة لووكالة التعاون اليابانية (JICA,2004) فإن تحليل الارتباط يعكس القضايا التالية:

- المشروع يسير وفق احتياجات الدولة أو المنطقة أو المجتمع المستهدف.
- المشروع يسير وفق احتياجات الفئة المستهدفة.
- المشروع يتوافق مع السياسة التنموية للدولة الشريكة.
- المشروع يتوافق مع سياسة المساعدات نحو الدولة المستهدفة من حيث تنفيذ البرامج المحددة.
- المشروع ملائم من حيث كونه يمثل إستراتيجية لخلق تأثير مناسب في النواحي التنموية للمجال المستهدف والقطاعات المستهدفة للدول الشريكة.

- عملية اختيار الفئة المستهدفة كان ملائماً.
- يوجد تأثيرات جانبية للمشروع خارج نطاق الفئة المستهدفة.
- الفوائد والمنافع من التأثير وعبء التكاليف موزعة بعدالة.
- تملك الدولة المانحة ميزة تنافسية من حيث التكنولوجيا.

ومما سبق يتضح أن معيار الارتباط يقيس مدى ملائمة المشروع للمنظمات غير الحكومية والممولين والفئات المستهدفة ، وأن على إدارة المشروع في هذا المعيار اختيار الفئات المستهدفة المناسبة ومعرفة احتياجاتهم الحقيقية ، وأن يتم تصميم المشروع بحيث يلبي هذه الاحتياجات.

## 2-10-2: معيار الكفاءة Efficiency

معيار الكفاءة يقيس تقدير كفاءة المشروع. فهو يقدر النتائج التي تحققت بالنسبة للنفقات والموارد المستخدمة في المشروع أثناء فترة زمنية محددة (USAID، 1998). ويعرف معيار الكفاءة على أنه مقياس لكيفية استخدام المدخلات كالموارد المالية، والبشرية، والتقنية، والمادية، بشكل اقتصادي وأمثل للحصول على المخرجات (JICA، 2004). ومعيار الكفاءة يوضح مدى تحول موارد المدخلات خلال تنفيذ الأنشطة إلى المخرجات المستهدفة نوعياً وكمياً و خلال الوقت المحدد. ويبين دليل الاتحاد الأوروبي لإدارة المشاريع (PCM، 2004) أن تحليل الكفاءة سيتناول القضايا التالية:

- مدى تحقيق المخرجات المخطط لها باستعمال مؤشرات القياس الموجودة في الإطار المنطقي للمشروع.
- نوعية الإدارة اليومية شاملاً إدارة الموازنة و الموظفين و المعلومات و المخاطر (مدى المرونة في التعامل مع الظروف المتغيرة) والتنسيق مع الشركاء واحترام المواعيد.
- تكاليف مخرجات المشروع مقارنة بتدخلات أخرى و تبرير التكاليف بالفوائد.
- نوعية المتابعة ( موجودة أم لا) وهل يتم الاستفادة منها.
- هل تم تحقيق نتائج غير مخطط لها .

أما بالنسبة لووكالة التعاون اليابانية (JICA، 2004) فإن تحليل الكفاءة يعكس القضايا التالية:

- المؤشرات المستخدمة لقياس المخرجات تعبر عن معناها بدقة.
- الأهداف من المخرجات مناسبة وملائمة.

- وسائل الحصول على مؤشرات المخرجات مناسبة.
- كفاءة الأنشطة المخطط لها تحقق المخرجات.
- المدخلات من حيث الكم والكيف والجودة مناسبة لتنفيذ الأنشطة و الفعاليات .
- بالنسبة للافتراضات الهامة من الأنشطة وحتى المخرجات تم فهمها بدقة.
- اختيار التوقيت للمدخلات بشكل مناسب.
- يمكن لمخرجات المشروع أن تبرر التكلفة التي يمكن استثمارها في هذا المشروع بالمقارنة مع مشاريع مشابهه.
- الهدف من المشروع يبرر التكلفة المستثمرة فيه بالمقارنة مع مشاريع مشابهه.

ويمكن القول أن معيار الكفاءة عبارة عن الاستغلال الأمثل للموارد المادية والمالية والبشرية لتحقيق المخرجات المخطط لها وذلك بأقل جهد ووقت وتكلفة.

### 2-10-3: معيار الفاعلية Effectiveness

يركز معيار الفاعلية على تقدير مدى تحقيق المخرجات أو المدى الذي ستتحقق به وما إذا كان من المحتمل أن يسهم المشروع في النواتج المحددة والأثر المحدد ( USAID،1998 ).

ويقيس معيار الفاعلية مدى تحقيق المشروع للنتائج المخطط لها، المخرجات، والنواتج، والأهداف (JICA,2004).

ويعكس الفاعلية مدى استغلال مخرجات المشروع وتحقيق أهدافه المحددة (PCM,2004).

ويوضح دليل الاتحاد الأوروبي لإدارة المشاريع (PCM,2004) أن تحليل الفاعلية يركز على القضايا التالية:

- مدى تحقيق الأهداف المحددة المخطط لها باستعمال مؤشرات القياس الموجودة في الإطار المنطقي للمشروع.
- مدى تحقيق التغيير والتنمية والفوائد المخطط لها للفئات المستهدفة .
- هل الفرضيات والمخاطر المحتملة كانت صحيحة حسب تصميم المشروع وهل كان هناك مخاطر جديدة ظهرت أثناء تنفيذ المشروع.
- هل ظهرت مشاكل نظرا لعدم الأخذ بعين الاعتبار قضايا متقاطعة مثل النوع الاجتماعي والفقر خلال التنفيذ.

أما بالنسبة لووكالة التعاون اليابانية (JICA,2004) فإن تحليل الفاعلية يعكس القضايا التالية:

- الهدف من المشروع مذكور بوضوح.
- مؤشرات قياس الأهداف تعبر بدقة عن الأهداف.
- طرق الحصول على مؤشرات قياس الأهداف ملائمة.
- بانتهاء المشروع سيتحقق الهدف العام من المشروع.
- كفاءة مخرجات المشروع (حسب المخطط) تحقيق أهداف المشروع.
- بالنسبة للافتراضات الهامة من مخرجات المشروع وحتى الهدف من المشروع ، تم فهمها بشكل صحيح .
- يوجد أي عوامل تعرقل تحقيق أهداف المشروع.

ويتضح مما سبق أن معيار الفاعلية يقيس مدى القرب من تحقيق الأهداف، وما هي العوامل التي قد تعرقل تحقيق هذه الأهداف.

## 2-10-4: معيار الأثر Impact

معيار الأثر يفحص أثر المشروع على المدى البعيد. ويكون التنفيذ والأداء ناجحين إذا كانت المدخلات اللازمة لتنفيذ النشاطات المخططة وإنجاز المخرجات المتوقعة متاحة في الوقت المناسب (USAID،1998).

ويعرف معيار الأثر على أنه التأثيرات الإيجابية والسلبية على المدى الطويل في المنظمة، بشكل مباشر أو غير مباشر، وسواء أكانت مقصودة أو غير مقصودة. وهذه التأثيرات، قد تكون اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية، أو مؤسسية، أو بيئية، أو تكنولوجية، أو من أنواع أخرى؛ حيث يتم تحليل الهدف العام باعتباره تأثيرًا متوقعًا بالإضافة إلى التأثيرات الإيجابية والسلبية غير المتوقعة (JICA,2004).

ويعكس معيار الأثر مدى امتداد و انتشار الفوائد التي تلقتها الفئات المستهدفة لأعداد أكبر من الناس في المجتمع أو المنطقة. كذلك يعكس الأثر مساهمة المشروع في تطوير القطاع ذات العلاقة.

ويبين دليل الاتحاد الأوروبي لإدارة المشاريع أن تحليل الأثر يركز على الجوانب التالية (PCM,2004):

- مدى تحقيق الهدف العام و مدى مساهمة المشروع في تحقيق هذا الهدف.
- مدى انتشار الأثر الاقتصادي للمشروع على الموظفين ومقدمي الخدمات ومزودي البنود اللازمة للعمل (أثاث ومعدات وقرطاسيه).
- مدى مساهمة المشروع في تطوير القطاع المستهدف فيما يتعلق بتطوير الموارد البشرية وقصص النجاح والدروس المستفادة والوسائل والحلول الإبداعية.
- أما بالنسبة لووكالة التعاون اليابانية (JICA,2004) فإن تحليل الأثر يعكس القضايا التالية:
- المؤشرات المستخدمة لقياس الهدف العام تعبر عن معناها بدقة.
- المؤشرات و الأهداف الفرعية للهدف العام ملائمة في ظل البيانات الأساسية.
- طرق الحصول على المؤشرات للهدف العام ملائمة ومناسبة.
- هناك توقعات بأن يتم تحقيق الهدف العام كنتاج وتأثير للمشروع.



- يوجد علاقة منطقية بين الهدف العام من المشروع والأمور التنموية.
- الافتراضات الهامة من الأهداف الفرعية وحتى الهدف العام من المشروع تم فهمها بدقة.
- يوجد عوامل يمكن أن تعرقل تحقيق الهدف العام من المشروع.
- افتراض حدوث أية آثار أخرى للمشروع بخلاف الهدف العام منه.
- استخدام أية اعتبارات للتخفيف من الآثار السلبية المتعلقة بالنواحي الاجتماعية ، السياسية ، الثقافية ، الاقتصادية ، البيئية أو التكنولوجية....
- وجود آثار مختلفة ( إيجابية أو سلبية) نتيجة الاختلاف في الجنس أو الجماعات العرقية أو الطبقات الاجتماعية.

ويمكن القول أن معيار الأثر يقيس مدى تحقق الهدف العام للمشروع والمنظمة على مستوى الفئات المستهدفة والمجتمع على المدى البعيد.

## 2-10-5: معيار الاستدامة Sustainability

يتحقق معيار استدامة المشروع من تقدير مدى استمرار نتائجه، أو احتمال استمرارها بعد انتهاء المشروع وتوقف الموارد ( USAID،1998 ).

ويعرف معيار الاستدامة على أنه ديمومة نتائج المشروع بعد انتهائه. والاستدامة نوعان: الأول الاستدامة الساكنة وهي التدفق المستمر للمنافع نفسها التي يبدأها المشروع المنجز إلى المجموعات المستهدفة نفسها، والثاني الاستدامة الدينامكية فهي تختص باستخدام أو تكييف نتائج المشروع تبعاً لسياق مختلف أو بيئة متغيرة من المجموعات المستهدفة أو مجموعات أخرى، وبذلك فالديمومة تعكس قدرة المشروع على الاستمرار والبقاء (JICA,2004).

معيار الاستدامة يعكس ما إذا كانت الفوائد للفئات المستهدفة ستستمر بعد انتهاء التمويل الخارجي (PCM,2004).

ويوضح دليل الاتحاد الأوروبي لإدارة المشاريع (PCM,2004) أن تحليل الاستدامة يركز على الجوانب التالية:-

- مدى امتلاك الشركاء لأهداف و انجازات المشروع وهل تم التنسيق معهم طوال فترة تنفيذ المشروع.
- مدى كفاية موازنة المشروع لتحقيق مخرجات وأهداف المشروع.
- مدى تناغم أنشطة المشروع مع العوامل الاجتماعية الثقافية.
- مدى الأخذ بعين الاعتبار القضايا المتقاطعة مثل العدالة الجندرية والحكم الرشيد.
- مدى القدرة على إدارة التكنولوجيا المتوفرة بدون الحاجة لمساعدة خارجية .
- مدى الاستدامة المؤسسية و التي تعكس مستوى التزام الشركاء و كذلك دمج المشروع ضمن هيكليتها.
- مدى الاستدامة المالية والتي تعكس قدرة الفئات المستهدفة على تحمل تكلفة الخدمات المقدمة بعد انتهاء التمويل .

أما بالنسبة لووكالة التعاون اليابانية (JICA,2004) فإن تحليل الاستدامة يعكس القضايا التالية:

- يستمر التعامل بنفس سياسة المنحة (المساعدة) بعد انتهاء التعاون مع الشركاء.
- إعداد التعليمات والأنظمة القانونية الخاصة بالمنحة.
- بالنسبة للمشاريع التي تستهدف مواقع تجريبية (عينة تجريبية من موقع معين لاختبار هدف ما) تبذل جهود حقيقية لتعميم التجربة على كامل المنطقة بعد ذلك.
- يوجد لدى المؤسسة الشريكة كفاءة و طاقة تنظيمية لتنفيذ الأنشطة ومن ثم تحقيق التأثير المطلوب بعد انتهاء التعاون بين المساعدة والطرف الشريك .
- الإحساس بملكية المشروع متحقق فعلا لدى المؤسسة المنفذة من لحظة ما قبل البدء بالمشروع .
- الميزانية للمشروع مضمونة ومؤمنة ( تشمل النفقات التشغيلية) .
- مدى اتخاذ اعتبارات ناجحة للميزانية من جانب الدولة المستهدفة(المنفذة للمشروع) .
- احتمال زيادة الميزانية المطلوبة في المستقبل خلال تنفيذ المشروع.

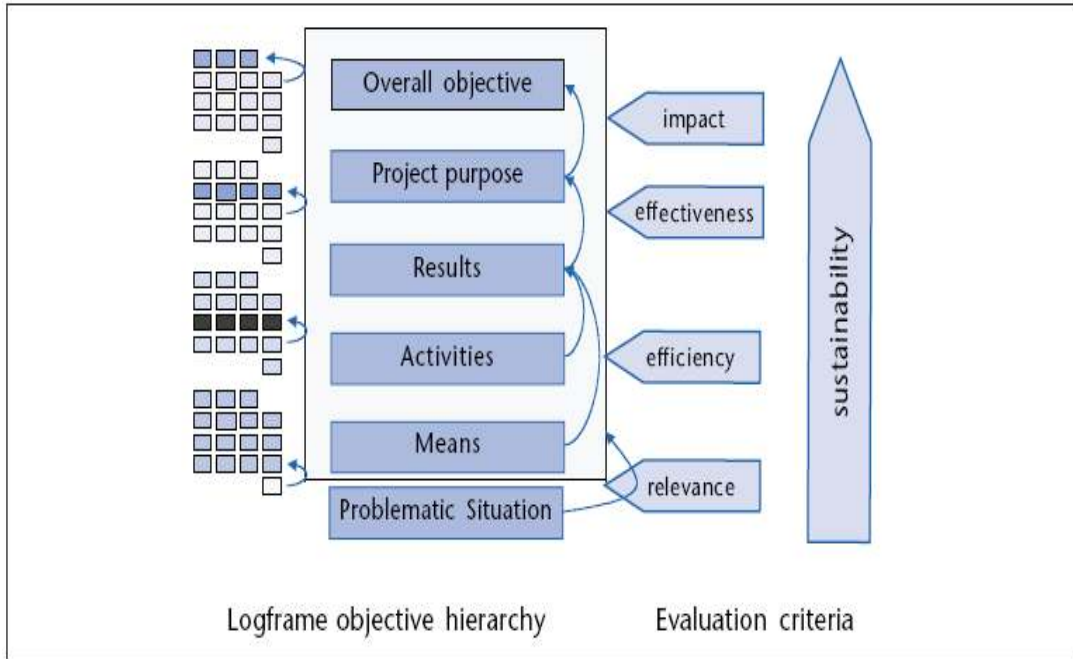
- طرق استخدام التكنولوجيا في المشروع مقبولة.
- خطة إدارة وصيانة المعدات المستخدمة في المشروع ملائمة .
- يحتوي المشروع على آلية لنشر وتعميم المشروع.
- بالنسبة للمشاريع التي تستهدف مواقع تجريبية (اختباريه) تستخدم التكنولوجيا كأحد عناصر التي يمكن نشرها على المواقع الأخرى .
- احتمال أن يتم عرقلة التأثير (الاستفادة) المستمرة من خلال قلة الاعتبار لكل من النساء و الطبقات الفقيرة وذو الحساسية الاجتماعية.
- احتمال أن يتم عرقلة التأثير (الاستفادة) المستمرة بسبب اعتبارات البيئة.
- أية عوامل ممكن أن تمنع الاستدامة للمشروع .

مما سبق يتضح أن معيار الاستدامة يقيس مدى ديمومة المشروع بعد انتهاءه ، ويركز على نوعين من الاستدامة الأول الاستدامة المؤسسية والتي تعكس مستوى التزام المؤسسة باستمرار المشاريع و دمجها ضمن هيكلتها، والثاني الاستدامة المالية والتي تعكس قدرة الفئات المستهدفة على تحمل تكلفة الخدمات المقدمة بعد انتهاء التمويل.

## 2-11: الإطار المنطقي للمشروع ومعايير التقييم

إن الإطار المنطقي للمشروع هو أداة تستخدم في عملية التخطيط و إدارة المشاريع التنموية. وهو عبارة عن جدول أو مصفوفة تهدف لتقديم معلومات عن أهم محتويات و مكونات أي مشروع بطريقة واضحة، محددة و منطقية وهو جزء من أهم أجزاء المشروع المقترح لأنه يتضمن التحليل للاحتياجات و المشاكل و آلية التخطيط للعمل علي حلها مبينا الوسائل و الأنشطة و الموارد المطلوبة و مؤشرات التقييم و الافتراضات و الأهداف العامة و الخاصة و المخرجات المتوقعة، وترجع أهمية استخدام الإطار المنطقي في تصميم المشاريع إلى كونه وسيلة سهلة لوصف المشروع بطريقة منطقية لضمان التصميم الجيد للمشروع مع التلخيص الموضوعي للمشروع وسهولة آلية تقييم المشروع من خلاله (PCM,2004).

ومن خلال المخطط الموضح في شكل رقم (7) يظهر لنا مدى الترابط والانسجام بين الإطار المنطقي للمشروع ومعايير التقييم المختلفة ومدى مساهمتها في قياس مدى استدامة المشروع.



شكل (7): يوضح الإطار المنطقي للمشروع المصدر: (PCM,2004)

## المبحث الثالث: المنظمات غير الحكومية

### 3-1: تعريف المنظمات غير الحكومية:

وتعرف المنظمة غير الحكومية على أنها منظمات لا تهدف للربح، والعمل فيها يقوم على أساس تطوعي، وتهدف إلى تقديم خدمات عديدة ومتنوعة يحتاج إليها المجتمع (أبولنصر، 2007).

وعرف البنك الدولي المنظمات غير الحكومية بأنها: منظمات خاصة تقوم بأنشطة لدفع المعاناة، والدفاع عن مصالح الفقراء وحماية البيئة وتحقيق تنمية المجتمع. وعرفها (الجديلي، 2005) على أنها هيئة ذات شخصية اعتبارية مستقلة لا تهدف لتحقيق ربح من مزاوله نشاطها، وإنما تهدف إلى تحقيق أغراض اجتماعية أو علمية أو اقتصادية تنموية، ومن أمثلتها المنظمات الخيرية والاجتماعية والاثائية والصحية والتربوية.

