

رسالة ماجستير بعنوان

أثر المتابعة والتقييم في جودة مشاريع المنظمات غير الحكومية
دراسة حالة في الجمعية السورية للتنمية الاجتماعية

The Impact of Monitoring and Evaluation on
NGOs' Projects Quality
CASE STUDY
OF
SYRIAN SOCIETY FOR SOCIAL DEVELOPMENT (SSSD)

إعداد الطالبة: أسماء وائل السمهوري
المشرف: الأستاذ الدكتور راتب البلخي

العام الدراسي 2021-2022

إهداء

DEDICATION

إلى من بشر كافل اليتيم والماسح على رأسه بأنه رفيقه في الجنة
قدوتي وحببي رسول الله صلى الله عليه وسلم

إلى من علمني أن العلم سلاحنا في هذا الطريق

إلى جميع المتضررين من الحرب والمنكوبين في وطني الحبيب سورية ووطني الحر قريباً
فلسطين

شكر وتقدير

ACKNOWLEDGEMENTS

- أتقدم بجزيل الشكر للأستاذ الدكتور راتب البلخي على كل ما قدمه من توجيهات لاستكمال البحث، وأتقدم بالشكر لأعضاء اللجنة وجميع أستاذتي في المعهد العالي لإدارة الأعمال.
- وأتقدم بجزيل الشكر إلى الجمعية السورية للتنمية الاجتماعية SSSD على تعاونها وتقديمها التسهيلات اللازمة لإجراء البحث وإجراء الاستبيان مع مدراءها وموظفيها، وأخص بالشكر الأستاذ معاذ البابا والمهندس أنس مخللاتي لتعاونهم وتقديم المساعدة.
- وأتقدم بجزيل الشكر لفريق وإدارة شركة فينشر Venture LLC التي أعمل بها وأخص بالشكر مديرتي المهندسة فدوى مراد وزملائي المهندسة لارا شعبية والدكتورة رانيا شعبان والأستاذ علي الروماني على تقديم الدعم والمساعدة لإتمام هذه الرسالة.
- والشكر الأول والأخير لأمي وأبي وجدي وجميع عائلتي الذين بفضلهم بدأت مسيرة تعليمي وبدعمهم اليوم وصلت لنيل درجة الماجستير.

المخلص

ABSTRACT

يهدف البحث إلى تسليط الضوء على دور المتابعة والتقييم وأهميته بالنسبة للمنظمات غير الحكومية بشكل عام.

تم اختيار الجمعية السورية للتنمية الاجتماعية، إحدى المنظمات غير الحكومية في سورية، للتعرف على مدى فعالية المتابعة والتقييم فيها، وأثر المتابعة والتقييم على جودة المشاريع التي تقوم بها، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في تحليل مجتمع الدراسة الذي ضم مجموعة من مدراء ومنسقي المشاريع في الجمعية.

تم اختيار عينة مكونة من 30 من مدراء ومنسقي المشاريع في الجمعية ومن العاملين في قسم المتابعة والتقييم، بعد إجراء الاستبيانات وتحليل البيانات التي تم جمعها من العينة باستخدام برنامج الجداول الإلكترونية Excel، وبرنامج التحليل الإحصائي SPSS، خلصت الدراسة إلى أنه يوجد في الجمعية قسم متابعة وتقييم فعال، يمارس مختلف نشاطات المتابعة والتقييم من مقابلات مع المستفيدين وزيارات ميدانية وغيرها بكفاءة وحيادية، كما قامت الباحثة من خلال البحث بقياس جودة المشاريع في الجمعية من خلال المعايير العالمية في قياس جودة المشاريع (الارتباط، الكفاءة، الفاعلية، الأثر، الاستدامة)، واتضح أن هناك جودة عالية للمشاريع في الجمعية. كما تم حساب الارتباط الخطي والانحدار بين المتغيرين المستقل والتابع، وظهر أن هناك أثر للمتابعة والتقييم في جودة المشاريع التي تنفذها الجمعية السورية للتنمية الاجتماعية.

