

تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة Project Evaluation of the Non Governmental Organizations in Gaza strip

وائل محمد ثابت	وفيق حلمي الأغا	رشاد حماد حماد
قسم إدارة الأعمال	قسم إدارة الأعمال	قسم إدارة الأعمال
جامعة الأزهر - غزة	جامعة الأزهر - غزة	جامعة الأزهر - غزة
تاريخ الاستلام	2013/4/8	تاريخ القبول 2013/11/7

الملخص: هدفت هذه الدراسة إلى 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 (معايير الارتباط، معيار الكفاءة، معيار الفاعلية، معيار الأثر، ومعايير 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.

مقدمة

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 وفناً حديثاً ومتطوراً، وليس مجرد قواعد ثابتة تصلح لكل المشاريع، فهي قواعد مرنة تتبنى 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

تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة

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 تجري بناءً على طلب من الممولين الذين يحق لهم معرفة فيما إذا كانت أموالهم تتفق 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 نقيم 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):

1- معيار الارتباط Relevance

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

فرضيات الدراسة:

لقد تم بناء فرضيات الدراسة اعتماداً على مشكلة الدراسة وعناصرها المختلفة، حيث أن فرضيات الدراسة تُعدّ 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).

الفرضية الرئيسية:

تساهم معايير تقييم المشاريع مساهمة مرتفعة عند مستوى دلالة إحصائية 5% في تقييم مستوى المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- يساهم معيار الارتباط مساهمة مرتفعة عند مستوى دلالة إحصائية 5% في تقييم مستوى المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.
- 2- يساهم معيار الكفاءة مساهمة مرتفعة عند مستوى دلالة إحصائية 5% في تقييم مستوى المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.
- 3- يساهم معيار الفاعلية مساهمة مرتفعة عند مستوى دلالة إحصائية 5% في تقييم مستوى المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.
- 4- يساهم معيار الأثر مساهمة مرتفعة عند مستوى دلالة إحصائية 5% في تقييم مستوى المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.
- 5- يساهم معيار الاستدامة مساهمة مرتفعة عند مستوى دلالة إحصائية 5% في تقييم مستوى المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

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

حدود الدراسة

1- الحدود الموضوعية

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.

المبحث الأول:

إدارة المشاريع

1-1: تعريف المشروع Project:

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

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

المبحث الثاني:

تقييم المشاريع

2-1: تعريف تقييم المشروع

يُعرّف 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).

2.2: الهدف من التقييم

وتتضمن أهداف تقييم المشاريع ما يلي (Levine,2002):

1. إتاحة عملية التعلم 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.
6. توفير ما يلزم من معلومات لاتخاذ قرارات صحيحة
7. تقديم أدلة إلى الجهات المعنية (للمانحين والشركاء وللجهات المستهدفة)، تثبت فاعلية أداء المشروع ومطابقته للنتائج المخطط لها وللمتطلبات القانونية والمالية

معايير التقييم

2-3: معايير 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).

2-3-1: معيار الارتباط Relevance

معيار الارتباط يفحص تقدير مدى ارتباط أو ملائمة النتائج بالنسبة إلى الاحتياجات والسياسات واحتياجات وأولويات الفئات التي يستهدفها المشروع (USAID،1998).

2-3-2: 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).

2-3-3: 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).

2-3-4: 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).

2-3-5: معيار الاستدامة Sustainability

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

المبحث الثالث:

المنظمات غير الحكومية

3-1: تعريف المنظمات غير الحكومية:

عرف البنك الدولي المنظمات غير الحكومية بأنها: منظمات خاصة تقوم بأنشطة لدفع المعاناة، والدفاع عن مصالح الفقراء وحماية البيئة وتحقيق تنمية المجتمع. ولقد قامت المنظمات غير الحكومية في فلسطين تاريخياً وتقليدياً بدور أساسي وفعال في توفير الخدمات الصحية والتعليمية والثقافية ومحو الأمية والتدريب على مهن حرة والقيام بأنشطة مدرة للدخل لمكافحة الفقر والعوز، وركزت تاريخياً على تقديم تلك الخدمات والرعاية والاجتماعية إلى الفئات المحتاجة من المجتمع الفلسطيني وخاصة من الفقراء والمعوذين ومحدودي الدخل والمعاقين والمسنين والنساء الفقيرات في المخيمات والقرى والمدن (مرصد،2003) .

تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة

3-2: الخدمات التي تقدمها المنظمات غير الحكومية :

تقوم المنظمات غير الحكومية بعدد من الخدمات ومنها : إنشاء مدارس الأطفال والرياض ورعاية المعاقين والعجزة وتقديم الخدمات الصحية والزراعية والاجتماعية والإنتاجية والرياضية.

3-3: 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) .
ويظهر جدول رقم (1) توزيع هذه المنظمات حسب قطاع العمل.

جدول (1): 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)

الدراسات السابقة

3-1: المحور الأول : تقييم المشاريع

3-1-1 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 الملائمة 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

3-1-2: دراسة (Aydin, 2008)

وهدف 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.

3-1-3 : 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 والكاريبي عام 1999 الشبكة الإقليمية لتنمية المهارات القيادية وذلك في سانتياغو في تشيلي. وكان الهدف من إنشاء الشبكة هو بناء قاعدة أساسية من مديري المدارس الرائدة في مجال القيادة القادرة على إحداث تغيير والنهوض بالتعلم لدى التلاميذ في أمريكا اللاتينية والكاريبي. 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، الأكودور، 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

تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة

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 المحور الثاني : معايير تقييم المشاريع

3-2-1 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 .

3-2-2 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 تقتقد إلى التفاصيل الواضحة اللازمة لتشغيل نظم المعلومات المطلوب أو تفشل في تقديم إطار كفاء و مرن يتلاءم مع مدى بيئة التشغيل في الدول النامية .

المحور الثالث : تقييم المشاريع والمعايير

3-3-1 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 الإستراتيجي و تحديد المهمة وتوقعات التخطيط والتنفيذ والتقييم باستخدام أسلوب السيناريوهات) في تحسين فاعلية تقييم الأداء الإداري للمشاريع من حيث الارتباط والكفاءة والفاعلية والأثر والاستدامة.

3-2-دراسة(أبو احمد 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 وتحقيق المشروع هدفه المعلن من تلبية الاحتياجات الهامة لسكان في الوقت نفسه وتفعيل مشاركة الجميع. ومعيار الأثر أنه يمكن ملاحظة أثر أنشطة المشروع بأنها ايجابية بشكل عام ، وقد كانت لها تأثيرات ايجابية مختلفة، وبالنسبة للمساعد النقدية ينظر إلى أثر المساعدة بأنها ايجابية.

وقد خرجت الدراسة بالتوصيات التالية:

الوضع في غزة هو حالة من حالات الطوارئ التي من المرجح أن تستمر أو حتى تدهور، فعل مجلس كنائس الشرق الأوسط إن تخطط لمواصلة تقديم المساعدة في حالات الطوارئ في السنوات المقبلة.

3-3: التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراضنا للدراسات العربية السابقة التي تناولت تقييم المشاريع مثل دراسة (العبيدي،2009)التي 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، ودراسة (العف، 2007) التي 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 جميعاً انطلقت من مدى أهمية موضوع تقييم المشاريع وأكدت على ضرورة استخدام المعايير الدولية في عملية التقييم ، وبينت مدى الفائدة التي

تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة

ستعود على المنظمات غير الحكومية من خلال تقييم مشاريعها. وأيضاً 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 (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.

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.

الإطار المنهجي

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 (تعمل في مختلف المجالات) 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 رئيسية هم:
القسم الأول: وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب

تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة

(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 رئيسية 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 (2): 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.

صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الإستبانة أن تقيس أسئلة الإستبانة ما وضعت لقياسه، وقام فريق البحث 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.

اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

الفرضية الرئيسية :

" تساهم معايير تقييم المشاريع مساهمة مرتفعة عند مستوى دلالة إحصائية 5% في تقييم مستوى المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة "

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

1- يساهم معيار الارتباط مساهمة مرتفعة عند مستوى دلالة إحصائية 5% في تقييم مستوى

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.

تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة

جدول (3): المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "معياري 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 يقتنع الممول بتمويله.