ولقد قامت المنظمات غير الحكومية في فلسطين تاريخيا وتقليديا بدور أساسي وفعال في توفير الخدمات الصحية والتعليمية والثقافية ومحو الأمية والتدريب على مهن حرة والقيام بأنشطة مدرة للدخل لمكافحة الفقر والعوز، وركزت تاريخيا على تقديم تلك الخدمات والرعاية والاجتماعية إلى الفئات المحتاجة من المجتمع الفلسطيني وخاصة من الفقراء والمعوزين ومحدودي الدخل والمعاقين والمسنين والنساء الفقيرات في المخيمات والقرى والمدن (مرصد، 2003).

وحظيت المنظمات غير الحكومية باهتمام كبير على المستوى الدولي اعترافا بدورها التنموي، ويجد هذا الاهتمام ترجمته في المؤتمرات الدولية والإقليمية التي تشارك فيها هذه المنظمات، وفي أفراد بنود خاصة بها في البرامج الدولية والإقليمية المختلفة، مثل مؤتمر القمة العالمي للتنمية الاجتماعية، ومؤتمر بكين المعني بالمرأة، ومؤتمر الأمم المتحدة للسكان. وكذلك تظهر الدراسات والتقارير الدولية هذا الاهتمام مثل تقارير التنمية (الاسكوا، 2003).

وعلى المستوى الفلسطيني فإن هذه المنظمات غير الحكومية تشكل جزءا مهما من النسيج المجتمعي الفلسطيني، ومكونا رئيسيا من مكونات البنية التنظيمية له، وهي طرف مهم في العملية التنموية الفلسطينية. وقد تجاوزت هذه المنظمات النقاش حول شرعية عملها بإقرار قانون المنظمات الأهلية والمنظمات الخيرية الذي ينظم عملها. وانتقل النقاش في الساحة الفلسطينية

إلى البحث في تطوير هذه المنظمات وتعزيز دورها في المجالات المختلفة، وانسجاما مع الإقرار بأهمية دورها المجتمعي التنموي، فقد أجريت العديد من الدراسات حولها، وتأتي هذه الدراسات في مجال التعريف بالأدوار التي تؤديها في المجالات المختلفة: الاغاثية، والتنموية، والتنقيف، وحشد الدعم والتأييد وغيرها. كذلك تناولت دراسات مختلفة بناء هذه المنظمات وشبكة علاقاتها وتمويلها (لدادوة، 2001).

### 3-2: أهمية المنظمات غير الحكومية :

تلعب المنظمات غير الحكومية دورا كبيرا في مختلف المجتمعات الإنسانية المعاصرة، من خلال المساعدات الصحية والتعليمية والرعاية الاجتماعية، ويستفيد منها الملايين من الفقراء والمرأة واليتامى والمعاقين والبؤساء، وكذلك تسهم المنظمات غير الحكومية في إحداث التغيير الاجتماعي والسياسي في المجتمع، وهي أيضا مراكز خدمية ورعاية تسد الثغرات في أداء السياسات العامة (الحكومية)، كذلك تقوم المنظمات غير الحكومية بدور رئيسي في توفير العديد من أوجه الرعاية وبرامج التنمية في المجتمع (أبولنصر، 2007).

### 3-3: الخدمات التي تقدمها المنظمات غير الحكومية :

تبرز أهمية المنظمات غير الحكومية من خلال الخدمات التي تقدمها ، حيث تقوم بعدة خدمات منها (شبير، 2004):

1. توفير خدمات في مجالات أساسية منها رعاية الأيتام والأسر المحتاجة.
2. إنشاء مدارس ورياض أطفال ومرافق تربية.
3. رعاية المعاقين والعجزة وإعادة تأهيلهم.
4. تقديم خدمات صحية وزراعية واجتماعية على المستويات المختلفة.
5. إنشاء مشروعات إنتاجية وتوفير فرص للعمل.
6. متابعة وتوثيق الحقوق الإنسانية المنتهكة.
7. إيجاد نواد رياضية واجتماعية ومراكز ثقافية وفنية.

وللمنظمات غير الحكومية دور مهم في عملية التنمية داخل المجتمع الفلسطيني، مكمل لدور مؤسسات السلطة الفلسطينية والقطاع الخاص في إطار تقديم الخدمات، بالإضافة إلى ذلك هناك دور الوسيط الذي من الممكن أن تلعبه المنظمات غير الحكومية بين مؤسسات السلطة وأفراد المجتمع، من خلال القيام بالتعبئة والتأثير في مجال سن التشريعات التي تكفل الحريات العامة وتطبيقها في المجتمع، مما يعزز دور المنظمات الأهلية في ترسيخ مبادئ الديمقراطية مجتمعياً. (قصرأوي، 2009)

وقد أورد دليل المنظمات غير الحكومية (2007) في قطاع غزة رؤية شاملة لحوالي 262 منظمة غير حكومية ودولية ناشطة في قطاع غزة، وقد تم تصنيف المنظمات غير الحكومية بحسب القطاعات التالية: زراعة وبيئة، ثقافة ورياضة، ديمقراطية وحقوق إنسان، تنمية اقتصادية، تعليم وتدريب، صحة وإعادة تأهيل، خدمات اجتماعية وإغاثة، امرأة وطفل، تنمية اجتماعية. (UNSCO, 2007).

### 3-4: معوقات عمل المنظمات غير الحكومية:

وفيما يلي أهم المعوقات (مرصد، 2003):

#### 3-4-1: التمويل:

تعتبر مشكلة التمويل من أهم العوامل التي تعرقل عمل المنظمات غير الحكومية وتقلل من نشاطها، وتلعب المساعدات المادية دوراً محورياً في تحديد اتجاهات عمل المنظمات غير الحكومية، وتتأثر فرصة الحصول على التمويل بنوعية النشاط والتوجهات والأهداف المعلنة من قبل هذه المنظمات سواء كان التمويل من جهة محلية أو دولية، بالإضافة إلى ذلك، فإن التنافس على مصادر التمويل ذاتها يشكل عائقاً كبيراً في الحصول على التمويل اللازم، وفي الكثير من الأحيان يرتبط ذلك بشروط عديدة منها جودة المشاريع المقدمة والمدروسة تقنياً وإمكانية تنفيذها، ومنها وجود الكادر البشري اللازم لتنفيذ تلك المشاريع المقدمة إلى جهات التمويل ومنها مطابقة الأنشطة المقدمة والمقترحة مع أهداف وأولويات الجهة الممولة.

#### 3-4-2: ضعف أو غياب الممارسات الديمقراطية:

إن نوعية المناخ السياسي وعدم الاستقرار السياسي أو غياب الممارسات الديمقراطية داخل الهيكل التنظيمي تعد من العوامل التي تؤثر على عمل وفعالية المنظمات غير الحكومية وتحد من نشاطها واستقلاليته وحريته في الحركة وآلية اتخاذ القرار فيها وتضع قيوداً على إدارتها.

### 3-4-3: ضعف البناء المؤسسي ونقص القدرات البشرية:

إن النقص في الكوادر والمهارات والخبراء الفنيين والإداريين للقيام بنشاطات المنظمات غير الحكومية قد يعوق من تطورها؛ بالإضافة إلى ضعف البناء المؤسسي. وهذان العاملان أساسيان في تنشيط دور المنظمات غير الحكومية والشراكة مع الحكومة.

### 3-4-4: ضعف التنسيق والتنظيم بين المنظمات غير الحكومية:

إن سوء وضع الوعي بأهمية التنسيق فيما بين المنظمات، وعدم توحيد الجهود في قضية معينة، كالبينة وحقوق الإنسان أو الفقر، يؤدي في كثير من الأحيان إلى تشتت الجهود اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة، ويضعف الدور الفعال المرتقب للمنظمات غير الحكومية كجهات ضاغطة للتأثير على السياسات العامة.

### 3-4-5: غياب الاستراتيجيات الإنمائية:

إن غياب التخطيط والاستراتيجيات الإنمائية التي يجب أن تضعها المنظمات غير الحكومية لتسيير وتنشيط عملها يعتبر من أهم المعوقات لدور هذه المنظمات في التنمية المحلية، والجدير بالذكر أن دور المنظمات غير الحكومية ما زال ضعيفاً وغير ملموس وكذلك فإن الشراكة المطلوبة مع السلطة ما تزال موضوع جدل رغم تزايد عدد هذه المنظمات وتنوع أنشطتها واتساع دائرة عملها جغرافياً ومشاركتها في المؤتمرات العالمية مما وسع أفقها وانفتاحها وزيادة وعيها بالقضايا ذات الأهمية الحاسمة المشتركة التي ركزت عليها معظم توصيات تلك المؤتمرات لتحسين نوعية الحياة ومنها قضايا الفقر، والدفاع عن حقوق الإنسان، ومحو الأمية الأبجدية والقانونية، وتمكين المرأة، وقضايا النوع الاجتماعي، والمساواة بين المرأة والرجل، وقضايا البيئة، والتنمية البشرية المستدامة، والعمل المنتج، وإدماج الفئات المهشمة في المجتمع، وقضايا السكان، والصحة الإنجابية، والتنمية المحلية، والعمل على بناء القدرات المؤسسية والبشرية. (مرصد، 2003)



### 3-5: تصنيف وتعداد المنظمات غير الحكومية:

أما بالنسبة لعدد المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة حسب جهاز الإحصاء المركزي فيبلغ (1352) ومقسمة حسب المحافظات (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2009).  
وتفيد إحصائيات دائرة تسجيل المنظمات الأهلية في وزارة الداخلية لعام 2009 بأن عدد المنظمات الأهلية في قطاع غزة قد بلغ 889 منظمة (وزارة الداخلية غزة، 2009).  
ويظهر دليل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة الصادر عن مكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة لعام 2007 أن عدد المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بلغ 262 منظمة. ويظهر جدول رقم (4) توزيع هذه المنظمات حسب قطاع العمل.

#### جدول (4): توزيع المنظمات غير الحكومية

الرقم	قطاع العمل	عدد المنظمات
1.	تعليم وتدريب	45
2.	تنمية اجتماعية	16
3.	تنمية اقتصادية	17
4.	ثقافة ورياضة	32
5.	خدمات اجتماعية وإغاثة	53
6.	ديمقراطية وحقوق إنسان	12
7.	زراعة وبيئة	14
8.	صحة وإعادة تأهيل	47
9.	مرأة وطفل	26
	المجموع	262

المصدر: (اليونسكو، 2007)

من خلال مراجعة الإحصائيات السابقة وجدنا مجموعة كبيرة من المنظمات غير الحكومية غير عاملة في إحصائيات وزارة الداخلية والإحصاء المركزي وذلك لعدة أسباب منها الظروف السياسية والانقسام والظروف الاقتصادية والحصار ..... لذلك تم التعامل مع إحصائية اليونسكو (2007).

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

المحور الأول: الدراسات العربية

المحور الثاني: الدراسات الأجنبية

يهدف هذا الفصل إلى استعراض بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، حيث تم توزيعها على محورين: الأول يتناول الدراسات العربية التي تناولت موضوع الدراسة، والثاني فيتناول الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة، وتم ترتيب الدراسات السابقة من الأحدث للأقدم.

### 3-1: المحور الأول : الدراسات العربية

#### 3-1-1: دراسة (العبيدي، 2009)

وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر العوامل الإستراتيجية وهي (التحليل الاستراتيجي و تحديد المهمة وتوقعات التخطيط والتنفيذ والتقييم باستخدام أسلوب السيناريوهات) على فاعلية تقييم الأداء الإداري للمشاريع.

وقد استخدم الباحث- متغير تابع- معايير "الارتباط والكفاءة والفاعلية والأثر والاستدامة" لقياس فاعلية الأداء الإداري للمشاريع .

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث إلى وجود أثر إيجابي- للمتغير المستقل- للعوامل الإستراتيجية (التحليل الاستراتيجي و تحديد المهمة وتوقعات التخطيط والتنفيذ والتقييم باستخدام أسلوب السيناريوهات) في تحسين فاعلية تقييم الأداء الإداري للمشاريع من حيث الارتباط والكفاءة والفاعلية والأثر والاستدامة.

### 3-1-2: دراسة (أبو حمد، 2008)

هدفت الدراسة إلى تقييم مشروع إغاثة اللاجئين الفلسطينيين بواسطة مجلس اتحاد الكنائس العالمي ، كما هدفت الدراسة إلى تقييم مشروع خلق فرص عمل ومشاريع الخدمات الأساسية (الصحة والتدريب) ، وقد استخدمت الدراسة معايير "الارتباط والكفاءة والفاعلية والأثر" وجاءت النتائج كالتالي:

معيار الارتباط أنه على الرغم من عدم وجود إستراتيجية شاملة واضحة وطنية للمساعدة في حالات الطوارئ ، إلا أن المشروع ساهم جزئياً بتلبية بعض الاحتياجات الأساسية للسكان من خلال تقديم المساعدات النقدية التي تسمح للأسر بتلبية بعض احتياجاتهم.

وبالنسبة لمعيار الكفاءة يمكن القول بأنه يمكن الحكم على المشروع بأنه ذو كفاءة .

أما معيار الفاعلية فقد تبين وجود توافق في الآراء بأن المشروع كان فاعلاً كما يلتقي مع أهدافه المعلنة. وقد صمم المشروع لتلبية الاحتياجات الأساسية في حالات الطوارئ وحقق المشروع هدفه المعلن من تلبية الاحتياجات الهامة للسكان في الوقت نفسه وتفعيل مشاركة الجميع .

ومعيار الأثر أنه يمكن ملاحظة أثر أنشطة المشروع بأنها إيجابية بشكل عام، وقد كانت لها تأثيرات مختلفة، وبالنسبة للمساعدة النقدية ينظر إلى أثر المساعدة بأنها إيجابية.

وقد خرجت بالتوصيات التالية :

الوضع في غزة هو حالة من حالات الطوارئ التي من المرجح أن تستمر أو حتى تدهور، فعلى

مجلس كنائس الشرق الأوسط أن تخطط لمواصلة تقديم المساعدة في حالات الطوارئ في

السنوات المقبلة.

### 3-1-3: دراسة ( العف، 2007 )

وهدفت هذه الدراسة لمعرفة واقع الاستدامة المؤسسية من خلال قياس الممارسات الجيدة لإدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة. ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث إن ممارسات إدارة المشاريع في المؤسسات غير الحكومية ضعيفة بنسب كبيرة باستثناء وجود عدد كاف من الكوادر المهنية لتنفيذ نشاطات المشاريع ، و إن الجهات المانحة لم تسهم بشكل فعال في الحد من المشاكل التي تواجه إدارة المشاريع في المؤسسات غير الحكومية بل على العكس ساعدت في زيادة حدتها .

### 3-2: المحور الثاني : الدراسات الأجنبية

#### 3-2-1: دراسة (UNSCO,2008)

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مشروع "تعليم العلوم والتكنولوجيا" عام 2008، في نيجيريا. حيث تولت الحكومة الاتحادية في نيجيريا تمويل إجمالي تكاليف المشروع البالغة 23.84 مليون دولار لمدة ثلاث سنوات ابتداءً من 2005، حيث كانت من مبررات المشروع أن تعليم العلوم بالمدارس الابتدائية والثانوية في نيجيريا يواجه معوقات بسبب عدم وجود مختبرات علمية، ويقوم على المحاضرات ويتمحور حول المعلمين ويفتقر إلى التطبيق العملي الملائم مع استخدام المعدات التعليمية، كما يتسم بانخفاض معدل الفتيات والنساء اللواتي يشاركن فيه. وقد قررت الحكومة النيجيرية التصدي لهذه التحديات فطلبت من اليونسكو القيام بتصميم مشروع لإنعاش تعليم العلوم والتكنولوجيا.

حيث تم استخدام معايير الملاءمة والفاعلية والكفاءة والأثر والاستدامة في تقييم المشروع، وقد خلصت الدراسة إلى أن حكومة نيجيريا تولي درجة عالية من الأولوية لتعليم العلوم والتكنولوجيا من خلال تحديد الفئات المستهدفة وتلبية احتياجاتهم بالإضافة إلى مساهمة المشروع في تحقيق التحسينات في مجال تعليم العلوم والرياضيات وتم التنسيق مع الشركاء وكان هناك تقارب بين أهداف المشروع وثقافة البلد السائد

### 3-2-2: دراسة (Aydin, 2008)

وهدفت هذه الدراسة إلى تقييم كفاءة المشاريع الممولة من البنك الدولي بناء على الخلفية البيئية لصانعي القرار.

و من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن تقييم الكفاءة المعتمد على الخلفية البيئية يقوم بوضع أهداف طويلة المدى وأهداف قصيرة المدى من أجل العمل عليها من قبل صانعي القرار يعتبر جيد، وأن هذا التقييم يعمل على تحسين المنافسة الداخلية لصانعي القرار.

### 3-2-3: دراسة (UNSCO, 2007)

هدفت هذه الدراسة إلى "تقييم مشروع القيادة المدرسية" عام 2007، تم تنفيذ المشروع في 7 سنوات بتكلفة 76, 635 مليون دولار. حيث أنشأ مكتب اليونسكو الإقليمي في أمريكا اللاتينية والكاريبية عام 1999 الشبكة الإقليمية لتنمية المهارات القيادية وذلك في سانتياغو في تشيلي. وكان الهدف من إنشاء الشبكة هو بناء قاعدة أساسية من مديري المدارس الرائدتين في مجال القيادة القادرة على إحداث تغيير والنهوض بالتعلم لدى التلاميذ في أمريكا اللاتينية والكاريبية. ويسهم هذا المشروع في تحقيق أهداف برنامج التعليم للجميع، ولاسيما في تحسين

نوعية التعليم، كما يسعى إلى تقليص معدلات الرسوب والتسرب في المناطق التي تعاني أكبر قدر من التهميش الثقافي والاقتصادي .

وقد طبق المشروع في الأرجنتين، الأكوادور، باراغواي، بوليفيا، السلفادور، شيلي، المكسيك، نيكاراغوا، وقامت الدراسة بتقييم شبكة القيادة المدرسية في الفترة بين 2000-2007 وكانت المعايير المستخدمة في هذه الدراسة للتقييم هي (الارتباط والفاعلية والكفاءة والأثر والاستدامة)، حيث أظهرت النتائج أن المشروع حقق المخرجات المخططة وكان وثيق الصلة بالأهداف المؤسسية لليونسكو فيما يتعلق بتحسين نوعية التعليم ، وأن القيادة المدرسية لديها قدرة على إدارة التكنولوجيا الموجودة ومراعاة القضايا المتقاطعة مثل معدلات الرسوب والتسرب في المناطق التي تعاني أكبر قدر من التهميش الثقافي والاقتصادي.