بناء على نتائج الدراسة ركزت التوصيات على قيام الجمعية بتخصيص ميزانية أكبر بحيث تكفي نشاطات المتابعة والتقييم في كافة المشاريع، وإجراء تدريب واجتماعات مع باقي أقسام الجمعية في جميع المحافظات من أجل إشراكهم في العمليات وضمان تسهيل عمل فريق المتابعة والتقييم.

جدول المحتويات

المحتوى

1	الفصل الأول: الإطار العام للبحث	1
2	1. مقدمة عامة	1
3	2. مشكلة البحث	2
3	3. أهداف البحث	3
4	4. متغيرات البحث	4
4	5. أهمية البحث	5
4	8. مصطلحات الدراسة	8
5	9. فرضيات البحث	9
5	8. حدود ومحددات البحث	8
6	الفصل الثاني: الإطار النظري	6
8	المبحث الأول: إدارة المشاريع	8
8	1. تعريف إدارة المشاريع	1
9	2. دورة حياة المشروع	2
9	3. مكونات المشروع	3
10	4. الإطار المنطقي	4
11	5. المؤشرات	5
13	المبحث الثاني: المتابعة والتقييم	13
13	1. لمحة تاريخية	1
14	2. تعريف المتابعة والتقييم	2
16	3. أنواع المتابعة والتقييم	3
17	5. منهجية المتابعة والتقييم	5
18	6. أهمية المتابعة والتقييم	6
20	المبحث الثالث: جودة المشاريع التنموية والإغاثية	20
20	1. تعريف الجودة	1
20	2. تقييم المشاريع	2
21	3. معايير التقييم	3

27	المبحث الرابع: الأبحاث السابقة.....
31	الفصل الثالث: الإطار العملي.....
32	1. المنظمات غير الحكومية:.....
32	- تعريف المنظمات غير الحكومية:.....
33	- نشأة المنظمات غير الحكومية:.....
33	2. لمحة عن الجمعية السورية للتنمية الاجتماعية:.....
33	3. مصادر جمع البيانات.....
34	4. أداة البحث:.....
34	5. المعاينة وأسلوب جمع العينة.....
34	6. الاختبارات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....
36	7. تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.....
61	النتائج والتوصيات.....
61	1. نتائج البحث:.....
62	2. توصيات البحث:.....
63	المراجع.....
65	الاستبيان.....

--

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

1. مقدمة عامة
2. مشكلة البحث
3. أهداف البحث
4. أهمية البحث
5. متغيرات البحث
6. مصطلحات أساسية
7. فرضيات البحث

1. مقدمة عامة

بعد احدى عشر عاماً من الأزمة السورية، باتت الحياة أصعب من أي وقت مضى بالنسبة لملايين السوريين، نتيجة الحرب وما خلفته من دمار وتداعيات اجتماعية وعقوبات اقتصادية؛ والأمل بالانفراج تلاشى سريعاً تحت وطأة التأثيرات الكارثية لوباء كورونا الذي سببه فيروس Covid-19، فقد أدى الوباء إلى إضعاف قدرة المجتمعات على مواجهة الأزمات، وتفاقم الظروف الإنسانية المتردية أصلاً، وارتفاع مستويات الفقر؛ فأصبح كل يوم بمثابة حالة طوارئ، وأصبحت الحياة اليومية للنساء والرجال والأطفال في سورية أكثر صعوبة وخطورة من أي وقت مضى، فقد نزح أكثر من نصف السكان ما قبل الحرب، ويعيش أكثر من 90% منهم في حالة فقر الآن، حيث يعاني 12 مليون شخص من انعدام الأمن الغذائي، ويحتاج عدد غير مسبوق من السكان وهو 14.6 مليون شخص إلى المساعدة الإنسانية حسب الأمم المتحدة (UN, 2022).

قامت المنظمات الدولية والمنظمات العاملة في المجال الإنساني باستجابة سريعة منذ بداية الأزمة في سورية من خلال تخصيص الدعم الضروري لمساعدة السكان؛ كما كان للجمعيات والمنظمات العاملة بالشق الإنساني دور محوري في هذه الأزمة. لكن مع تفاقم الوضع الاقتصادي ومحدودية الموارد، خفّضت هذه الجمعيات والمنظمات قيمة مساعداتها، وقّصت المعونات المقدمة للمستفيدين، وفي أحيان أخرى رفعت المعونة عن بعض الأسر من أجل وصول المساعدات للشريحة الأشد فقراً.