2- يساهم معيار الكفاءة مساهمة مرتفعة عند مستوى دلالة إحصائية 5% في تقييم مستوى 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 (4): 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 $\alpha = 0.05$.

تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة

- 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.

3- يساهم معيار الفاعلية مساهمة مرتفعة عند مستوى دلالة إحصائية 5% في تقييم مستوى 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 (5): 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 للفتات 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

وائل محمد ثابت وآخرون

5	مدى تجنب ظهور مشاكل نظرا لعدم الأخذ بعين الاعتبار قضايا متقاطعة مثل (النوع الاجتماعي والفقر) 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.

4- يساهم معيار الاثر مساهمة مرتفعة عند مستوى دلالة إحصائية 5% في تقييم مستوى

المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع

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.

- 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 والتطوير العالمية في قطاع الالكترونيات وتكنولوجيا المعلومات ودرست أثر هذه المتغيرات على نمو ونجاح هذه المشاريع

تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة

العالمية وبينت أثرها الجيد على المشاريع ، ودراسة (البنك الإفريقي للتنمية (ADF) ، 1993) والتي خلصت إلى وجود أثر إيجابي للمشروع.

جدول رقم (6): المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "معايير 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 مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

5- يساهم معيار الاستدامة مساهمة مرتفعة عند مستوى دلالة إحصائية 5% في تقييم مستوى المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات مجال "معايير 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 (7): المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "معياري الاستدامة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1	مدى امتلاك الشركاء لأهداف وإنجازات 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 تعاظم 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 الجندرية 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 المؤسسية والتي تعكس مستوى التزام المؤسسة باستمرار المشاريع و دمجها 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

تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة

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.

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 تناعم 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 وإنجازات المشاريع، ومع ذلك إلا أن الاستدامة المؤسساتية 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.

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

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

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

من جدول (8) 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. ونستخلص مما سبق أن معايير التقييم التي تطرقت لها الدراسة وتم الاعتماد عليها في تقييم مستوى المشاريع في المنظمات الغير حكومية، كان لها دور ومساهمة إيجابية مرتفعة في تقييم المشاريع غير الحكومية بقطاع غزة، وبذلك نستنتج صحة فرضية الدراسة.

الفرضية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين 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.

تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة

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 (9) 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، وأيضاً يعكس اهتمام المنظمات بتوظيف الكفاءات والخبرة بغض النظر عن الجنس.

جدول رقم (9): اختبار T لمتغير الجنس

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

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 (10) 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.

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 ويراعى أليات 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.

تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة

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 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.

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 ويمتلك الشركاء لأهداف وإنجازات 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.

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 والمجالات 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 والمجالات 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.

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 يلبي 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 جداً.

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 مستقبلاً اعتماداً على أدائهم في مشاريع سابقة.

3. التركيز على معيار الفاعلية من أجل تحقيق جميع أهداف المشاريع المخطط لها وتحقيق التنمية للفئات المستهدفة.

تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة

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 المؤسساتية 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 آخر 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 .

المراجع

أولا : المراجع العربية

- دليل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة (2007): الصادر من مكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة.
- عبد الكريم، عبد العزيز(2004): "دراسة الجدوى وتقييم المشروعات"، دار الحامد، الطبعة الأولى- عمان.
- العف، إبراهيم(2007): "الاستدامة المؤسساتية:محورة الممارسات الجيدة لإدارة المشاريع في المؤسسات غير الحكومية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- قنديل، أماني(2007):"تقييم منظمات المجتمع المدني العربي" ، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية.
- مرصد،الهيئة الفلسطينية لحماية حقوق اللاجئين(2003): دور المرأة الفلسطينية في الهيئات والمنظمات غير حكومية، ورقة عمل مقدمة لمركز الدراسات (أمان).

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Burke, R (1993): "Project Management Planning and Control", John Weley & Sons New York, Second edition..
- European Commission, PCM (2004): "Project cycle management guidelines ", Aid

Delivery Methods.

- 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.
- Raynard, P (2000): "Mapping accountability in humanitarian assistance", Report to Biannual Meeting, Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Assistance(ALNAP), UK.
- <http://www.aman-palestine.org>
- <http://www.arab-api.org>