### 3-2-4: دراسة (Crawford,2003)

وهدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية متابعة وتقييم مشاريع المساعدات الممولة في الشرق الأوسط وذلك من أجل تعزيز كفاءة وفاعلية تنفيذ المشاريع. ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث إنه على الرغم من تنامي عدد الأبحاث التي تدعم الحاجة إلى المعرفة بخصوص المتابعة و التقييم إلا أن معظم هذه الدراسات إما تفتقد إلى التفاصيل الواضحة اللازمة لتشغيل نظم المعلومات المطلوب أو تفشل في تقديم إطار كفاء و مرن يتلاءم مع مدى بيئة التشغيل في الدول النامية .

### 3-2-5: دراسة (الوكالة العالمية اليابانية للتعاون، 2003)

وهدفت هذه الدراسة إلى تقييم إدارة المشاريع التربوية الممول من الوكالة العالمية اليابانية للتعاون والذي ينفذ في جنوب أفريقيا، وقد استخدم المشروع التقييم وفق معايير (الارتباط، والفاعلية، والكفاءة، والأثر، والاستدامة) .

وأشارت نتائج التقييم إلى نجاح أول مشروع تربوي ياباني في إفريقيا، حيث أشارت النتائج إلى نجاحه من حيث مدى ملائمة المشروع للفئات المستهدفة وكفاءته في تحقيق المخرجات ومرونة الإدارة اليومية وفاعليته في تحقيق الأهداف وأثره على المجتمع واستدامته، واعتبر هذا المشروع نموذجًا للمشاريع الأخرى في المنطقة.

### 3-2-6: دراسة ( البنك الآسيوي للتنمية (ADB) ، 2002 )

هدفت هذه الدراسة إلى تقدير آثار مشروع The Junior Secondary Education Project التعليم الثانوي في تطوير النظام التعليمي الأساسي والثانوي في أندونيسيا الذي دخل التنفيذ عام 1989 (بوضع خطة تنمية لمدة 5 سنوات 90/1989 - 94/1993) لتطوير التعليم الأساسي (الصفوف 1-6)، وخطة تنمية 5 سنوات تالية 95/1994 - 2000/1999 لتطوير التعليم الثانوي (الصفوف 7-9)، بتمويل من البنك الآسيوي للتنمية (ADB)، بقيمة 174.9 مليون دولار، حيث كانت الدراسة شاملة للقضايا المختلفة والاستراتيجيات التي تتعلق بالتحسين والتوسيع. وهدف المشروع إلى تحسين جودة العمليات والمخرجات التعليمية للمرحلة الثانوية في أندونيسيا وبذلك تساعد الحكومة على تحقيق هدفها برفع جودة التعليم الأساسي ليوأكب التطور العالمي، وبالتالي تحسين مهارة الموارد البشرية. قامت الدراسة التقييمية بدراسة



أثر المشروع في الجودة، القدرة الإدارية، والدخول إلى المدارس الثانوية وعقد جلسات نقاشية لمجموعات التركيز (Focus group) ومقابلات (Interviews).

وقد خلصت الدراسة التقييمية إلى أن تنفيذ المشروع كان ناجحًا بناءً على معايير التقييم الارتباط، الكفاءة، الفاعلية، الأثر، والاستدامة من خلال تطوير التعليم في المدارس الثانوية، وشموله المناطق الفقيرة والنائية.

### 3-2-7: دراسة (Liao, 2001)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة المتغيرات المتعلقة بعملية تقييم مشاريع الأبحاث والتطوير العالمية في قطاع الالكترونيات وتكنولوجيا المعلومات ودراسة أثر هذه المتغيرات على نجاح مشاريع الأبحاث والتطوير في سنغافورة.

وكان من نتائج هذه الدراسة أنها اكتشفت مجموعة من المتغيرات المتعلقة بعملية تقييم مشاريع الأبحاث والتطوير العالمية في قطاع الالكترونيات وتكنولوجيا المعلومات ودرست أثر هذه المتغيرات على نمو ونجاح هذه المشاريع العالمية وبينت أثرها الجيد على المشاريع وكذلك معدل العائد على الاستثمار.

### 3-2-8: دراسة (Poh, 2001)

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة مقارنة لفاعلية تقنيات تقييم مشاريع البحث والتطوير ومعرفة العوامل والخصائص التي تؤثر على فاعلية تقنيات تقييم مشاريع البحث والتطوير وتوصلت النتائج إلى أن استخدام تقنيات مختلفة لتقييم المشاريع ممكن أن تؤدي إلى نتائج تقييمية مختلفة وهذا سيؤدي إلى اتخاذ قرارات غير صحيحة ووضحت الدراسة أهمية اختيار

تقنيات تقييم للمشاريع مناسبة وذلك لوجود تقنيات عديدة لتقييم المشاريع وإذا استخدمت أكثر من طريقة أو تقنية للتقييم فإنها ممكن أن تعطى نتائج مختلفة وهذا يؤثر على فاعلية عملية تقييم المشاريع ويعطي لمتخذي القرارات صورة مشوشة ممكن أن تؤثر على المشروع.

### 3-2-9: دراسة (Zhang, 1999)

هدفت هذه الدراسة إلى تصميم وتطوير نظام لتقييم المشاريع من خلال نظم المعلومات الاقتصادية في الصين ويمكن أن يستخدم هذا النموذج لتقييم المشاريع في العديد من القطاعات في الصين مثل مشاريع الصناعة والزراعة وكذلك المشاريع في المنظمات غير الحكومية . وكان من نتائج استخدام هذا النموذج التقليل من المشاكل وحلها ودعم واتخاذ القرار وكذلك قياس ارتباط وفاعلية تقييم المشاريع وخاصة في الجوانب الاقتصادية والمالية.

### 3-2-10: دراسة (Kumaraswamy, 1996)

هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية تقييم كفاءة وفاعلية المشاريع من قبل ذوي العلاقة . وكان من نتائج الدراسة الحاجة الضرورية إلى تقييم كفاءة وفاعلية المشاريع من قبل ذوي العلاقة (Stakeholders) لما لهم من دور فعال في نجاح المشاريع ، وأوضحت النتائج أن تقييم المشاريع بكفاءة وفاعلية سيساعد في تحسين إدارة المشروع وكذلك تساعد فاعلية وكفاءة تقييم المشاريع في الاختيار الموضوعي المناسب للمؤسسات وكذلك الأفراد العاملين في المشروع مستقبلا اعتمادا على أدائهم في مشاريع سابقة.

### 3-2-11: دراسة (البنك الإفريقي للتنمية، 1993 )

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل آثار تنفيذ مشروع تطوير التعليم الأساسي ومشروع التخطيط التربوي في غامبيا، الممول من البنك الإفريقي للتنمية ومنظمة اليونسكو بقيمة 4.56 ملايين دولار، وكانت مدة تنفيذ المشروع 9 سنوات حيث انتهى المشروع في 1993. وقد أجريت الدراسة من خلال استخدام معايير (الارتباط، والفاعلية، والكفاءة، والأثر، والاستدامة) لقياس مدى تحقيق الأهداف.

ومن أهم النتائج أنه كانت نتائج معايير التقييم الخمسة "الارتباط، والفاعلية، والكفاءة، والأثر، والاستدامة" مرضية، حيث لم يحدث تغيير كبير في التنفيذ أو التكلفة و من الممكن تحليل أثر المشروع في القطاع التربوي، خاصة في حالة توفر البيانات.

### 3-3: التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراضنا للدراسات العربية السابقة التي تناولت تقييم المشاريع مثل دراسة (أبو حمد، 2008) استخدمت أربع معايير في تقييم مشروع ولم تستخدم معيار الاستدامة وهذا يتشابه مع دراسة الباحث في معايير الارتباط والكفاءة والفاعلية والأثر وأيضا نفس القطاع المستهدف وهو المنظمات غير الحكومية وجاءت نتائجه موافقة للدراسة من حيث أهمية تقييم المشاريع بواسطة معيار الارتباط والكفاءة والفاعلية والأثر ، أما دراسة (العبيدي، 2009) استخدمت المعايير الخمسة "الارتباط والكفاءة والفاعلية والأثر والاستدامة" لتقييم الأداء الإداري للمشاريع لمؤسسة تقدم خدمات تعليمية في الأردن وكانت المعايير متغير تابع في الدراسة وهذا يختلف مع دراسة الباحث حيث جاءت المعايير كمتغير مستقل للدراسة، أما دراسة ( العف،

2007) استخدمت معيار الاستدامة فقط في دراسته "الاستدامة المؤسسية: محورة الممارسات الجيدة لإدارة المشاريع في المؤسسات غير الحكومية".

وقد لاحظ الباحث من الدراسات السابقة العربية أنها جميعا انطلقت من مدى أهمية موضوع تقييم المشاريع وأكدت على ضرورة استخدام المعايير الدولية في عملية التقييم ، وبينت مدى الفائدة التي ستعود على المنظمات غير الحكومية من خلال تقييم مشاريعها.

وأیضا من خلال استعراضنا للدراسات الأجنبية السابقة التي تناولت تقييم المشاريع مثل دراسة (اليونسكو، 2008) استخدمت معايير التقييم الخمسة الارتباط والكفاءة والفاعلية والأثر والاستدامة لتقييم مشروع حكومي في نيجيريا وهذا يتفق مع دراسة الباحث في استخدام معايير التقييم وأجابية النتائج التقييمية واختلفت في القطاع المستهدف، أما دراسة ( Aydin,2008 ) استخدمت معيار الكفاءة في تقييم مشروع ممول من البنك الدولي، أما دراسة (اليونسكو، 2007) استخدمت معايير التقييم الخمسة الارتباط والكفاءة والفاعلية والأثر والاستدامة لتقييم مشروع ممول من مكتب اليونسكو الإقليمي في أمريكا اللاتينية، أما دراسة (Crawford,2003) فقد استخدم معياري الكفاءة والفاعلية في تقييم مشاريع المساعدات، أما دراسة (الوكالة العالمية اليابانية للتعاون، 2003) استخدمت معايير التقييم الخمسة الارتباط والكفاءة والفاعلية والأثر والاستدامة لتقييم إدارة المشاريع التربوية، أما دراسة ( البنك الآسيوي للتنمية (ADB) ، 2002 ) استخدمت معايير التقييم الخمسة الارتباط والكفاءة والفاعلية والأثر والاستدامة لتقييم المشاريع، أما دراسة (Kumaraswamy, 1996) فقد استخدم معياري الكفاءة والفاعلية في تقييم المشاريع، أما دراسة ("البنك الإفريقي للتنمية (ADF)" ، 1993 ) استخدمت معايير التقييم الخمسة الارتباط والكفاءة والفاعلية والأثر والاستدامة لتقييم مشروع التخطيط التربوي في غامبيا.

وقد لاحظ الباحث من الدراسات السابقة الأجنبية أنها جميعاً اهتمت بتقييم المشاريع بواسطة معايير مختلفة فمنها من استخدم جميع معايير التقييم "الارتباط والكفاءة والفاعلية والأثر والاستدامة" ومنها من أخذ معيار أو معيارين فقط وأكدت على ضرورة إجراء عملية التقييم بشكل مستمر لجميع المشاريع لما سيحققه التقييم من فائدة للتخطيط لمشاريع مستقبلية.

### 3-4: خلاصة الدراسات السابقة وميزة هذه الدراسة:

1. اعتبرت الدراسات السابقة أن تقييم المشاريع مرحلة رئيسية من مراحل إدارة المشاريع.
2. أن تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بحاجة إلى المزيد من الدراسة وبتعمق.
3. ركزت هذه الدراسة على تقييم المشاريع باستخدام المعايير الدولية الخمسة "الارتباط والكفاءة والفاعلية والأثر والاستدامة" في المنظمات غير الحكومية.
4. هذه الدراسة هي الأولى لتقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، وستكون نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية في نفس المجال (تقييم المشاريع) في أماكن مختلفة بقطاع غزة.
5. عينة الدراسة كانت عينة عشوائية منتظمة وحجمها (160) منظمة من مجتمع الدراسة البالغ عددها (262) منظمة، وذلك حسب دليل (اليونسكو، 2007)، وكانت وحدة المعاينة هي مدراء المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة.

### 3-5: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد محاور الدراسة.
2. استفاد الباحث من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسات، والكيفية التي تمت فيها تحليل البيانات في هذه الدراسات.
3. استفاد الباحث من الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري.
4. استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تكوين الاستبانة.
5. استفاد الباحث من المراجع والكتب التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة لتوفير الوقت والجهد.

جدول (5): يوضح متغيرات الدراسة والدراسات السابقة

الدراسات السابقة	متغيرات الدراسة
دراسة (أبو حمد، 2008)، دراسة (العبيدي، 2009)، دراسة (اليونسكو، 2008)، دراسة (اليونسكو، 2007)، دراسة (الوكالة العالمية اليابانية للتعاون، 2003)، دراسة (البنك الآسيوي للتنمية (ADB) ، 2002)، دراسة ("البنك الإفريقي للتنمية (ADF)" ، 1993)	المحور الأول: مقياس الارتباط
دراسة (Aydin، 2008)، دراسة (Kumaraswamy، 1996)، دراسة (أبو حمد، 2008)، دراسة (العبيدي، 2009)، دراسة (اليونسكو، 2008)، دراسة (اليونسكو، 2007)، دراسة (الوكالة العالمية اليابانية للتعاون، 2003)	المحور الثاني: مقياس الكفاءة
دراسة (Crawford، 2003)، دراسة (أبو حمد، 2008)، دراسة (العبيدي، 2009)، دراسة (اليونسكو، 2008)، دراسة (اليونسكو، 2007)، دراسة (الوكالة العالمية اليابانية للتعاون، 2003)	المحور الثالث: مقياس الفاعلية
دراسة (Liao، 2001)، دراسة (Poh، 2001)، دراسة (Zhang، 1999)، دراسة (أبو حمد، 2008)، دراسة (العبيدي، 2009)، دراسة (اليونسكو، 2008)، دراسة (اليونسكو، 2007)، دراسة (الوكالة العالمية اليابانية للتعاون، 2003)	المحور الرابع: مقياس الأثر
دراسة (العف، 2007)، دراسة (أبو حمد، 2008م)، دراسة (العبيدي، 2009)، دراسة (اليونسكو، 2008)، دراسة (اليونسكو، 2007)، دراسة (الوكالة العالمية اليابانية للتعاون، 2003)	المحور الخامس: مقياس الاستدامة

## الفصل الرابع

الإطار المنهجي  
اختبار ومناقشة الفرضيات



## أسلوب الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف "تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة"، ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

## وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية 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 الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على 160 منظمة غير حكومية في قطاع غزة.

## مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة وذلك اعتماداً على دليل المنظمات غير الحكومية الصادرة من مكتب المنسق العام للأمم المتحدة (اليونسكو، 2007) حيث بلغ عدد المنظمات الفاعلة به (262) منظمة، وبلغ حجم العينة 160 منظمة غير حكومية حيث تم احتساب حجم العينة من خلال Google Sample Size، ومن خلال حجم العينة 160 منظمة وباقي المنظمات 102 مستثنى يتضح أن النسبة بين ما تم اختيارها في العينة والمنظمات المستثنى 2:3 تقريباً، وقام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية المنتظمة وذلك من خلال اختيار أرقام المنظمات بحيث يتم اختيار ثلاث منظمات متتالية ويتم استثناء اثنتين متتاليتين وهكذا\_ من كشف أسماء المنظمات غير الحكومية كالتالي:

1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,

,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,101,102,103,104,105,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,

,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,256,257,258,259,260,261,262.

وتم توزيع عينة استطلاعية حجمها 30 إستبانة لاختبار الاتساق الداخلي وثبات الإستبانة، وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار تم توزيع 160 إستبانة على عينة الدراسة وتم الحصول على 145 إستبانة بنسبة استرداد 90.6%.

## وحدة المعاينة:

مدراء المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة

## أداة الدراسة:

تم إعداد إستبانة حول "تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة"

تتكون إستبانة الدراسة من ثلاث أقسام رئيسة هم:

**القسم الأول:** وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب

(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في مجال المشاريع)

**القسم الثاني:** وهو عبارة بيانات حول المنظمة

(عنوان المنظمة، عمر المنظمة بالسنين، عدد المشاريع، مجال عمل المنظمة)

**القسم الثالث:** وهو عبارة عن مجالات الدراسة وتتكون الإستبانة من 31 فقرة موزعة على 5

مجالات رئيسة هي:

**المجال الأول:** الارتباط ويتكون من (7) فقرات

**المجال الثاني:** الكفاءة ويتكون من (6) فقرات

**المجال الثالث:** الفاعلية ويتكون من (5) فقرات

**المجال الرابع:** الأثر ويتكون من (5) فقرات

**المجال الخامس:** الاستدامة ويتكون من (8) فقرات

وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول (6):

**جدول (6): درجات مقياس ليكرت**

الاستجابة	درجة منخفضة جداً	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة مرتفعة	درجة مرتفعة جداً
الدرجة	1	2	3	4	5

اختار الباحث الدرجة (1) للاستجابة " بدرجة منخفضة جداً " وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة

هو 20% وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

### اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

استخدم الباحث اختبار كولمجوروف-سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (7).

#### جدول (7)

#### يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

م	المجال	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	الارتباط	0.495
2.	الكفاءة	0.275
3.	الفاعلية	0.496
4.	الأثر	0.153
5.	الاستدامة	0.817
	جميع مجالات الاستبانة معاً	0.608

واضح من النتائج الموضحة في جدول (7) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي وبذلك سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة المتعلقة بهذا المجال.

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما وتفيد الباحث في وصف عينة الدراسة.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
- 3- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وكذلك لدراسة العلاقة بين المجالات.
- 4- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد استخدمه الباحث للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة .

5- اختبار T في حالة عينة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات. استخدمه الباحث للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على مجموعتين.

6- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات. استخدمه الباحث للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على ثلاث مجموعات فأكثر.

### صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الإستبانة أن تقيس أسئلة الإستبانة ما وضعت لقياسه، وقام الباحث بالتأكد من صدق الإستبانة بطريقتين:

#### 1-صدق المحكمين:

عرض الباحث الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من عدد (16) متخصصين في إدارة الأعمال والإحصاء وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (1).