على سبيل المثال تتعرض موارد برنامج الأغذية العالمي لضغوط أكثر من أي وقت مضى، ولا يواكب التمويل الاحتياجات الهائلة للناس في جميع أنحاء البلاد. بمرور الوقت، اضطر برنامج الأغذية العالمي إلى تقليص حجم الحصص الغذائية الشهرية تدريجياً، حيث تم تمويل برنامج الأغذية العالمي بنسبة 27% حتى تشرين الأول/أكتوبر، مع عجز قدره 595 مليون دولار (UN, 2022).

تقوم المنظمات الدولية بالاستعانة بالجمعيات الغير حكومية في سورية كشريك منفذ؛ في بداية الأزمة كانت استجابة الجمعيات استجابة طارئة غير ممنهجة تفتقر للجانب التنظيمي، ومع الوقت أصبحت الجمعيات بحاجة لإعادة هيكلة نظامها الداخلي وتطويره بحيث يكون مواكباً للفكر الإداري الحديث، ومستوفياً للمعايير الدولية التي تشترط المنظمات الدولية المانحة وجودها لدى الشريك ومن أجل الوصول للاستثمار الأمثل لهذه الموارد المحدودة والحد من حالات الاختلاس والعشوائية ورفع جودة المشاريع.

من هنا برزت الحاجة إلى نظام المتابعة والتقييم، للتأكد من تحقيق المشاريع لأهدافها ضمن الموارد المتاحة، وتقييم أثر هذه المشاريع في الاستجابة للاحتياجات الفعلية، بالإضافة إلى معرفة نقاط القوة والضعف، والتحديات التي تواجه تنفيذ هذه المشاريع، بما يساعد على تطوير المشاريع في المستقبل.

2. مشكلة البحث:

تُدير الجمعيات غير الحكومية التنموية والإغاثية الإنسانية أعمالها من خلال المشروعات، ويعمل في مكاتبها فرق المشاريع التي تقوم بإعداد مقترحات المشاريع، ومن ثم تضع الخطط، وتقوم بتنفيذ الأنشطة أو الإشراف عليها، وترصد التقدم والتأثير. وتحتاج هذه الفرق من وقت لآخر إلى تطوير المعرفة والمهارات لإدارة مشروعات الجمعية بشكل فعال لتحقيق الأهداف التي قامت من أجلها.

تعتبر المتابعة والتقييم من أهم الجوانب التنظيمية في إدارة المشاريع، والتي يجب أن تنتبه لها الجمعيات غير الحكومية، وذلك نظراً للدور الكبير الذي تلعبه نتائج المتابعة والتقييم في الحصول على تمويل وتقوية موقف الجمعية أمام الجهات المانحة. كمان أن لهذه النتائج دورها في جعل المنظمة تقف على حقيقة الوضع الحالي، وتضعها في مكان تستطيع به اتخاذ القرارات الصحيحة لتوجيه وتصحيح العمل، والاستفادة من تجاربها السابقة في تخطيط وتنفيذ المشاريع القادمة من أجل الوصول إلى الجودة المطلوبة. ولقد أظهرت نتائج دراسة (BOARDMAN, 2018) الحاجة إلى تحسين كيفية مراقبة الأداء بكفاءة وتفعيلها بواسطة المؤشرات والأهداف المرتبطة بها.

هناك اتجاه سائد لدى الجمعيات والمنظمات بأن عملية تقييم المشاريع تجري بناء على طلب من الممولين فقط، إلا أن السبب الأول الذي يجري من أجله التقييم ينبغي أن يكون للمنظمة والمشروع. تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على أحد أهم الأنظمة في تنفيذ المشاريع "المتابعة والتقييم" ودورها في زيادة جودة تنفيذ المشروعات في المنظمات غير الحكومية في سورية، ومدى فاعليتها، وكذلك التعرف على مستوى الجودة في تلك المشاريع عن طريق معايير التقييم الدولية.