#### 2- صدق المقياس:

### أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

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

### ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة.

### 3- ثبات الإستبانة Reliability:

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

#### أولاً: نتائج الاتساق الداخلي

يوضح جدول (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه

#### جدول (8)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال (معيار الارتباط)

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل الارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	0.833	يتم تحديد الفئات المستهدفة للمشاريع بدقة
2.	*0.000	0.684	يتم التعرف على الاحتياجات الحقيقية للفئات المستهدفة
3.	*0.000	0.795	تصميم المشاريع يلبي احتياجات الفئات المستهدفة
4.	*0.000	0.675	يتم وضع مصفوفة الإطار المنطقي للمشاريع
5.	*0.000	0.818	يراعى تحليل المخاطر الخارجية التي يحتمل مواجهتها أثناء تنفيذ المشاريع
6.	*0.000	0.731	يراعى وضع ترتيبات للتنسيق مع الشركاء
7.	*0.001	0.568	يراعى تحليل الدروس المستفادة من الخبرات السابقة

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$ .

يوضح جدول (9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول (9)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال (معيان الكفاءة)

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل الارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	0.721	يتم تحقيق مخرجات المشاريع المخطط لها
2.	*0.003	0.493	مدى مرونة الإدارة اليومية في التعامل مع الظروف المتغيرة
3.	*0.002	0.503	يتم مقارنة تكاليف مخرجات المشاريع بتكاليف مشاريع مشابهه أخرى
4.	*0.010	0.424	يتم تبرير التكاليف بالفوائد من المشاريع
5.	*0.007	0.446	نظام المتابعة فعال و يتم الاستفادة منه
6.	*0.024	0.364	يتم تحقيق نتائج غير مخطط لها

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$ .

يوضح جدول (10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (10): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال (مقياس الفاعلية)

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل الارتباط لبيرسون	الفقرة
1.	*0.011	0.419	يتم تحقيق أهداف المشاريع المخطط لها
2.	*0.001	0.540	مدى تحقيق التنمية المخطط لها للفئات المستهدفة
3.	*0.001	0.567	مدى صحة الفرضيات المخطط لها حسب تصميم المشاريع
4.	*0.000	0.725	مدى تجنب ظهور مخاطر جديدة أثناء تنفيذ المشاريع
5.	*0.001	0.535	مدى تجنب ظهور مشاكل نظرا لعدم الأخذ بعين الاعتبار قضايا متقاطعة مثل (النوع الاجتماعي والفقير) خلال التنفيذ

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

يوضح جدول (11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (11): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية للمجال (مقياس الأثر)

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل الارتباط لبيرسون	الفقرة
1.	*0.000	0.710	مدى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة
2.	*0.000	0.764	تساهم المشاريع في تحقيق هذه الأهداف
3.	*0.010	0.425	يوجد أثر اقتصادي للمشاريع على الموظفين ومقدمي الخدمات ومزودي البنود اللازمة للعمل (أثاث ومعدات وقرطاسيه)
4.	*0.000	0.654	تساهم المشاريع في تطوير القطاع المستهدف
5.	*0.013	0.408	يوجد للمشاريع آثار مختلفة نتيجة الاختلاف في الجنس أو الجماعات العرقية أو الطبقات الاجتماعية

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

يوضح جدول (12) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول (12)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس والدرجة الكلية للمجال (معياري الاستدامة)

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	مدى امتلاك الشركاء لأهداف وانجازات المشاريع	0.576	*0.000
2.	يتم التنسيق مع الشركاء طوال فترة التنفيذ	0.514	*0.002
3.	مدى كفاية موازنة المشاريع لتحقيق المخرجات والأهداف	0.472	*0.004
4.	مدى تناغم أنشطة المشاريع مع العوامل الاجتماعية والثقافية	0.692	*0.000
5.	مدى الأخذ بعين الاعتبار القضايا المتقاطعة مثل العدالة الجنديرية والحكم الرشيد	0.636	*0.000
6.	القدرة على إدارة التكنولوجيا المتوفرة بدون الحاجة لمساعدة خارجية	0.592	*0.000
7.	مدى الاستدامة المؤسسية والتي تعكس مستوى التزام المؤسسة باستمرار المشاريع و دمجها ضمن هيكلتها	0.749	*0.000
8.	مدى الاستدامة المالية والتي تعكس قدرة الفئات المستهدفة على تحمل تكلفة الخدمات المقدمة بعد انتهاء التمويل	0.572	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

### ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة.



يبين جدول (13) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر جميع مجالات الإستبانة صادقه لما وضع لقياسه.

جدول (13): معامل الارتباط بين كل درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة.

الرقم	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	الارتباط	0.919	*0.000
2.	الكفاءة	0.829	*0.000
3.	الفاعلية	0.558	*0.001
4.	الأثر	0.879	*0.000
5.	الاستدامة	0.790	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

### 3- ثبات الإستبانة Reliability:

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

وقد تحقق الباحث من ثبات إستبانة الدراسة من خلال طريقتين وذلك كما يلي:

#### أ- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة

في جدول (14).

جدول (14): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

م	المجال	معامل ألفا كرونباخ (الثبات)	الصدق*
1.	الارتباط	0.853	0.923
2.	الكفاءة	0.369	0.607
3.	الفاعلية	0.371	0.609
4.	الأثر	0.555	0.745
5.	الاستدامة	0.765	0.875
	جميع مجالات الاستبانة معاً	0.904	0.951

\*الصدق = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (14) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال وتتراوح بين (0.369، 0.853)، لكل مجال من مجالات الإستبانة. كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الإستبانة كانت (0.904). وكذلك قيمة الصدق كانت مرتفعة لكل مجال وتتراوح بين (0.607، 0.923) لكل مجال من مجالات الإستبانة. كذلك كانت قيمة الصدق لجميع فقرات الإستبانة كانت (0.951) وهذا يعنى أن معاملي الثبات والصدق مرتفع، وتكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (1) قابلة للتوزيع. وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

#### ب- طريقة التجزئة النصفية Split Half Method:

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلي جزئين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية ، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة بيرسون براون Spearman Brown:

معامل الارتباط المعدل =  $\frac{2r}{1+r}$  حيث  $r$  معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات

الأسئلة الزوجية. وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (15)

جدول (15): طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الإستبانة

م	المجال	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
1.	الارتباط	0.801	0.770
2.	الكفاءة	0.132	0.129
3.	الفاعلية	0.500	0.500
4.	الأثر	0.580	0.579
5.	الاستدامة	0.796	0.796
	جميع مجالات الاستبانة معاً	0.909	0.909

واضح من النتائج الموضحة في جدول (15) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (بيرسون براون Spearman Brown) مقبول ودال إحصائياً.

## تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية وبيانات حول المنظمة

وفيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية

### - توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يبين جدول (16) أن ما نسبته 73.8% من عينة الدراسة من الذكور و26.2% من الإناث. وهذا يتفق مع الكثير من الدراسات التي تمت في البيئة العربية، التي يغلب فيها العاملين من الذكور على الإناث، وهذا يعود إلى طبيعة المجتمعات العربية عامة، وسوق العمل بقطاع غزة خاصة، من حيث تدني نسبة عمل المرأة.

جدول (16): الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	107	73.8
أنثى	38	26.2
المجموع	145	100.0

### - توزيع أفراد العينة حسب العمر

يتبين من جدول (17) أن ما نسبته 33.3% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة، 41.8% أعمارهم تتراوح من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة، وأن ما نسبته 24.8% أعمارهم 40 سنة فأكثر.

جدول (17): العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	47	33.3
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	59	41.8
من 40 سنة فأكثر	35	24.8
المجموع	*141	100.0

\* يوجد 4 أشخاص لم يجيبوا على هذا السؤال

## - توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

يتضح من جدول (18) أن معظم عينة الدراسة من حملة درجة البكالوريوس ونسبتهم 65.9%، وأن 15.9% من حملة درجة الدبلوم المتوسط، وأن 9.4% هم من حملة الثانوية العامة، وتوضح النتائج أيضاً أن ما نسبته 8.7% من أفراد العينة دراسات عليا. ومن السابق نلاحظ أن نسبة حملة المؤهلات العلمية من بكالوريوس فما فوق بلغت 74.6% وهذا يبين على أن المدراء التنفيذيين للمنظمات غير الحكومية بقطاع غزة ذو مؤهل جامعي، وتتفق هذه النسبة مع متطلبات التوظيف في المنظمات غير الحكومية، حيث تشترط المنظمات غير الحكومية شهادة بكالوريوس كحد أدنى، ويتفق هذا مع نتائج دراسة (الفرا، 2009) التي أظهرت أن الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية غالبيتهم يحملون مؤهل جامعي بكالوريوس فأعلى.

جدول (18): المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
ثانوية عامة	13	9.4
دبلوم متوسط	22	15.9
بكالوريوس	91	65.9
دراسات عليا	12	8.7
المجموع	138	100.0

\* يوجد 7 أشخاص لم يجيبوا على هذا السؤال

## - توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

يتبين من جدول (19) أن ما نسبته 27.3% من عينة الدراسة عدد سنوات الخبرة لهم أقل من 5 سنوات، 38.3% تتراوح ما بين 5 إلى أقل من 10 سنوات، 23.4% تتراوح ما بين 11 إلى أقل من 15 سنة، وأن 10.9% من عينة الدراسة عدد سنوات الخبرة لهم أكثر من 15 سنة. ويلاحظ من ذلك أن 72.6% من عينة الدراسة لديهم خبرة أكثر من (5) سنوات، مما يزيد من إمكانية نجاح واستمرار هذه المنظمات غير الحكومية.

جدول (19): سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخبرة
27.3	39	أقل من 5 سنوات
38.3	51	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
23.4	34	من 11 إلى أقل من 15 سنة
10.9	18	أكثر من 15 سنة
100.0	142	المجموع

\* يوجد 3 أشخاص لم يجيبوا على هذا السؤال

- توزيع أفراد العينة حسب عنوان المنظمة

يبين جدول (20) أن ما نسبته 21.3% من عينة الدراسة من محافظة شمال غزة، و 34.8% من محافظة غزة، و 18.4% من محافظة الوسطى، و 16.3% من محافظة خانينوس، و 9.2% من محافظة رفح. ومما سبق يتضح بأن النسبة الأكبر لتركز المنظمات غير الحكومية هي في مدينة غزة لأن عدد سكان محافظة غزة 850 ألف نسمة، وتعتبر أكبر تجمع للفلسطينيين وتشكل 60% من إجمالي سكان قطاع غزة الذي بلغ تعداد سكانه في عام 2009 حوالي مليون وستمئة ألف نسمة.

جدول (20): المحافظة

النسبة المئوية %	العدد	المحافظة
21.3	30	شمال غزة
34.8	49	غزة
18.4	26	الوسطى
16.3	23	خانيونس
9.2	13	رفح
100.0	141	المجموع

\* يوجد 4 أشخاص لم يجيبوا على هذا السؤال

- توزيع أفراد العينة حسب عمر المنظمة

يتبين من جدول (21) أن ما نسبته 15.3% من المنظمات أعمارها أقل من 5 سنة، 36.8% أعمارها تتراوح من 5 إلى 10 سنوات، وأن 25.0% أعمارها تتراوح من 11 إلى 15 سنة، وأن ما نسبته 22.9% أعمارها أكثر من 15 سنة. من النسب السابقة يتضح أنه يوجد ارتفاع في أعمار المنظمات التي تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات وذلك بسبب توجه شريحة كبيرة من المجتمع للمنظمات غير الحكومية بسبب انتفاضة الأقصى سنة 2000م وما ترتب عليها من ظروف اقتصادية وسياسية، ويتضح أن أعمار المنظمات التي أقل من خمس سنوات هي أقل نسبة وذلك قد يرجع إلى الانقسام السياسي وما ترتب عليه ازدواجية في المرجعية القانونية وصعوبة المعاملات البنكية للمنظمات.

جدول (21): عمر المنظمة

النسبة المئوية %	العدد	عمر المنظمة
15.3	22	أقل من 5 سنوات
36.8	53	من 5 إلى 10 سنوات
25.0	36	من 11 إلى 15 سنة
22.9	33	أكثر من 15 سنة
100.0	144	المجموع

- توزيع أفراد العينة حسب عدد المشاريع المنفذة

يتبين من جدول (22) أن ما نسبته 15.8% من عينة الدراسة عدد المشاريع المنفذة لهم أقل من 5 مشاريع، 19.5% تتراوح ما بين 5 إلى 10 مشاريع، 28.6% تتراوح ما بين 11 إلى 15 مشروع، 23.3% تتراوح ما بين 15 إلى 20 مشروع، وأن 12.8% من عينة الدراسة عدد المشاريع المنفذة لهم أكثر من 20 مشروع. ومن النسب السابقة يتضح بأن 84.2% من أجمالي المنظمات غير الحكومية قامت بتنفيذ أكثر من خمس مشاريع وهذا يدل على أهمية دور المنظمات في تنمية وتطوير الفئات المستهدفة.

جدول (22): عدد المشاريع المنفذة

النسبة المئوية %	العدد	عدد المشاريع المنفذة
15.8	24	أقل من 5 مشاريع
19.5	29	من 5 إلى 10 مشاريع
28.6	40	من 11 إلى 15 مشروع
23.3	32	من 15 إلى 20 مشروع

12.8	20	أكثر من 20 مشروع
100.0	145	المجموع

- توزيع أفراد العينة حسب مجال عمل المنظمة

يبين جدول (23) أن 8.4% من المنظمات مجال عملها هو زراعة وبيئة، وأن ما نسبته 18.1% تعليم وتدريب، و12.1% ثقافة ورياضة، وأن ما نسبته 9.1% تنمية اقتصادية، وأن 10.4% ديمقراطية وحقوق إنسان، وأن 13.8% صحة وتأهيل، وأن ما نسبته 17.4% خدمات اجتماعية إغاثية، وأن 10.7% مجال عملها المرأة والطفل. ملاحظة: مجال عمل المنظمة (يمكن اختيار أكثر من مجال لعمل المنظمة)

جدول (23): مجال عمل المنظمة

النسبة المئوية %	العدد	مجال عمل المنظمة
8.4	25	زراعة وبيئة
18.1	54	تعليم وتدريب
12.1	36	ثقافة ورياضة
9.1	27	تنمية اقتصادية
10.4	31	ديمقراطية وحقوق إنسان
13.8	41	صحة وتأهيل
17.4	52	خدمات اجتماعية إغاثية
10.7	32	المرأة والطفل
100.0	298	المجموع

### اختبار فرضيات الدراسة:

فيما يلي نتائج استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة لكل فقرة من فقرات محاور الاستبانة تساوي القيمة المتوسطة وهي 3 أم تختلف عنها اختلافاً جوهرياً أي بصورة واضحة. إذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة آراء أفراد العينة تقترب من القيمة المتوسطة وهي 3، أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط درجة الإجابة تختلف عن القيمة المتوسطة، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرياً عن القيمة المتوسطة (المحايد). وذلك من خلال إشارة قيمة الاختبار فإذا كانت الإشارة موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن القيمة المتوسطة والعكس صحيح.

### فرضيات الدراسة

#### الفرضية الرئيسية الأولى:

"تؤثر معايير تقييم المشاريع تأثيراً ذو دلالة إحصائية على تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة"

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1- يؤثر معيار الارتباط تأثيراً ذو دلالة إحصائية على تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات مجال "معيار الارتباط"، وقد تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك.



جدول (24)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "معيار الارتباط"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1	يتم تحديد الفئات المستهدفة للمشاريع بدقة	3.77	75.45	0.81	11.42	*0.000	2
2	يتم التعرف على الاحتياجات الحقيقية للفئات المستهدفة	3.84	76.81	0.87	11.53	*0.000	1
3	تصميم المشاريع يلبي احتياجات الفئات المستهدفة	3.70	73.99	0.80	10.50	*0.000	4
4	يتم وضع مصفوفة الإطار المنطقي للمشاريع	3.56	71.27	0.79	8.45	*0.000	7
5	يراعى تحليل المخاطر الخارجية التي يحتمل مواجهتها أثناء تنفيذ المشاريع	3.61	72.14	0.84	8.74	*0.000	6
6	يراعى وضع ترتيبات للتنسيق مع الشركاء	3.71	74.21	0.79	10.83	*0.000	3
7	يراعى تحليل الدروس المستفادة من الخبرات السابقة	3.67	73.38	0.82	9.86	*0.000	5
	جميع فقرات المجال معاً	3.69	73.90	0.57	14.61	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

- وجاءت الفقرة الثانية " يتم التعرف على الاحتياجات الحقيقية للفئات المستهدفة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 3.84 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 76.81%، قيمة اختبار T تساوي 11.53 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة

الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة ويعزو الباحث ذلك إلى أن هذا يعكس درجة وعي مرتفعة من قبل المنظمات وكاتبي المشاريع بأهمية مرحلة تحديد الاحتياجات الفئة المستهدفة كأساس لتبرير فكرة المشروع فإذا لم يكن المشروع يلبي احتياجات مستفيديه فلن يفتتح الممول بتمويله.

- واحتلت الفقرة الأولى " يتم تحديد الفئات المستهدفة للمشاريع بدقة " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يساوي 3.77 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 75.45%، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن ارتفاع هذه النسبة ينسجم مع ارتفاع نسبة الفقرة الثانية فإذا كانت المنظمات تحدد احتياجات الفئات المستهدفة فهذا يعني أنها تعرف جيداً ما هي هذه الفئات، كما أن تحديد الفئات المستهدفة يعتبر عنصر ومكون رئيس من مكونات عناصر كتابة مقترح المشروع .

- واحتلت الفقرة السادسة " يراعى وضع ترتيبات للتنسيق مع الشركاء " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يساوي 3.71 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 74.21%، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن من أولويات مديري المنظمات التنسيق المستمر مع الشركاء من أجل التعاون المستمر والاحتفاظ بشبكة علاقات عامة لحل المشكلات التي قد تطرأ

- واحتلت الفقرة الثالثة " تصميم المشاريع يلبي احتياجات الفئات المستهدفة " المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يساوي 3.70 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73.99%، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة ويعزو الباحث ذلك إلى أن هذا يؤكد بأن المنظمات غير الحكومية تحدد الفئات المستهدفة واحتياجاتها وبالتالي تصمم مشاريع لتلبية هذه الاحتياجات.

- واحتلت الفقرة السابعة " يراعى تحليل الدروس المستفادة من الخبرات السابقة " المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يساوي 3.67 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي

73.38%، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة ويعزو الباحث ذلك إلى أن تحليل الدروس المستفادة من الخبرات السابقة من الأمور المهمة وخاصة في معيار الارتباط لأنه يعطي تحليلات يستعين بها المديرين في التخطيط للمستقبل، وهذا يدل على مدى حرص المنظمات غير الحكومية على تطوير قدراتها التمويلية والمحافظة على مصادر التمويل والتعلم من الأخطاء التي يمكن أن تواجهها لتعيد التخطيط والتصميم متلافية هذه الأخطاء ومستفيدة من الدروس لتطوير نفسها ومشاريعها.

- واحتلت الفقرة الخامسة" يراعى تحليل المخاطر الخارجية التي يحتمل مواجهتها أثناء تنفيذ المشاريع " المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يساوي 3.61 (الدرجة الكلية من 5)، أن المتوسط الحسابي النسبي 72.14%، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة ويعزو الباحث ذلك إلى وعي المنظمات وكذلك الجهات المانحة بأهمية تحليل المخاطر في ظل ما تمر به البيئة الفلسطينية من تغييرات سياسية واقتصادية واجتماعية متسارعة، وهذا النسبة تتفق مع دراسة (أبو حسنة، 2010) من أن هناك التزام بنسبة 73% للمنظمات في تحليل المخاطر بمنهجية واضحة، وكذلك الجهات المانحة بأهمية تحليل المخاطر

- وجاءت الفقرة الرابعة" يتم وضع مصفوفة الإطار المنطقي للمشاريع " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي 3.56 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 71.27%، قيمة اختبار T تساوي 8.45، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة ويعزو الباحث ذلك إلى أن وضع مصفوفة الإطار المنطقي للمشاريع ليس بالعمل السهل بل يحتاج مديري المشاريع في المنظمات غير الحكومية تدريب على وضع مصفوفة الإطار المنطقي.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.69 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 73.90%، قيمة اختبار T تساوي 14.61 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "معيار الارتباط" دال إحصائياً عند مستوى

دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

أي أن معيار الارتباط يؤثر تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة.

- ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام المنظمات غير الحكومية بمعيار الارتباط وخاصة أن المعيار يقيم المرحلة الأولى في دورة حياة المشروع والتي يتم فيها التعرف على الاحتياجات الحقيقية للفئات المستهدفة وتحديد الفئات المستهدفة بدقة ويراعى آليات التنسيق والمتابعة مع الشركاء من أجل وضع تصميم يلبي هذه الاحتياجات وذلك من خلال تحليل الدروس المستفادة من الخبرات السابقة وتحليل المخاطر الخارجية التي يحتمل مواجهتها أثناء تنفيذ المشاريع ومن ثم وضع مصفوفة الإطار المنطقي للمشاريع، وجميعها كانت نسبتها مرتفعة وهذا يعكس وعي لمنظمات بأهمية معيار الارتباط بما يتضمن من عناصر في المشاريع بما يحقق لها من مصداقية مع الفئات المستهدفة على أرض الواقع.

- وتطابقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبو حمد، 2008) حيث خلصت الدراسة إلى مساهمة المشروع في تلبية بعض الاحتياجات الأساسية للسكان من خلال تقديم المساعدات النقدية التي تسمح للأسر بتلبية بعض احتياجاتهم، ودراسة (اليونسكو، 2008) حيث خلصت الدراسة إلى أن حكومة نيجيريا تولي درجة عالية من الأولوية لتعليم العلوم والتكنولوجيا من خلال تحديد الفئات المستهدفة وتلبية احتياجاتهم، ودراسة (الوكالة العالمية اليابانية للتعاون، 2003) التي أشارت إلى نجاح أول مشروع تربوي ياباني في إفريقيا حيث أشارت النتائج إلى نجاحه من حيث مدى ملائمة المشروع للفئات المستهدفة، ودراسة (البنك الآسيوي للتنمية (ADB)، 2002) التي خلصت إلى أن تنفيذ المشروع كان ناجحاً بناءً على معيار الارتباط، ودراسة (البنك الإفريقي للتنمية (ADF)، 1993) وقد أجريت الدراسة من خلال استخدام معايير (الارتباط، والفاعلية، والكفاءة، والأثر، والاستدامة) لقياس مدى تحقيق الأهداف حيث كانت النتائج مرضية.

## 2- يؤثر معيار الكفاءة تأثيراً ذو دلالة إحصائية على تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات مجال "معيار الكفاءة" ، وقد تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك.

### جدول (25)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "معيار الكفاءة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1	يتم تحقيق مخرجات المشاريع المخطط لها	3.72	74.34	0.77	11.21	*0.000	1
2	مدى مرونة الإدارة اليومية في التعامل مع الظروف المتغيرة	3.61	72.28	0.79	9.33	*0.000	2
3	يتم مقارنة تكاليف مخرجات المشاريع بتكاليف مشاريع مشابهة أخرى	3.43	68.61	0.87	5.91	*0.000	4
4	يتم تبرير التكاليف بالفوائد من المشاريع	3.36	67.17	0.91	4.74	*0.000	5
5	نظام المتابعة فعال و يتم الاستفادة منه	3.58	71.59	0.87	8.01	*0.000	3
6	يتم تحقيق نتائج غير مخطط لها	3.05	60.97	0.92	0.64	*0.001	6
7	جميع فقرات المجال معاً	3.46	69.16	0.52	10.59	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

- وجاءت الفقرة الأولى " يتم تحقيق مخرجات المشاريع المخطط لها " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 3.72 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 74.34 %، قيمة اختبار T تساوي 11.21 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة ويعزو الباحث ذلك إلى أن مديري المشاريع في المنظمات غير الحكومية لديهم كفاءة إدارية في تخصيص الموارد المالية والبشرية بشكل مناسب يضمن تحقيق مخرجات المشاريع المخطط لها، وأن مديري هذه المشاريع أصبح لديهم خبرة تؤهلهم لتحقيق تلك النتائج.

- واحتلت الفقرة الثانية " مدى مرونة الإدارة اليومية في التعامل مع الظروف المتغيرة " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يساوي 3.58 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 72.28 %، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة ويعزو الباحث ذلك إلى أن الظروف السياسية والاقتصادية الصعبة وما يترتب عليها من ظروف اجتماعية معقدة تتطلب من مديري المشاريع التعامل بمرونة مع الظروف المتغيرة وهذا الترتيب، كما أن المرونة من صفات المخطط والمنفذ الناجح وهذا يمثل سر بقاء واستمرار المنظمات.

- واحتلت الفقرة الخامسة " نظام المتابعة فعال و يتم الاستفادة منه " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يساوي 3.61 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 71.59 %، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة ويعزو الباحث ذلك إلى أن على الرغم من الظروف المتغيرة إلا أنه يوجد نظام للمتابعة فعال ويتم الاستفادة منه في عملية الإشراف و التوجيه والإرشاد.

- واحتلت الفقرة الثالثة " يتم مقارنة تكاليف مخرجات المشاريع بتكاليف مشاريع مشابهة أخرى " المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يساوي 3.43 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 68.61 %، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد

العينة على هذه الفقرة ويعزو الباحث ذلك إلى أن مديري المشاريع أصبح لديهم خبرة في عملية المفاضلة بين المشاريع من حيث التكلفة، وهذا يعكس حرص المنظمات على أن تكون واقعية في تقدير التكاليف وهو من العناصر الهامة في تقييم المشاريع قبل الموافقة على تمويلها.

- واحتلت الفقرة الرابعة" يتم تبرير التكاليف بالفوائد من المشاريع " المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يساوي 3.36 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 67.17%، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة ويعزو الباحث ذلك إلى أن مديري المشاريع زادت خبراتهم في عملية المفاضلة بين المشاريع من حيث التكلفة لتصل للمقارنة بين التكاليف والفوائد.

- وجاءت الفقرة السادسة "يتم تحقيق نتائج غير مخطط لها " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي 3.05 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 60.97%، قيمة اختبار T تساوي 0.64 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.001 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة تقريباً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وجاءت في الترتيب الأخير ويعزو الباحث ذلك إلى أنه على الرغم من تحقيق مخرجات المشاريع المخطط لها إلا أنه يتم تحقيق نتائج غير مخطط لها وذلك بسبب الظروف السياسية والاقتصادية التي يعيشها قطاع غزة وفي العادة تكون هذه النتائج ايجابية وتلبي احتياجات أخرى للفئات المستهدفة وهذا الترتيب يتفق مع نموذج الاتحاد الأوروبي لمعيار الكفاءة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.46 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 69.16%، قيمة اختبار T تساوي 10.59 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "معيار الكفاءة" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

أي أن معيار الكفاءة يؤثر تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أنه من أولويات إدارة المشاريع تحقيق مخرجات المشاريع المخطط لها وذلك في ظل وجود مرونة للإدارة اليومية في التعامل مع الظروف المتغيرة من خلال الاستفادة

من نظام المتابعة الفعال ومقارنة تكاليف مخرجات المشاريع بتكاليف مشاريع مشابهة أخرى و تبرير التكاليف بالفوائد من المشاريع من أجل تقليل ظهور نتائج غير مخطط لها، وهذا يوضح أهمية الاهتمام بمعيار الكفاءة كشرط للتمويل والاستمرار مع نفس الممول وزيادة الدعم فيما بعد.

وتطابقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبو حمد، 2008) والتي خلصت إلى أنه يمكن الحكم على المشروع بأنه ذو كفاءة، ودراسة (اليونسكو، 2007) حيث أظهرت النتائج أن المشروع حقق المخرجات المخطط لها، ودراسة (الوكالة العالمية اليابانية للتعاون، 2003) حيث أشارت النتائج إلى نجاحه من حيث كفاءته في تحقيق المخرجات ومرونة الإدارة اليومية، ودراسة ( Aydin,2008 ) و التي توصلت إلى أن تقييم الكفاءة المعتمد على الخلفية البيئية يقوم بوضع أهداف طويلة المدى وأهداف قصيرة المدى من أجل العمل عليها من قبل صانعي القرار يعتبر جيد، ودراسة ( البنك الآسيوي للتنمية (ADB) ، 2002) والتي خلصت إلى أن تنفيذ المشروع كان ناجحاً بناءً على معيار الكفاءة، ودراسة ("البنك الإفريقي للتنمية (ADF)" ، 1993 ( وقد أجريت الدراسة من خلال استخدام معايير (الارتباط، والفاعلية، والكفاءة، والأثر، والاستدامة) لقياس مدى تحقيق الأهداف حيث كانت نتائج معيار الكفاءة مُرضية.



### 3- يؤثر معيار الفاعلية تأثيراً ذو دلالة إحصائية على تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات مجال " معيار الفاعلية" ، وقد تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك.

#### جدول (26)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " معيار الفاعلية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1	يتم تحقيق أهداف المشاريع المخطط لها	3.66	73.24	0.79	10.06	*0.000	1
2	مدى تحقيق التنمية المخطط لها للفئات المستهدفة	3.64	72.87	0.77	9.95	*0.000	2
3	مدى صحة الفرضيات المخطط لها حسب تصميم المشاريع	3.40	68.03	0.80	5.98	*0.000	3
4	مدى تجنب ظهور مخاطر جديدة أثناء تنفيذ المشاريع	3.30	66.07	0.86	4.25	*0.000	4
5	مدى تجنب ظهور مشاكل نظراً لعدم الأخذ بعين الاعتبار قضايا متقاطعة مثل (النوع الاجتماعي والفقير) خلال التنفيذ	3.05	60.97	0.98	0.59	*0.027	5
6	جميع فقرات المجال معاً	3.41	68.23	0.54	9.21	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

- وجاءت الفقرة الأولى " يتم تحقيق أهداف المشاريع المخطط لها " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 3.66 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73.24 %، قيمة اختبار T تساوي 10.06 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن هذا ينسجم مع نتيجة الفقرة الرابعة الخاصة بمصفوفة الإطار المنطقي وينسجم مع ارتفاع نسبة تحديد الاحتياجات للفئة المستهدفة وتلبيتها في الفقرة الثانية والفقرة الثالثة، وأن مديري المشاريع في المنظمات غير الحكومية لديهم كفاءة في تحقيق مخرجات المشاريع المخطط لها تضمن تحقيق أهداف المشاريع المخطط لها وأنه يوجد تخطيط سليم لجميع مراحل المشروع.

- واحتلت الفقرة الثانية " مدى تحقيق التنمية المخطط لها للفئات المستهدفة " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يساوي 3.64 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 72.87 %، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة ويعزو الباحث ذلك إلى أن من أولويات مديري المشاريع تحقيق التنمية للفئات المستهدفة من أجل ضمان استمرارية المنظمات غير الحكومية تقديم خدمات ذات جودة وهذا يتلاقى مع أن المنظمات تقوم بتحديد فئاتها المستهدفة بنسبة 75.45% وتحديد احتياجاتها بنسبة 76.81% وتعكس مدى خبرة المنظمات في اقتراح التدخلات التي تتلاءم مع الاحتياجات للفئات المستهدفة.

- واحتلت الفقرة الثالثة " مدى صحة الفرضيات المخطط لها حسب تصميم المشاريع " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يساوي 3.40 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 68.03 %، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة ويعزو الباحث ذلك إلى أن الفرضيات هي عبارة عن طرق واليات لتنفيذ المشاريع توضع مسبقاً في مرحلة التصميم وأن هذه الفرضيات تكون مرتبطة بالظروف المتغيرة.

- واحتلت الفقرة الرابعة " مدى تجنب ظهور مخاطر جديدة أثناء تنفيذ المشاريع " المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يساوي 3.30 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 66.07 %، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن

درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة ويعزو الباحث ذلك إلى أن الأوضاع السياسية و الاقتصادية والاجتماعية التي يعيشها قطاع غزة لا بد من أن تظهر مخاطر جديدة أثناء التنفيذ ، وجاءت النسبة متوسطة بمعنى احتمالية تجنب ظهور مخاطر جديدة متوسط وهذا يدل على خبرة وكفاءة في صياغة المشروع بكل عناصره بما فيها المخاطر ويعكس أيضا درجة الوعي بها.

- وجاءت الفقرة الخامسة" مدى تجنب ظهور مشاكل نظرا لعدم الأخذ بعين الاعتبار قضايا متقاطعة مثل (النوع الاجتماعي والفقير) خلال التنفيذ " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي 3.05 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 60.97%، قيمة اختبار T تساوي 0.59 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.027 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة تقريباً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن الظروف الاقتصادية وما يرافقها من مشاكل متداخلة مثل الفقر والنوع الاجتماعي يسبب مشاكل خلال التنفيذ إلا أنه لا يمنع تحقيق أهداف المشاريع المخطط لها.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.41 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 68.23%، قيمة اختبار T تساوي 9.21 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "معيار الفاعلية" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

أي أن معيار الفاعلية يؤثر تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن إدارة المشاريع تراعي تحقيق أهداف المشاريع المخطط لها وتحقيق التنمية المخطط لها للفئات المستهدفة وذلك يرجع إلى صحة الفرضيات المخطط لها حسب تصميم المشاريع ، وجاءت هذه النتيجة قريبة لنتيجة معيار الارتباط ،أي أن هناك ارتباط بين المشاريع والفئات المستهدفة أدى إلى تحقيق أهداف المشروع.

وتطابقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبو حمد، 2008) حيث خلصت إلى أنه قد تبين أن المشروع كان فاعلاً كما يلتقي مع أهدافه المعلنة. وقد صمم المشروع لتلبية الاحتياجات الأساسية في حالات الطوارئ للسكان المحرومة من الخدمات. كما حقق المشروع هدفه المعلن من تلبية الاحتياجات الهامة للسكان في الوقت نفسه وتفعيل مشاركة الجميع ، ودراسة

(اليونسكو، 2007) حيث أظهرت النتائج أن المشروع كان وثيق الصلة بالأهداف المؤسسية لليونسكو فيما يتعلق بتحسين نوعية التعليم، ودراسة (الوكالة العالمية اليابانية للتعاون، 2003) حيث أشارت النتائج إلى نجاح المشروع من حيث فاعليته في تحقيق الأهداف، ودراسة ("البنك الإفريقي للتنمية (ADF)"، 1993) والتي خلصت إلى أن المشروع حقق الأهداف المخطط لها.

4- يؤثر معيار الأثر تأثيراً ذو دلالة إحصائية على تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات مجال "معيار الأثر" ، وقد تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك.

#### جدول رقم (27)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "معيار الأثر"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1	مدى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة	3.64	72.78	0.73	10.43	*0.000	3
2	تساهم المشاريع في تحقيق هذه الأهداف	3.69	73.75	0.76	10.83	*0.000	1
3	يوجد أثر اقتصادي للمشاريع على الموظفين ومقدمي الخدمات ومزودي البنود اللازمة للعمل (أثاث ومعدات)	3.63	72.69	0.77	9.91	*0.000	4
4	تساهم المشاريع في تطوير القطاع المستهدف	3.66	73.19	0.81	9.75	*0.000	2
5	يوجد للمشاريع أية آثار مختلفة نتيجة الاختلاف في الجنس أو الجماعات العرقية أو الطبقات الاجتماعية	3.11	62.21	1.03	1.29	*0.001	5
	جميع فقرات المجال معاً	3.55	70.93	0.50	13.15	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

- وجاءت الفقرة الثانية" تساهم المشاريع في تحقيق هذه الأهداف " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 3.69 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73.75 %، قيمة اختبار T تساوي 10.83 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وهذا يدل على أن المنظمات تصمم مشاريعها بما ينسجم مع تحقيق أهدافها العامة وهو معيار رئيس لدى الممولين عند تقييم المشاريع بغرض قبول تمويلها ، وهذا يوضح درجة خبرة المنظمات في تحقيق أهدافها من خلال تنفيذ هذه المشاريع.

- واحتلت الفقرة الرابعة" تساهم المشاريع في تطوير القطاع المستهدف " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يساوي 3.66 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73.19 %، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة ويعزو الباحث ذلك إلى أن المنظمات غير الحكومية أصبح لها دور فعال ومؤثر على القطاعات المستهدفة وخاصة في ظل الحصار و الانقسام السياسي، وهذا ينسجم مع تحديد الفئات المستهدفة و التعرف على احتياجاتها في معيار الارتباط وتنسجم مع تحقيق المخرجات في معيار الكفاءة و أيضاً تنسجم مع تحقيق الأهداف في معيار الفاعلية.

- واحتلت الفقرة الأولى" مدى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يساوي 3.64 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 72.78 %، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة ويعزو الباحث ذلك إلى أن مديري المشاريع أصبح لديهم الخبرة الكافية في الدمج مابين أهداف المشاريع و الأهداف العامة للمنظمة وهذا يرجع إلى اهتمام المنظمات بالتخطيط الاستراتيجي من خلال رؤية ورسالة واضحتين للمنظمة.

- واحتلت الفقرة الثالثة" يوجد أثر اقتصادي للمشاريع على الموظفين ومقدمي الخدمات ومزودي البنود اللازمة للعمل " المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يساوي 3.63 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 72.69 %، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة

بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة ويعزو الباحث ذلك إلى أن المشاريع تحقق أهدافها والآثار المباشرة وغير المباشرة هو أثره على تحسين الوضع الاقتصادي، في العادة ما تكون المشاريع ممولة من جهات خارجية وتكون منحة التمويل كبير بالنسبة لمتوسط دخل الفرد في قطاع غزة مما يجعل للمشاريع أثر اقتصادي واضح.