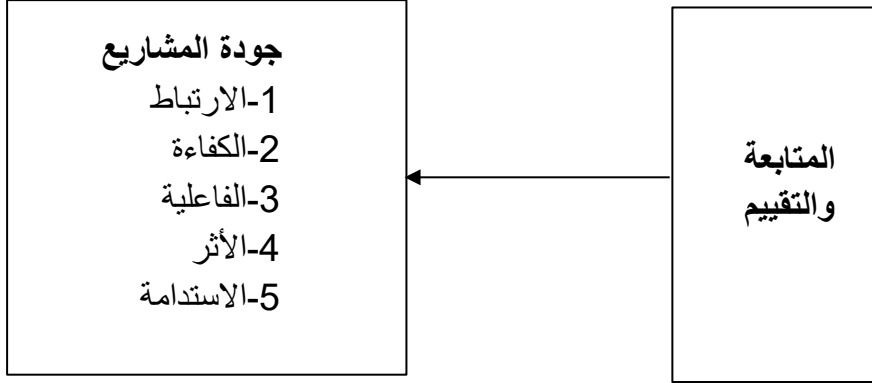
في ضوء ذلك تتلخص مشكلة البحث بالأسئلة التالية:

1. هل يوجد نظام متابعة وتقييم فعال في الجمعية؟
2. ماهي الأدوات وإجراءات المتابعة والتقييم التي تقوم بها الجمعية؟
3. كيف تقاس جودة المشاريع في الجمعية؟
4. هل تؤثر عملية المتابعة والتقييم في جودة المشروع في الجمعية؟

3. أهداف البحث:

- دراسة مدى وجود متابعة وتقييم في الجمعية السورية للتنمية الاجتماعية.
- تحليل أدوات وإجراءات الرصد والتقييم التي تستخدمها الجمعية.
- قياس جودة المشاريع في الجمعية السورية للتنمية الاجتماعية.
- دراسة تأثير المتابعة والتقييم في جودة المشاريع في الجمعية.

4. متغيرات البحث:



5. أهمية البحث:

6. الأهمية النظرية: تتلخص من خلال توضيح العديد من المفاهيم والتعاريف المتعلقة بنظام المتابعة والتقييم والجودة وبالتالي ممكن أن يكون مرجعا للمهتمين.

7. الأهمية العملية: من خلال التطبيق على في الجمعية السورية للتنمية الاجتماعية وبالتالي بيان نقاط الضعف والقوة المتعلقة بنظام المتابعة والتقييم، وبيان أثر هذا النظام على جودة المشاريع، وبالتالي مساعدة الجمعيات في تحسين جودة مشاريعها.

8. مصطلحات الدراسة:

- **المتابعة:** هي عملية متابعة تنفيذ خطوات المشروع للتأكد من أنه يسير وفق الخطة الموضوعية، ورصد أي خلل قد يؤدي إلى توقف أو تأخير المشروع والعمل على تلافيه.
- **التقييم:** هي عملية تهدف إلى التأكد من أن المشروع قد حقق النتائج المرجوة منه، وإلى تحديد أثر المشروع سواء المباشر على المستفيدين من المشروع، أو غير المباشر على المستفيدين والبيئة المحيطة، وذلك على المدى القريب والبعيد.
- **جودة المشاريع:** هي مطابقة نتائج عمل المشاريع للمواصفات أو المعايير المجمع عليها والمخطط لها، والتي تم الاتفاق عليها.
- **المنظمات غير الحكومية:** هي منظمة أو مؤسسة غير ربحية تسعى لتحقيق أهداف اجتماعية أو إنسانية أو اقتصادية تنموية بشكل مستقل.

9. فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام المتابعة والتقييم وجودة المشاريع في المنظمات غير الحكومية وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتابعة والتقييم وجودة المشاريع من ناحية الارتباط.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتابعة والتقييم وجودة المشاريع من ناحية الكفاءة.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتابعة والتقييم وجودة المشاريع من ناحية الفاعلية.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتابعة والتقييم وجودة المشاريع من ناحية الأثر.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتابعة والتقييم وجودة المشاريع من ناحية الاستدامة.

8. حدود ومحددات البحث:

المحددات الموضوعية: الاقتصاد على دور المتابعة والتقييم في الجمعية السورية للتنمية الاجتماعية.
الحدود المكانية: الجمعية السورية للتنمية الاجتماعية SSSD في سورية.
الحدود الزمانية: تم تنفيذ الدراسة خلال الفترة الواقعة بين شهر شباط وشهر أيلول من عام 2022.

الفصل الثاني الإطار النظري

1. المبحث الأول: إدارة المشاريع
2. المبحث الثاني: المتابعة والتقييم
3. المبحث الثالث: جودة المشاريع التنموية والإغاثية

مقدمة الفصل الثاني الإطار النظري:

قامت الباحثة في هذا الفصل باستعراض العديد من التعاريف والمفاهيم والمصطلحات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وهي المتابعة والتقييم وجودة المشاريع كما قامت في البداية بعرض تعريف ومفاهيم أساسية عن إدارة المشاريع بشكل عام، وتناولت بعض مكوناته ودوره حياته، بغية توضيح الغموض الذي يحيط بهذه المتغيرات وتطويرها.

المبحث الأول إدارة المشاريع

1. تعريف إدارة المشاريع:

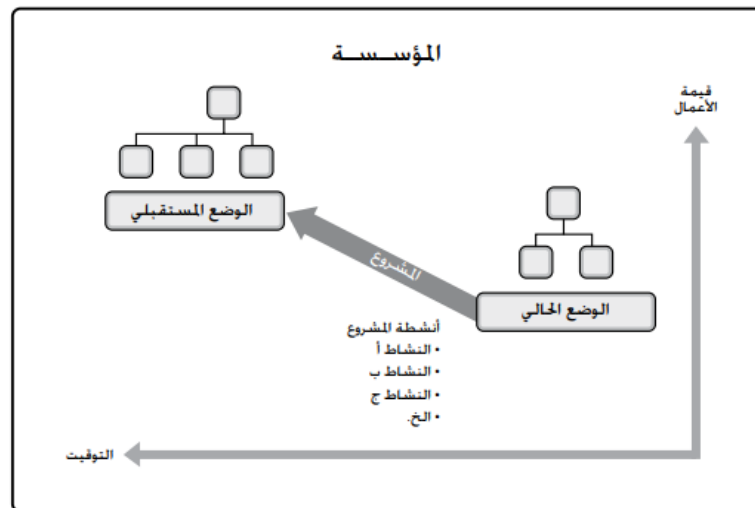
إدارة المشاريع مجال قديم جداً منذ مئات السنين، فكل من الأهرامات والألعاب الأولمبية وسور الصين العظيم ولقاح شلل الأطفال... الخ تعد ممارسات لإدارة المشاريع ومبادئها وعملياتها وأدواتها وأساليبها، تمت في السابق على يد القادة والمديرين؛ وبحلول منتصف القرن العشرين بدأ مديرو المشاريع في السعي للحصول على الاعتراف بإدارة المشاريع كمهنة (PMI, 2013).

عرّف معهد إدارة المشاريع المشروع بأنه مسعى مؤقت يُتخذ من أجل الوصول لمنتج أو خدمة أو نتيجة متفردة (PMI, 2013)، كما عرف Kotwani المشروع بأنه نشاط تستخدم فيه موارد معينة (مالية، معرفية، بشرية)، وتتفق فيه الأموال للحصول على منافع خلال فترة متفق عليها ونشاط مقيد بزمن، يتم القيام به من أجل تقديم منتج أو خدمة لتحقيق تغيير مقصود (Kotwani, 2020).

كما عرف ويسوكي المشاريع على أنها سلسلة فريدة ومعقدة من الأنشطة المتصلة معاً لتحديد هدف واحد أو غرض معين خلال فترة محددة وضمن ميزانية معينة (Wysocki, 2014).