- وجاءت الفقرة الخامسة " يوجد للمشاريع آثار مختلفة نتيجة الاختلاف في الجنس أو الجماعات العرقية أو الطبقات الاجتماعية " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي 3.11 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 62.21 %، قيمة اختبار T تساوي 1.29 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.001 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة تقريباً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن مساحة قطاع غزة الصغيرة والتقارب الاجتماعي الثقافي وعدم وجود جماعات عرقية في القطاع جعل هناك موافقة بدرجة متوسطة تقريباً على وجود للمشاريع آثار مختلفة نتيجة الاختلاف في الجنس أو الجماعات العرقية أو الطبقات الاجتماعية.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.55 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 70.93 %، قيمة اختبار T تساوي 13.15 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "معيار الأثر" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

أي أن معيار الأثر يؤثر تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  على تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة.

وهذا يدل على مدى خبرة المنظمات وقدرتها على تحديد تدخلات وأنشطة وخدمات تتلاءم مع الاحتياجات الحقيقية للفئات المستهدفة وبالتالي تحديد أثر إيجابي عليها.

وتطابقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبو حمد، 2008) حيث خلصت إلى أن أثر المشروع إيجابي بشكل عام، ودراسة (اليونسكو، 2007) حيث أظهرت النتائج أن المشروع كان وثيق الصلة بالأهداف المؤسسية لليونسكو فيما يتعلق بتحسين نوعية التعليم، ودراسة (الوكالة العالمية اليابانية للتعاون، 2003) حيث أشارت النتائج إلى نجاح المشروع من حيث فاعليته في تحقيق الأهداف وأثره على المجتمع، ودراسة (البنك الآسيوي للتنمية (ADB) ، 2002) وقد خلصت إلى أن تنفيذ المشروع كان ناجحاً بناءً على معيار الأثر، ودراسة (Liao, 2001) التي اكتشفت مجموعة من المتغيرات المتعلقة بعملية تقييم مشاريع الأبحاث والتطوير العالمية في

قطاع الالكترونيات وتكنولوجيا المعلومات ودرست أثر هذه المتغيرات على نمو ونجاح هذه المشاريع العالمية وبينت أثرها الجيد على المشاريع ، ودراسة (البنك الإفريقي للتنمية (ADF) ، 1993) والتي خلصت إلى وجود أثر إيجابي للمشروع.



5- يؤثر معيار الاستدامة تأثيراً ذو دلالة إحصائية على تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات مجال "معيار الاستدامة"، وقد تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك.

جدول(28): المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "معيار الاستدامة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1	مدى امتلاك الشركاء لأهداف وانجازات المشاريع	3.45	68.97	0.91	5.92	*0.000	6
2	يتم التنسيق مع الشركاء طوال فترة التنفيذ	3.67	73.47	0.83	9.68	*0.000	1
3	مدى كفاية موازنة المشاريع لتحقيق المخرجات والأهداف	3.54	70.76	0.77	8.38	*0.000	3
4	مدى تناغم أنشطة المشاريع مع العوامل الاجتماعية والثقافية	3.62	72.36	0.77	9.68	*0.000	2
5	مدى الأخذ بعين الاعتبار القضايا المتقاطعة مثل العدالة الجنديرية والحكم الرشيد	3.47	69.44	0.88	6.46	*0.000	5
6	القدرة على إدارة التكنولوجيا المتوفرة بدون الحاجة لمساعدة خارجية	3.52	70.42	0.80	7.79	*0.000	4
7	مدى الاستدامة المؤسساتية والتي تعكس مستوى التزام المؤسسة باستمرار المشاريع ودمجها ضمن هيكلتها	3.41	68.19	0.87	5.64	*0.000	7
8	مدى الاستدامة المالية والتي تعكس قدرة الفئات المستهدفة على تحمل تكلفة الخدمات المقدمة بعد انتهاء التمويل	3.04	60.84	0.97	0.52	*0.003	8
	جميع فقرات المجال معاً	3.47	69.34	0.55	10.22	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

- وجاءت الفقرة الثانية " يتم التنسيق مع الشركاء طوال فترة التنفيذ " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 3.67 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73.47 %، قيمة اختبار T تساوي 9.68 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد

زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- واحتلت الفقرة الرابعة" مدى تناغم أنشطة المشاريع مع العوامل الاجتماعية والثقافية " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يساوي 3.62 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 72.36%، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة ويعزو الباحث ذلك إلى أن مديري المشاريع يهتمون بالتنسيق مع الشركاء طوال فترة التنفيذ من أجل تسهيل العمل وحل المشاكل التي تظهر وكسب ثقتهم، ويعكس وعي المنظمات لمفهوم الشراكة الحقيقية أيضاً.

- واحتلت الفقرة الثالثة" مدى كفاية موازنة المشاريع لتحقيق المخرجات والأهداف " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يساوي 3.54 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 70.76%، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة ويعزو الباحث ذلك إلى أن تمويل معظم المشاريع في المنظمات غير الحكومية خارجياً ويكون كافياً للمشروع، وهذا ينسجم مع تحقيق المخرجات في معيار الكفاءة وتحقيق الأهداف في معيار الفاعلية أي أن هناك كفاية مالية لتحقيق المخرجات والأهداف.

- واحتلت الفقرة السادسة" القدرة على إدارة التكنولوجيا بدون الحاجة لمساعدة خارجية " المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يساوي 3.52 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 70.42%، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة ويعزو الباحث ذلك إلى أن المنظمات غير الحكومية تهتم بالتطورات التكنولوجية من أجل مواكبة التغيرات المستمرة

- واحتلت الفقرة الخامسة" مدى الأخذ بعين الاعتبار القضايا المتقاطعة مثل العدالة الجندرية والحكم الرشيد " المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يساوي 3.47 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 69.44%، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة

متوسطة من قبل أفراد العينة ويعزو الباحث ذلك إلى أن القضايا المتقاطعة مثل العدالة الجندرية والحكم الرشيد ليس أولوية فقط لمديري المشاريع بل أولوية للممولين .

- واحتلت الفقرة الأولى " مدى امتلاك الشركاء لأهداف وانجازات المشاريع " المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يساوي 3.45 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 68.97%، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة ويعزو الباحث ذلك إلى أن مديري المشاريع يهتمون بالتنسيق مع الشركاء بشكل عام ولكن بالنسبة للأهداف و الانجازات ليس بشكل المطلوب

- واحتلت الفقرة السابعة" مدى الاستدامة المؤسسية والتي تعكس مستوى التزام المؤسسة باستمرار المشاريع و دمجها ضمن هيكلتها " المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يساوي 3.41 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 68.19%، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المنظمات غير الحكومية تفتقر إلى الممارسة العملية للخطط الإستراتيجية التي من خلالها الاستدامة المؤسسية.

- وجاءت الفقرة الثامنة" مدى الاستدامة المالية والتي تعكس قدرة الفئات المستهدفة على تحمل تكلفة الخدمات المقدمة بعد انتهاء التمويل " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي 3.04 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 60.84 %، قيمة اختبار T تساوي 0.52 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.003 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة تقريباً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن المنظمات غير الحكومية تجد صعوبة في الاستدامة المالية والتي تعكس قدرة الفئات المستهدفة على تحمل تكلفة الخدمات المقدمة بعد انتهاء التمويل وذلك بسبب الأوضاع الاقتصادية للفئات المستهدفة .

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.47 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 69.34 %، قيمة اختبار T تساوي 10.22 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "معيار الاستدامة" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن

درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

أي أن معيار الاستدامة يؤثر تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة.

وهذا يعكس التطور في وعي المنظمات لمفهوم الاستدامة باعتباره أنه عنصر رئيس يتم كتابته والسؤال عنه قبل الموافقة على تمويل المشروع ولحرص الممولين عليه واهتمامهم به انعكس ذلك على اهتمام المنظمات، كما يعكس مدى خبرة المنظمة في صياغة مشاريع مهمة للفئات المستهدفة وبذلك يصبح لدى المنظمة حرص على الاستمرار فيها، ويرجع ذلك أن إدارة المشاريع تهتم بالتنسيق مع الشركاء طوال فترة التنفيذ من أجل نجاح المشاريع والتغلب على الصعاب والمشاكل التي قد تظهر وكلما كان هناك تناغم بين أنشطة المشاريع والعوامل الاجتماعية والثقافية كلما زادت فاعلية عملية التنسيق مع الشركاء، وفي العادة تكون موازنة المشاريع كفاية لتحقيق المخرجات والأهداف بسبب أن معظم المشاريع يتم تمويلها من قبل الممولين وبذلك تكون لدى إدارة المشاريع القدرة على إدارة التكنولوجيا المتوفرة بدون الحاجة لمساعدة خارجية لأنه يتم اختيار إدارة المشاريع بناء على مواصفات معينة وخبرات تكنولوجية والقدرة على الأخذ بعين الاعتبار القضايا المتقاطعة ومن أجل نجاح مهمة إدارة المشاريع يجب أن يمتلك الشركاء لأهداف وانجازات المشاريع، ومع ذلك إلا أن الاستدامة المؤسسية والتي تعكس مستوى التزام المؤسسة باستمرار المشاريع ودمجها ضمن هيكلتها والاستدامة المالية والتي تعكس قدرة الفئات المستهدفة على تحمل تكلفة الخدمات المقدمة بعد انتهاء التمويل مازالت متوسطة التطبيق بسبب الأوضاع الاقتصادية لقطاع غزة والتغيرات المستمرة في سياسة الممولين.

وتطابقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبو حمد، 2008) حيث خلصت إلى أنه كان هناك نقلة نوعية في الاستدامة من خلال بروز بعض قصص النجاح، كما أن مستوى اكتساب الخبرات والقدرة من المتوقع استمراره بعد نهاية المشروع، كما ساهم المشروع في زيادة خبرة كل من المؤسسة المنفذة للمشروع والشركاء المحليين، ودراسة (اليونسكو، 2008) وقد خلصت الدراسة إلى أن حكومة نيجيريا تولي درجة عالية من الأولوية للتنسيق مع الشركاء وكان هناك تقارب بين أهداف المشروع وثقافة البلد السائدة، ودراسة (اليونسكو، 2007) حيث أظهرت النتائج أن لدى القيادة المدرسية قدرة على إدارة التكنولوجيا الموجودة ومراعاة القضايا المتقاطعة مثل معدلات الرسوب والتسرب في المناطق التي تعاني أكبر قدر من التهميش الثقافي والاقتصادي، ودراسة (الوكالة العالمية اليابانية للتعاون، 2003) حيث أشارت النتائج إلى نجاح الاستدامة، واعتبر هذا المشروع نموذجاً للمشاريع الأخرى في المنطقة.

## جميع المجالات معاً

"تؤثر معايير تقييم المشاريع تأثيراً ذو دلالة إحصائية على تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة"

تم اختبار هذه الفرضية من خلال جميع فقرات الاستبانة. تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة هي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (29).

جدول (29): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات الاستبانة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
*0.000	14.57	70.39	0.43	3.52	جميع فقرات الإستبانة

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من جدول (29) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي لجميع فقرات الاستبانة يساوي 3.52 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 70.39 %، قيمة اختبار T تساوي 14.57 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر جميع فقرات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لجميع فقرات الاستبانة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على جميع فقرات الاستبانة.
- أي أن معايير تقييم المشاريع تؤثر تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  على تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة.

## الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية تعزى إلى المتغيرات الشخصية (العمر ، الجنس ، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ .

تم استخدام اختبار T في حالة العينتين المستقلتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار " تحليل التباين الأحادي" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار المعلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

ويتفرع من هذه الفرضية كلاً من التساؤلات التالية:

1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية تعزى لمتغير الجنس

من النتائج الموضحة في جدول (30) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار T أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  لكل مجال من مجالات الاستبانة وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات حول تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية تعزى إلى الجنس وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة وللمجالات مجتمعة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن تقييم المشاريع ضرورة ملحة للمنظمات غير الحكومية سواء كان إدارتها من الذكور أو الإناث، وأن تقييم المشاريع من أولويات الممولين، وأيضا يعكس اهتمام المنظمات بتوظيف الكفاءات والخبرة بغض النظر عن الجنس.

جدول رقم (30): اختبار T لمتغير الجنس

الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
غير دال إحصائياً	0.976	0.031	0.60	3.70	107	ذكر	معيار الارتباط
			0.48	3.69	38	أنثى	
غير دال إحصائياً	0.367	-0.906	0.53	3.43	107	ذكر	معيار الكفاءة
			0.49	3.52	38	أنثى	
غير دال إحصائياً	0.995	-0.006	0.49	3.41	107	ذكر	معيار الفاعلية
			0.67	3.41	38	أنثى	
غير دال إحصائياً	0.289	1.064	0.49	3.57	107	ذكر	معيار الأثر
			0.52	3.47	38	أنثى	
غير دال إحصائياً	0.304	-1.032	0.52	3.44	107	ذكر	معيار الاستدامة
			0.62	3.55	38	أنثى	
غير دال إحصائياً	0.716	-0.364	0.41	3.51	107	ذكر	جميع المجالات
			0.48	3.54	38	أنثى	

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (143) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.977

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية تعزى لمتغير العمر.

من النتائج الموضحة في جدول (31) يمكن استنتاج ما يلي:  
تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  لكل مجال من مجالات الاستبانة وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية تعزى لمتغير العمر وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة وللمجالات مجتمعة. ويعزو الباحث ذلك إلى أنه يوجد تطور واضح في أداء إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية على مستوى جميع الفئات العمرية.

جدول (31): اختبار تحليل التباين حسب متغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
معيار الارتباط	بين المجموعات	0.027	2	0.013	0.040	0.961
	داخل المجموعات	46.482	138	0.337		
	المجموع	46.509	140			
معيار الكفاءة	بين المجموعات	0.768	2	0.384	1.441	0.240
	داخل المجموعات	36.769	138	0.266		
	المجموع	37.537	140			
معيار الفاعلية	بين المجموعات	1.111	2	0.555	1.900	0.153
	داخل المجموعات	40.337	138	0.292		
	المجموع	41.448	140			
معيار الأثر	بين المجموعات	0.473	2	0.236	0.945	0.391
	داخل المجموعات	34.526	138	0.250		
	المجموع	34.999	140			
معيار الاستدامة	بين المجموعات	1.589	2	0.794	2.672	0.073
	داخل المجموعات	41.031	138	0.297		
	المجموع	42.620	140			
جميع المجالات	بين المجموعات	0.540	2	0.270	1.444	0.240
	داخل المجموعات	25.797	138	0.187		
	المجموع	26.337	140			

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (2،138) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.062

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

من النتائج الموضحة في جدول (32) يمكن استنتاج ما يلي: تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  لكل مجال من مجالات الإستبانة وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات



تقديرات عينة الدراسة حول تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة وللمجالات مجتمعة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن علم إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية لا يدرس في جامعات قطاع غزة على أنه منهج أكاديمي بل يتم اكتسابه من خلال الخبرة والدورات التدريبية المتخصصة التي يمكن لأي شخص يعمل في المنظمات غير الحكومية الالتحاق بمثل هذه الدورات على اختلاف المؤهلات العلمية.

جدول (32): اختبار تحليل التباين حسب متغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
معيار الارتباط	بين المجموعات	0.045	3	0.015	0.043	0.988
	داخل المجموعات	46.915	134	0.350		
	المجموع	46.960	137			
معيار الكفاءة	بين المجموعات	0.145	3	0.048	0.174	0.914
	داخل المجموعات	37.027	134	0.276		
	المجموع	37.172	137			
معيار الفاعلية	بين المجموعات	0.284	3	0.095	0.311	0.817
	داخل المجموعات	40.815	134	0.305		
	المجموع	41.100	137			
معيار الأثر	بين المجموعات	0.348	3	0.116	0.446	0.721
	داخل المجموعات	34.869	134	0.260		
	المجموع	35.217	137			
معيار الاستدامة	بين المجموعات	0.674	3	0.225	0.721	0.541
	داخل المجموعات	41.736	134	0.311		
	المجموع	42.410	137			
جميع المجالات	بين المجموعات	0.087	3	0.029	0.150	0.930
	داخل المجموعات	25.958	134	0.194		
	المجموع	26.045	137			

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (3،134) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.672

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

من النتائج السابقة الموضحة في جدول (33) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي لمجال "معيار الفاعلية" كانت أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومن ثم فإنه يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول هذا المجال تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أما بالنسبة لباقي المجالات تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) في هذه الحالات كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تلك المجالات تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الخبرة في معيار الفاعلية مهم جدا لأنه إدارة المشاريع تراعي تحقيق أهداف المشاريع المخطط لها وتحقيق التنمية المخطط لها للفئات المستهدفة وذلك يرجع إلى صحة الفرضيات المخطط لها حسب تصميم المشاريع إلا أنه تظهر مخاطر جديدة أثناء تنفيذ المشاريع لعدم الأخذ بعين الاعتبار قضايا متقاطعة خلال التنفيذ والظروف السياسية والحصار التي يعيشه قطاع غزة بشكل عام وكل ما سبق يحتاج إلى خبرة عالية في تقدير الأمور، أما بالنسبة لباقي المعايير فهي بحاجة إلى خبرة ولكنها أقل بكثير من معيار الفاعلية .

جدول (33): اختبار تحليل التباين حسب متغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
معيار الارتباط	بين المجموعات	1.047	3	0.349	1.076	0.362
	داخل المجموعات	40.219	138	0.324		
	المجموع	41.266	141			
معيار الكفاءة	بين المجموعات	0.684	3	0.228	0.912	0.437
	داخل المجموعات	31.019	138	0.250		
	المجموع	31.703	141			
معيار الفاعلية	بين المجموعات	3.773	3	1.258	5.496	*0.001
	داخل المجموعات	28.374	138	0.229		
	المجموع	32.147	141			
معيار الأثر	بين المجموعات	1.600	3	0.533	2.255	0.085
	داخل المجموعات	29.329	138	0.237		
	المجموع	30.929	141			
معيار الاستدامة	بين المجموعات	1.645	3	0.548	1.871	0.138
	داخل المجموعات	36.350	138	0.293		
	المجموع	37.996	141			
جميع المجالات	بين المجموعات	1.318	3	0.439	2.603	0.055
	داخل المجموعات	20.924	138	0.169		
	المجموع	22.241	141			

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (3\*124) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.678

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (34) تبين أنه بالنسبة إلى مجال "الفاعلية" كان المتوسط لاستجابات الباحثين الذين عدد سنوات الخدمة لهم (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) أكبر من متوسطات فئات الخبرة الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة حول هذا المجال كانت أكبر لدى الباحثين الذين عدد سنوات الخدمة لهم (من 5 إلى أقل من 10 سنوات).

جدول (34): المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

م	المجال	المتوسط الحسابي		
		أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 11 إلى أقل من 15 سنة
1-	الارتباط	3.60	3.76	3.69
2-	الكفاءة	3.42	3.59	3.46
3-	الفاعلية	3.14	3.57	3.42
4-	الأثر	3.47	3.67	3.44
5-	الاستدامة	3.36	3.60	3.39
	جميع المجالات معاً	3.41	3.64	3.48

الفرضية الرئيسية الثالثة:- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين حول تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية تعزى إلى خصائص المنظمات غير الحكومية (عنوان المنظمة، عمرها، عدد المشاريع).

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية تعزى لمتغير عنوان المنظمة.

من النتائج الموضحة في جدول (35) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي لمجال "معيير الفاعلية" كانت أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومن ثم فإنه يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول هذا المجال تعزى لمتغير عنوان المنظمة.

أما بالنسبة لباقي المجالات تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) في هذه الحالات كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تلك المجالات تعزى لمتغير عنوان المنظمة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن معيار الفاعلية مرتبط بتحقيق الأهداف والتنمية وصحة الفرضيات المخطط لها وظهور مشاكل أثناء التنفيذ كل هذا يختلف من محافظة لمحافظة ودرجة المخاطر التي تتعرض لها المحافظة يؤثر على نتائج التقييم في معيار الفاعلية. أما بالنسبة لباقي المعايير لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تلك المجالات تعزى لمتغير عنوان المنظمة لأنه يوجد تشابه كبير بين أداء المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

جدول (35): اختبار تحليل التباين حسب متغير عنوان المنظمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
معيار الارتباط	بين المجموعات	2.503	4	0.626	1.919	0.111
	داخل المجموعات	44.348	136	0.326		
	المجموع	46.851	140			
معيار الكفاءة	بين المجموعات	1.405	4	0.351	1.312	0.269
	داخل المجموعات	36.418	136	0.268		
	المجموع	37.822	140			
معيار الفاعلية	بين المجموعات	3.893	4	0.973	3.640	*0.008
	داخل المجموعات	36.370	136	0.267		
	المجموع	40.264	140			
معيار الأثر	بين المجموعات	1.448	4	0.362	1.458	0.218
	داخل المجموعات	33.774	136	0.248		
	المجموع	35.222	140			
معيار الاستدامة	بين المجموعات	0.928	4	0.232	0.760	0.553
	داخل المجموعات	41.497	136	0.305		
	المجموع	42.425	140			
جميع المجالات	بين المجموعات	1.234	4	0.309	1.723	0.148
	داخل المجموعات	24.361	136	0.179		
	المجموع	25.595	140			

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (4+136) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.438

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (36) تبين أنه بالنسبة إلى مجال "الفاعلية" كان المتوسط لاستجابات المبحوثين الذين عنوان المنظمة في المنطقة الوسطى أكبر من المنظمات في المناطق الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة حول هذا المجال كانت أكبر لدى المبحوثين الذين عنوان المنظمة لهم في المنطقة الوسطى.

جدول (36): المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حسب متغير عنوان المنظمة

م	المجال	المتوسط الحسابي			
		شمال غزة	غزة	الوسطى	خان يونس
-1	الارتباط	3.74	3.77	3.77	3.40
-2	الكفاءة	3.41	3.48	3.59	3.27
-3	الفاعلية	3.37	3.43	3.65	3.27
-4	الأثر	3.44	3.66	3.52	3.49
-5	الاستدامة	3.46	3.42	3.60	3.41
	جميع المجالات معاً	3.49	3.55	3.63	3.37

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية تعزى لمتغير عمر المنظمة.

من النتائج الموضحة في جدول (37) يمكن استنتاج ما يلي:  
تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  لكل مجال من مجالات الإستبانة وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية تعزى لمتغير عمر المنظمة وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة وللمجالات مجتمعة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن تقييم أصبح مهم جداً لمختلف أعمار المنظمات غير الحكومية وهذا يتفق مع (العبيدي، 2009) حيث أشارت إلى أن المنظمات غير الحكومية تقوم بالتقييم على مختلف أعمارها.

جدول (37): اختبار تحليل التباين حسب متغير عمر المنظمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
معيار الارتباط	بين المجموعات	0.923	3	0.308	0.931	0.427
	داخل المجموعات	46.240	140	0.330		
	المجموع	47.163	143			
معيار الكفاءة	بين المجموعات	0.507	3	0.169	0.622	0.602
	داخل المجموعات	38.019	140	0.272		
	المجموع	38.525	143			
معيار الفاعلية	بين المجموعات	1.608	3	0.536	1.889	0.134
	داخل المجموعات	39.732	140	0.284		
	المجموع	41.340	143			
معيار الأثر	بين المجموعات	0.242	3	0.081	0.318	0.813
	داخل المجموعات	35.619	140	0.254		
	المجموع	35.861	143			
معيار الاستدامة	بين المجموعات	0.098	3	0.033	0.105	0.957
	داخل المجموعات	43.415	140	0.310		
	المجموع	43.513	143			
جميع المجالات	بين المجموعات	0.336	3	0.112	0.601	0.615
	داخل المجموعات	26.106	140	0.186		
	المجموع	26.442	143			

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (3،140) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.669

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية تعزى لمتغير عدد المشاريع.

من النتائج السابقة الموضحة في جدول (38) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  لكل مجال من مجالات الإستبانة وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول تقييم المشاريع في المنظمات غير

الحكومية تعزى لمتغير عدد المشاريع وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة وللمجالات مجتمعة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الممولين أصبح لديهم شروط مسبقة قبل تمويل المشاريع متعلقة بآليات التقييم، واهتمام مجالس إدارة المنظمات غير الحكومية بتقييم المشاريع سواء كان المشروع الأول أو الخامس أو الخمسين من أجل معرفة النتائج وهذا يتفق مع (قنديل، 2007) وهنا تكمن أهمية تقييم المشاريع لقياس مدى تحقيق الأهداف المرجوة، إذن نحن بحاجة إلى تقييم مشاريع المنظمات غير الحكومية لاختبار فاعليتها و كفاءتها في تنمية العملية البشرية و الانتقال من مرحلة الأحكام و التقييمات المجردة إلى مرحلة أخرى موضوعية تستند إلى المعرفة و البحث العلمي.

جدول (38): اختبار تحليل التباين حسب متغير عدد المشاريع

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
معيار الارتباط	بين المجموعات	0.848	4	0.212	0.605	0.660
	داخل المجموعات	44.862	140	0.350		
	المجموع	45.710	144			
معيار الكفاءة	بين المجموعات	1.012	4	0.253	0.935	0.446
	داخل المجموعات	34.631	140	0.271		
	المجموع	35.643	144			
معيار الفاعلية	بين المجموعات	1.447	4	0.362	1.235	0.299
	داخل المجموعات	37.487	140	0.293		
	المجموع	38.934	144			
معيار الأثر	بين المجموعات	1.342	4	0.335	1.326	0.264
	داخل المجموعات	32.386	140	0.253		
	المجموع	33.727	144			
معيار الاستدامة	بين المجموعات	0.951	4	0.238	0.799	0.528
	داخل المجموعات	38.096	140	0.298		
	المجموع	39.047	144			
جميع المجالات	بين المجموعات	0.439	4	0.110	0.572	0.683
	داخل المجموعات	24.562	140	0.192		
	المجموع	25.001	144			

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (128،4) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.442

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05



## الفصل الخامس

أولاً: نتائج الدراسة  
ثانياً: توصيات الدراسة

## النتائج :

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة في ضوء ما خلصت إليه الدراسة الميدانية، مع ربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، والتي تناولت تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وذلك للوصول إلى توصيات تساعد المنظمات غير الحكومية في تقييم مشاريعها مما يؤدي إلى تحسين أدائها.

1- توضح النتائج أنه يتم تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة اعتماداً على معيار الارتباط بنسبة 73.90 %، ، حيث أوضحت النتائج أن معيار الارتباط يتم فيه التعرف على الاحتياجات الحقيقية للفئات المستهدفة وتحديد الفئات المستهدفة بدقة وبراى آليات التنسيق والمتابعة مع الشركاء من أجل وضع تصميم يلبي هذه الاحتياجات وذلك من خلال تحليل الدروس المستفادة من الخبرات السابقة وتحليل المخاطر الخارجية التي يحتمل مواجهتها أثناء تنفيذ المشاريع ومن ثم وضع مصفوفة الإطار المنطقي للمشاريع.

2- توضح النتائج أنه يتم تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة اعتماداً على معيار الكفاءة بنسبة 69.16 %، وبينت النتائج أن من أولويات إدارة المشاريع تحقيق مخرجات المشاريع المخطط لها وذلك في ظل وجود مرونة للإدارة اليومية في التعامل مع الظروف المتغيرة من خلال الاستفادة من نظام المتابعة الفعال ومقارنة تكاليف مخرجات المشاريع بتكاليف مشاريع مشابهة أخرى و تبرير التكاليف بالفوائد من المشاريع من أجل تقليل ظهور نتائج غير مخطط لها.

3- توضح النتائج أنه يتم تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة اعتماداً على معيار الفاعلية بنسبة 68.23 %، وتشير النتائج أن إدارة المشاريع تراعى تحقيق أهداف المشاريع المخطط لها وتحقيق التنمية المخطط لها للفئات المستهدفة وذلك يرجع إلى صحة الفرضيات المخطط لها حسب تصميم المشاريع إلا أنه تظهر مخاطر جديدة أثناء تنفيذ المشاريع لعدم الأخذ بعين الاعتبار قضايا متقاطعة خلال التنفيذ.

4- توضح النتائج أنه يتم تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة اعتماداً على معيار الأثر بنسبة 70.93 %، وأظهرت النتائج أن المشاريع تساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير القطاع المستهدف لارتباط أهداف المشاريع بأهداف المنظمات غير

الحكومية، مع وجود أثر اقتصادي على الموظفين ومقدمي الخدمات ومزودي البنود اللازمة للعمل، وظهور آثار مختلفة (إيجابية أو سلبية) نتيجة الاختلاف في الجنس أو الجماعات العرقية أو الطبقات الاجتماعية.

5- توضح النتائج أنه يتم تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة اعتماداً على معيار الاستدامة بنسبة 69.34 %، وأظهرت النتائج أن إدارة المشاريع تهتم بالتنسيق مع الشركاء طوال فترة التنفيذ من أجل نجاح المشاريع والتغلب على الصعاب والمشاكل التي قد تظهر، ويوجد تناغم بين أنشطة المشاريع والعوامل الاجتماعية والثقافية، وفي العادة تكون موازنة المشاريع كفاية لتحقيق المخرجات والأهداف، ولدى إدارة المشاريع القدرة على إدارة التكنولوجيا المتوفرة بدون الحاجة لمساعدة خارجية، ولدى إدارة المشاريع القدرة على الأخذ بعين الاعتبار القضايا المتقاطعة و يمتلك الشركاء لأهداف وانجازات المشاريع، ومع ذلك إلا أن الاستدامة المؤسسية والتي تعكس مستوى التزام المؤسسة باستمرار المشاريع و دمجها ضمن هيكلتها والاستدامة المالية والتي تعكس قدرة الفئات المستهدفة على تحمل تكلفة الخدمات المقدمة بعد انتهاء التمويل مازالت متوسطة التطبيق.

6- وتشير النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات حول تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية تعزى إلى الجنس وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة وللمجالات مجتمعة.

7- توضح النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية تعزى لمتغير العمر وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة وللمجالات مجتمعة.

8- أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة وللمجالات مجتمعة.

9- تبين النتائج بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول معيار الفاعلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أما بالنسبة لباقي المعايير فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تلك المجالات تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

10- تشير النتائج إلى بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول معيار الفاعلية تعزى لمتغير عنوان المنظمة.

أما بالنسبة لباقي المعايير تبين النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تلك المجالات تعزى لمتغير عنوان المنظمة.

11- أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية تعزى لمتغير عمر المنظمة وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة وللمجالات مجتمعة.

12- توضح النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية تعزى لمتغير عدد المشاريع وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة وللمجالات مجتمعة.

## التوصيات:

1. من الضروري أن تراعى إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية معيار الارتباط بشكل أفضل من خلال تحديد الفئات المستهدفة بدقة والتعرف على الاحتياجات الحقيقية للفئات المستهدفة، وأن يلبى تصميم المشاريع احتياجات الفئات المستهدفة، ووضع مصفوفة الإطار المنطقي للمشاريع، وأن يراعى تحليل المخاطر الخارجية التي يحتمل مواجهتها أثناء تنفيذ المشاريع، وأن يراعى وضع ترتيبات للتنسيق مع الشركاء، وأن يراعى تحليل الدروس المستفادة من الخبرات السابقة، من أجل الوصول لدرجة ارتباط مرتفعة جدا.
2. الاهتمام بشكل أكبر بمعيار الكفاءة عن طريق تعزيز تحقيق مخرجات المشاريع المخطط لها، ومرونة الإدارة اليومية في التعامل مع الظروف المتغيرة بشكل أكبر، ومقارنة تكاليف مخرجات المشاريع بتكاليف مشاريع مشابهة أخرى وتبرير التكاليف بالفوائد من المشاريع، وتصميم نظام للمتابعة فعال و أن يتم الاستفادة منه من أجل تفادي تحقيق نتائج غير مخطط لها، لأن تقييم المشاريع بكفاءة سيساعد في تحسين إدارة هذه المشاريع وكذلك تساعد كفاءة تقييم المشاريع في الاختيار الموضوعي المناسب للمنظمات وكذلك الأفراد العاملين في المشروع مستقبلا اعتمادا على أدائهم في مشاريع سابقة.
3. التركيز على معيار الفاعلية من أجل تحقيق جميع أهداف المشاريع المخطط لها وتحقيق التنمية للفئات المستهدفة.
4. زيادة الاهتمام بمعيار الأثر من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، وزيادة الأثر الاقتصادي للمشاريع وذلك من خلال زيادة الآثار الايجابية للمشاريع والحد من الآثار السلبية.

5. على إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية تعزيز معيار الاستدامة وخاصة الاستدامة المؤسسية والتي تعكس مستوى التزام المؤسسة باستمرار المشاريع و دمجها ضمن هيكلتها والاستدامة المالية والتي تعكس قدرة الفئات المستهدفة على تحمل تكلفة الخدمات المقدمة بعد انتهاء التمويل للوصول إلى درجة استدامة مرتفعة جدا.
6. متابعة أحر المستجدات فيما يتعلق بتقييم المشاريع.
7. ضرورة الاهتمام بتقييم المشاريع ليصبح ثقافة في المنظمة وليس بناء على طلب الممولين .
8. ضرورة الاستمرار في تدريب الطاقم العامل في إدارة المشاريع على تقييم المشاريع وأن ترصد المنظمة جزءا من موازنة المشاريع للتقييم .

### **مقترحات لدراسات مستقبلية:**

- 1- دراسة واقع إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية.
- 2- دراسة علاقة تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بتمويل المشاريع.
- 3- دراسة تقييم المشاريع من وجهات نظر مختلفة مثل ( الممولين، الفئات المستهدفة ..... )

## المراجع

### أولا : المراجع العربية

- القرآن الكريم، سورة البقرة، الآية 286.
- أبو النصر، مدحت (2007): إدارة منظمات المجتمع المدني، الطبعة الأولى، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
- البنك الإفريقي للتنمية (1993): "تحليل آثار تنفيذ مشروع تطوير التعليم الأساسي"، غامبيا.
- الجبوري، عبد الرحمن (2007): "إدارة المشاريع"، دار المناهج - عمان.
- الجديلي، محمد (2005): دور الموازنة كأداة تخطيط مالي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، غزة.
- الدليل المعرفي لإدارة المشاريع (2004): المعهد الأمريكي للمقاييس الدولية.
- دليل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة (2007): الصادر من مكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة.
- ديسلر، جاري (2003م): "إدارة الموارد البشرية"، دار المريخ للنشر - الرياض.
- السعيد، سلامة (1989م): ورقة عمل مقدمة في التنظيمات الأهلية العربية في مؤتمر القاهرة 31 أكتوبر إلى 3 نوفمبر 1989.
- صيام، عماد (2006): منظمات المجتمع المدني ودورها في ضمان حق التعليم الجيد: التحديات ورؤية التغيير والإصلاح، ورقة عمل مقدمة لمركز الدراسات (أمان).
- عبد الحميد، عبد الفتاح (2001): "الإدارة الإستراتيجية"، مجموعة النيل - القاهرة.

- عبد العزيز، سمير (1993): "دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشاريع"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع - الإسكندرية.
- عبد الكريم، عبد العزيز (2004): "دراسة الجدوى وتقييم المشروعات"، دار الحامد، الطبعة الأولى - عمان.
- عبد الله، عقيل (1999): "تقييم المشروعات إطار نظري وتطبيقي"، دار مجدلاوي للنشر - عمان.
- العبيدي، أمل (2009): "أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقييم الأداء الإداري للمشاريع"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية بالدنمارك.
- العف، إبراهيم (2007): "الاستدامة المؤسسية: محورة الممارسات الجيدة لإدارة المشاريع في المؤسسات غير الحكومية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- العيساوي، كاظم (2005): "الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات"، دار المناهج للنشر والتوزيع - عمان.
- الفرا، ماجد (2009): "التفكير الاستراتيجي لدى المنظمات الأهلية في قطاع غزة"، دراسة مقدمة لمؤتمر واقع المنظمات الأهلية: آفاق وتحديات، غزة.
- قسراوي، سناء (2009): "واقع الحكم والإدارة في المنظمات والهيئات الأهلية الفلسطينية، معهد السياسات العامة، رام الله.
- قنديل، أماني (2007): "تقييم منظمات المجتمع المدني العربي"، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية.

- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا- الاسكوا (2003): "مجموعة دراسات عن دور المنظمات غير الحكومية في تنفيذ توصيات المؤتمرات العالمية وفي متابعتها خلال عقد التسعينات من القرن العشرين، الأمم المتحدة- نيويورك.
- لداوة، حسن (2001): "علاقات المنظمات غير الحكومية الفلسطينية فيما بينها ومع السلطة الوطنية الفلسطينية والممولين"، ماس-رام الله.
- محيسن، تيسير (2004): المجتمع المدني الفلسطيني (الوظيفة والدور)، ورقة عمل مقدمة لمركز الدراسات (أمان).
- مرصد، الهيئة الفلسطينية لحماية حقوق اللاجئين(2003): دور المرأة الفلسطينية في الهيئات والمنظمات غير حكومية، ورقة عمل مقدمة لمركز الدراسات (أمان).
- مركز التميز للمنظمات غير الحكومية (2002): "تخطيط وتقييم المشاريع"، أدلة تدريبية عدد 22.
- المعهد العربي للتخطيط (2006): دراسات الجدوى وتقييم المشروعات.
- أبو حمد، بسام (2008): تقييم مشروع إغاثة اللاجئين الفلسطينيين بواسطة مجلس اتحاد الكنائس العالمي - غزة.
- نصار، سعيد (1995): "التقييم المالي و الاقتصادي و الاجتماعي للمشروعات"، المكتبة الأكاديمية.
- الهندي، فادي(2008) : دورة تدريبية (تخطيط وتصميم المشاريع)، شبكة المنظمات الأهلية، غزة.



## ثانيا: المراجع الأجنبية

- Burke, R (1993): "Project Management Planning and Control", John Weley & Sons New York, Second edition.
- Cleland, D (1999): "Project Management", Mc Graw-Hill New York.
- Coupal, F and Simoneau, M (1997): “Participatory Evaluation: A Case Study of CCIC Humanitarian Fund Projects in Haiti”
- Crawford, P (2002): " Project monitoring and evaluation: a method for enhancing the efficiency and effectiveness of aid project implementation". International Journal of Project Management, 21, 363–373.
- Estrella, J (1997): “Who Counts Reality? Participatory Monitoring and Evaluation.
- European Commission, PCM (2004): "Project cycle management guidelines ", Aid Delivery Methods.
- Carter, M (2008): Basic Guide to Program Evaluation available on <http://www.managementhelp.org>
- Japan International Cooperation Agency JICA , (2004): Guidelines for Project Evaluation Practical Method for Project Evaluating, Department office of evaluation planning coordination.
- McGee, J and Wilso, D (2005): "Strategy analysis & practice", McGraw-Hill.

- Kumaraswamy, M (1996) : "Systematizing construction project evaluation", Journal of Management in engineering Vol. 12 , No. 1 , January / February , 1996.
- Levine, H (2002): "Practical project management : tips, tactics, and tools", Published by John Wiley & Sons, Inc., New York
- Lewis, J (2002): "Fundamentals of project management: developing core competencies to help outperform the competition in the United States of America".
- Ziqi, L (2001): "International R & D project evaluation by multinational corporations in the electronics IT industry of Singapore", R & D management 31, 3, 2001.
- Poh, K (2001): " A Comparative analysis of R & D project evaluation method", R & D management 31, 1, 2001.
- Raynard, P (2000): "Mapping accountability in humanitarian assistance", Report to Biannual Meeting, Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Assistance(ALNAP), UK.
- Themistocleous, G (2000): "Project management topic coverage in journals", International Journal of Project Management 2000;18:7–11.
- UNDP (1997): “Who are the Question-makers – A Participatory Evaluation Handbook”, OESP.
- UNEP (2005): "Project Manual: Formulation, Approval, Monitoring and Evaluation".

- UNFPA (2007): "Project Manager's Planning Monitoring & Evaluation toolkit"
- USAID (1998): "Managing for Results at USAID", presentation prepared by Annette Binnendijk for the Workshop on Performance Management and Evaluation, New York.
- Zhang, X (1999): "A project evaluation system in the state economic information system of China", An operations research practice in public sectors. International Transactions in Operational Research.
  
- <http://www.aman-palestine.org>
- <http://www.arab-api.org>
- <http://www.ngoce.org>
- <http://www.training.gpa.unep.org>
- <http://www.undp.org/eo/documents/who.htm>

ملحق رقم (1)



جامعة الأزهر غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال

استبانة

## تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة

تهدف هذه الاستبانة إلى دراسة تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر مديري المشاريع، وذلك لإتمام انجاز رسالة الماجستير في إدارة الأعمال. نأمل قراءة ما ورد في هذه الاستبانة من فقرات بدقة وموضوعية والإجابة عما جاء فيها بوضع علامة أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظركم. إن تعاونكم سيكون سببا في نجاح الدراسة وتطوير عملية تقييم المشاريع التنموية في المنظمات غير الحكومية، علما بأن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة هي لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم خالص تحياتي وجزيل الشكر

الباحث

رشاد حماد حماد

أولاً/ بيانات شخصية

1-	الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
2-	العمر	<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/> من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
		<input type="checkbox"/> من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	<input type="checkbox"/> من 50 سنة فأكثر
3-	المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> ثانوية عامة	<input type="checkbox"/> دبلوم متوسط
		<input type="checkbox"/> بكالوريوس	<input type="checkbox"/> دراسات عليا
4-	سنوات الخبرة في مجال المشاريع	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> من 5 إلى أقل من 10 سنوات
		<input type="checkbox"/> من 11 إلى أقل من 15 سنة	<input type="checkbox"/> أكثر من 15 سنة

ثانياً/ بيانات حول المنظمة

5-	عنوان المنظمة	<input type="checkbox"/> شمال غزة	<input type="checkbox"/> غزة
		<input type="checkbox"/> الوسطى	<input type="checkbox"/> خان يونس
		<input type="checkbox"/> رفح	
6-	عمر المنظمة بالسنين	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> من 5 إلى 10 سنوات
		<input type="checkbox"/> من 11 إلى 15 سنة	<input type="checkbox"/> أكثر من 15 سنة
7-	عدد المشاريع المنفذه خلال السنوات الخمس الماضية	<input type="checkbox"/> أقل من 5 مشاريع	<input type="checkbox"/> من 5 إلى 10 مشاريع
		<input type="checkbox"/> من 11 إلى 15 مشروع	<input type="checkbox"/> من 15 إلى 20 مشروع
		<input type="checkbox"/> أكثر من 20 مشروع	
8-	مجال عمل المنظمة ( يمكن اختيار أكثر من مجال لعمل المنظمة )	<input type="checkbox"/> زراعة وبيئة	<input type="checkbox"/> تعليم وتدريب
		<input type="checkbox"/> ثقافة ورياضة	<input type="checkbox"/> تنمية اقتصادية
		<input type="checkbox"/> ديمقراطية وحقوق إنسان	<input type="checkbox"/> صحة وتأهيل
		<input type="checkbox"/> خدمات اجتماعية اغاثية	<input type="checkbox"/> المرأة والطفل

## أولاً : الارتباط Relevance

1-	يتم تحديد الفئات المستهدفة للمشاريع بدقة . <input type="checkbox"/> درجة منخفضة جدا <input type="checkbox"/> درجة منخفضة <input type="checkbox"/> درجة متوسط <input type="checkbox"/> درجة مرتفعة <input type="checkbox"/> درجة مرتفعة جدا
2-	يتم التعرف على الاحتياجات الحقيقية للفئات المستهدفة. <input type="checkbox"/> درجة منخفضة جدا <input type="checkbox"/> درجة منخفضة <input type="checkbox"/> درجة متوسط <input type="checkbox"/> درجة مرتفعة <input type="checkbox"/> درجة مرتفعة جدا
3-	تصميم المشاريع يلي احتياجات الفئات المستهدفة . <input type="checkbox"/> درجة منخفضة جدا <input type="checkbox"/> درجة منخفضة <input type="checkbox"/> درجة متوسط <input type="checkbox"/> درجة مرتفعة <input type="checkbox"/> درجة مرتفعة جدا
4-	يتم وضع مصفوفة الإطار المنطقي للمشاريع. <input type="checkbox"/> درجة منخفضة جدا <input type="checkbox"/> درجة منخفضة <input type="checkbox"/> درجة متوسط <input type="checkbox"/> درجة مرتفعة <input type="checkbox"/> درجة مرتفعة جدا
5-	يراعى تحليل المخاطر الخارجية التي يحتمل مواجهتها أثناء تنفيذ المشاريع. <input type="checkbox"/> درجة منخفضة جدا <input type="checkbox"/> درجة منخفضة <input type="checkbox"/> درجة متوسط <input type="checkbox"/> درجة مرتفعة <input type="checkbox"/> درجة مرتفعة جدا
6-	يراعى وضع ترتيبات للتنسيق مع الشركاء. <input type="checkbox"/> درجة منخفضة جدا <input type="checkbox"/> درجة منخفضة <input type="checkbox"/> درجة متوسط <input type="checkbox"/> درجة مرتفعة <input type="checkbox"/> درجة مرتفعة جدا
7-	يراعى تحليل الدروس المستفادة من الخبرات السابقة. <input type="checkbox"/> درجة منخفضة جدا <input type="checkbox"/> درجة منخفضة <input type="checkbox"/> درجة متوسط <input type="checkbox"/> درجة مرتفعة <input type="checkbox"/> درجة مرتفعة جدا

## ثانياً : الكفاءة Efficiency

1-	يتم تحقيق مخرجات المشاريع المخطط لها. <input type="checkbox"/> درجة منخفضة جدا <input type="checkbox"/> درجة منخفضة <input type="checkbox"/> درجة متوسط <input type="checkbox"/> درجة مرتفعة <input type="checkbox"/> درجة مرتفعة جدا
2-	مدى مرونة الإدارة اليومية في التعامل مع الظروف المتغيرة. <input type="checkbox"/> درجة منخفضة جدا <input type="checkbox"/> درجة منخفضة <input type="checkbox"/> درجة متوسط <input type="checkbox"/> درجة مرتفعة <input type="checkbox"/> درجة مرتفعة جدا
3-	يتم مقارنة تكاليف مخرجات المشاريع بتكاليف مشاريع مشابهة أخرى . <input type="checkbox"/> درجة منخفضة جدا <input type="checkbox"/> درجة منخفضة <input type="checkbox"/> درجة متوسط <input type="checkbox"/> درجة مرتفعة <input type="checkbox"/> درجة مرتفعة جدا
4-	يتم تبرير التكاليف بالفوائد من المشاريع . <input type="checkbox"/> درجة منخفضة جدا <input type="checkbox"/> درجة منخفضة <input type="checkbox"/> درجة متوسط <input type="checkbox"/> درجة مرتفعة <input type="checkbox"/> درجة مرتفعة جدا
5-	نظام المتابعة فعال و يتم الاستفادة منه. <input type="checkbox"/> درجة منخفضة جدا <input type="checkbox"/> درجة منخفضة <input type="checkbox"/> درجة متوسط <input type="checkbox"/> درجة مرتفعة <input type="checkbox"/> درجة مرتفعة جدا
6-	يتم تحقيق نتائج غير مخطط لها. <input type="checkbox"/> درجة منخفضة جدا <input type="checkbox"/> درجة منخفضة <input type="checkbox"/> درجة متوسط <input type="checkbox"/> درجة مرتفعة <input type="checkbox"/> درجة مرتفعة جدا

### ثالثا : الفاعلية Effectiveness

1-	يتم تحقيق أهداف المشاريع المخطط لها. <input type="checkbox"/> درجة منخفضة جدا <input type="checkbox"/> درجة منخفضة <input type="checkbox"/> درجة متوسط <input type="checkbox"/> درجة مرتفعة <input type="checkbox"/> درجة مرتفعة جدا
2-	مدى تحقيق التنمية المخطط لها للفئات المستهدفة. <input type="checkbox"/> درجة منخفضة جدا <input type="checkbox"/> درجة منخفضة <input type="checkbox"/> درجة متوسط <input type="checkbox"/> درجة مرتفعة <input type="checkbox"/> درجة مرتفعة جدا
3-	مدى صحة الفرضيات المخطط لها حسب تصميم المشاريع. <input type="checkbox"/> درجة منخفضة جدا <input type="checkbox"/> درجة منخفضة <input type="checkbox"/> درجة متوسط <input type="checkbox"/> درجة مرتفعة <input type="checkbox"/> درجة مرتفعة جدا
4-	مدى تجنب ظهور مخاطر جديدة أثناء تنفيذ المشاريع. <input type="checkbox"/> درجة منخفضة جدا <input type="checkbox"/> درجة منخفضة <input type="checkbox"/> درجة متوسط <input type="checkbox"/> درجة مرتفعة <input type="checkbox"/> درجة مرتفعة جدا
5-	مدى تجنب ظهور مشاكل نظرا لعدم الأخذ بعين الاعتبار قضايا متقاطعة مثل (النوع الاجتماعي والفقير) خلال التنفيذ. <input type="checkbox"/> درجة منخفضة جدا <input type="checkbox"/> درجة منخفضة <input type="checkbox"/> درجة متوسط <input type="checkbox"/> درجة مرتفعة <input type="checkbox"/> درجة مرتفعة جدا

### رابعا : الأثر Impact

1-	مدى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة. <input type="checkbox"/> درجة منخفضة جدا <input type="checkbox"/> درجة منخفضة <input type="checkbox"/> درجة متوسط <input type="checkbox"/> درجة مرتفعة <input type="checkbox"/> درجة مرتفعة جدا
2-	تساهم المشاريع في تحقيق هذه الأهداف. <input type="checkbox"/> درجة منخفضة جدا <input type="checkbox"/> درجة منخفضة <input type="checkbox"/> درجة متوسط <input type="checkbox"/> درجة مرتفعة <input type="checkbox"/> درجة مرتفعة جدا
3-	يوجد أثر اقتصادي للمشاريع على الموظفين ومقدمي الخدمات ومزودي البنود اللازمة للعمل (أثاث ومعدات وقرطاسيه،، <input type="checkbox"/> درجة منخفضة جدا <input type="checkbox"/> درجة منخفضة <input type="checkbox"/> درجة متوسط <input type="checkbox"/> درجة مرتفعة <input type="checkbox"/> درجة مرتفعة جدا
4-	تساهم المشاريع في تطوير القطاع المستهدف. <input type="checkbox"/> درجة منخفضة جدا <input type="checkbox"/> درجة منخفضة <input type="checkbox"/> درجة متوسط <input type="checkbox"/> درجة مرتفعة <input type="checkbox"/> درجة مرتفعة جدا
5-	يوجد للمشاريع أية آثار مختلفة نتيجة الاختلاف في الجنس أو الجماعات العرقية أو الطبقات الاجتماعية . <input type="checkbox"/> درجة منخفضة جدا <input type="checkbox"/> درجة منخفضة <input type="checkbox"/> درجة متوسط <input type="checkbox"/> درجة مرتفعة <input type="checkbox"/> درجة مرتفعة جدا

### خامسا : الاستدامة Sustainability

1-	مدى امتلاك الشركاء لأهداف وانجازات المشاريع . <input type="checkbox"/> درجة منخفضة جدا <input type="checkbox"/> درجة منخفضة <input type="checkbox"/> درجة متوسط <input type="checkbox"/> درجة مرتفعة <input type="checkbox"/> درجة مرتفعة جدا
2-	يتم التنسيق مع الشركاء طوال فترة التنفيذ. <input type="checkbox"/> درجة منخفضة جدا <input type="checkbox"/> درجة منخفضة <input type="checkbox"/> درجة متوسط <input type="checkbox"/> درجة مرتفعة <input type="checkbox"/> درجة مرتفعة جدا
3-	مدى كفاية موازنة المشاريع لتحقيق المخرجات والأهداف. <input type="checkbox"/> درجة منخفضة جدا <input type="checkbox"/> درجة منخفضة <input type="checkbox"/> درجة متوسط <input type="checkbox"/> درجة مرتفعة <input type="checkbox"/> درجة مرتفعة جدا

-4	<p>مدى تناغم أنشطة المشاريع مع العوامل الاجتماعية والثقافية.</p> <p><input type="checkbox"/> درجة منخفضة جدا <input type="checkbox"/> درجة منخفضة <input type="checkbox"/> درجة متوسط <input type="checkbox"/> درجة مرتفعة <input type="checkbox"/> درجة مرتفعة جدا</p>
-5	<p>مدى الأخذ بعين الاعتبار القضايا المتقاطعة مثل العدالة الجنديرية والحكم الرشيد.</p> <p><input type="checkbox"/> درجة منخفضة جدا <input type="checkbox"/> درجة منخفضة <input type="checkbox"/> درجة متوسط <input type="checkbox"/> درجة مرتفعة <input type="checkbox"/> درجة مرتفعة جدا</p>
-6	<p>القدرة على إدارة التكنولوجيا المتوفرة بدون الحاجة لمساعدة خارجية.</p> <p><input type="checkbox"/> درجة منخفضة جدا <input type="checkbox"/> درجة منخفضة <input type="checkbox"/> درجة متوسط <input type="checkbox"/> درجة مرتفعة <input type="checkbox"/> درجة مرتفعة جدا</p>
-7	<p>مدى الاستدامة المؤسسية والتي تعكس مستوى التزام المؤسسة باستمرار المشاريع و دمجها ضمن هيكليتها.</p> <p><input type="checkbox"/> درجة منخفضة جدا <input type="checkbox"/> درجة منخفضة <input type="checkbox"/> درجة متوسط <input type="checkbox"/> درجة مرتفعة <input type="checkbox"/> درجة مرتفعة جدا</p>
-8	<p>مدى الاستدامة المالية والتي تعكس قدرة الفئات المستهدفة على تحمل تكلفة الخدمات المقدمة بعد انتهاء التمويل.</p> <p><input type="checkbox"/> درجة منخفضة جدا <input type="checkbox"/> درجة منخفضة <input type="checkbox"/> درجة متوسط <input type="checkbox"/> درجة مرتفعة <input type="checkbox"/> درجة مرتفعة جدا</p>



ملحق (2)  
أسماء المحكمين وأماكن عملهم

الاسم	الجامعة
1 أ.د. علي عبدالوهاب	جامعة عين شمس - القاهرة
2 أ.د. عايدة خطاب	جامعة عين شمس - القاهرة
3 أ.د. ماجد الفراء	الجامعة الإسلامية - غزة
4 د. سمير صافي	الجامعة الإسلامية - غزة
5 د. نهاية التلياني	جامعة الأزهر - غزة
6 د. رامز بدير	جامعة الأزهر - غزة
7 د. محمد فارس	جامعة الأزهر - غزة
8 د. مروان الأغا	جامعة الأزهر - غزة
9 د. خليل حجاج	جامعة الأزهر - غزة
10 د. سامي أبو الروس	الجامعة الإسلامية - غزة
11 د. يوسف بحر	الجامعة الإسلامية - غزة
12 د. رشدي وادي	الجامعة الإسلامية - غزة
13 د. سعيد أبو جلاله	معهد التنمية المستدامة - غزة
14 د. رأفت وليم	جامعة عين شمس - القاهرة
15 د. محمد إبراهيم	جامعة عين شمس - القاهرة
16 د. محمد عبد ربه	جامعة عين شمس - القاهرة