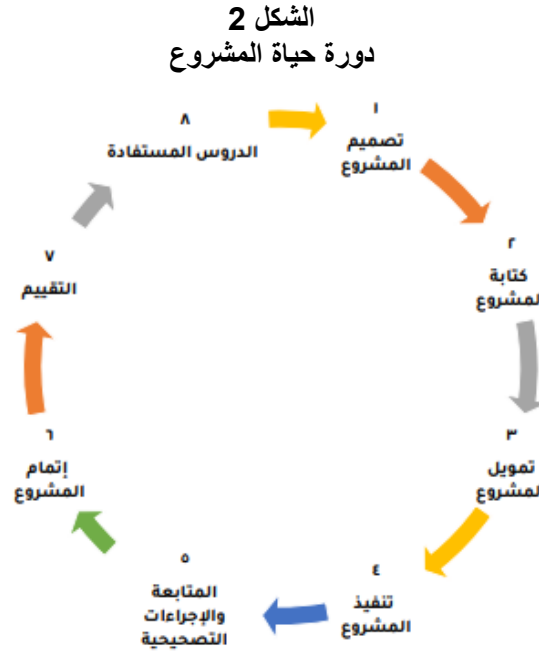
بناء على التعاريف السابقة توصلت الباحثة إلى أن المشروع هو مجموعة من الأنشطة التي يقوم بها فريق معين باستخدام موارد معينة ضمن ميزانية محددة وبوقت معين للوصول إلى هدف محدد.

الشكل 1 إدارة المشاريع



2. دورة حياة المشروع:

دورة حياة المشروع عبارة عن سلسلة من المراحل التي يمر بها المشروع من بدايته وحتى اكتماله. وتوفر دورة الحياة الإطار الأساسي لإدارة المشروع؛ حيث يطبق هذا الإطار بغض النظر عن الأعمال المحددة التي ينطوي عليها المشروع ويمكن أن تكون المراحل متتابعة أو متكررة أو متداخلة. (PMI, 2013)



3. مكونات المشروع:

- المدخلات Inputs هي المستلزمات المرتبطة بتنفيذ المشروع، وتشمل كل ما يتعلق بالموارد المالية والمعرفية والبشرية اللازمة لتحقيق نتائج المشروع والأثر المرجو منه.
- الأنشطة Activities هي الإجراءات والعمليات التي تحوّل مدخلات المشروع إلى مخرجات، مثل التدريب، وبناء القدرات، ورفع الوعي، وعقد الندوات والاجتماعات، وتأمين مستلزمات... الخ.
- المخرجات outputs تمثل الخدمات و/أو المنتجات التي تنتج مباشرة عن أنشطة المشروع، مثل المباني التي شيدها المشروع، أو إتمام دورة تدريبية... الخ. تعتبر المخرجات أعلى مستوى يمارس وفقه منفذي المشروع السيطرة المباشرة على المشروع.
- النتائج outcomes هي النتيجة التي يقوم بها المستفيدون من المشروع من تلقاء أنفسهم وهي تتأثر بمخرجات المشروع وكذلك العوامل الخارجية للمشروع. النتيجة تعني أن التغيير في الممارسات والسلوك والنظم حقيقي ودائم، أي أن التغيير في الممارسات والسلوك قد اعتمده المستفيدون من المشروع مثل التغيير في السلوك والممارسات البشرية، وجود نظم جديدة، إصدار سياسات جديدة.

- الأثر impact وهو أثر البرنامج على النتائج مثل تحسن أحوال المستفيدين بسبب البرنامج أو السياسة المتبعة.



4. الإطار المنطقي:

الإطار المنطقي للمشروع أداة تستخدم في عملية التخطيط وإدارة المشاريع التنموية. وهو عبارة عن جدول أو مصفوفة تهدف لتقديم معلومات عن أهم محتويات ومكونات أي مشروع بطريقة واضحة ومحددة ومنطقية. يعتبر الإطار المنطقي جزء من أهم أجزاء المشروع المقترح لأنه يتضمن تحليل الاحتياجات والمشكلات، وآلية العمل على معالجتها، مبيناً الوسائل والأنشطة والموارد المطلوبة، بالإضافة إلى مؤشرات التقييم والافتراضات والأهداف العامة والخاصة والمخرجات المتوقعة.

يساعد الإطار المنطقي الأفراد والمنظمات على ترتيب أفكارهم من جهة، والتعرف على نقاط الضعف في المشروع من جهة أخرى بما يساعد على التأكد من أن المحددات الأساسية للمشروع معروفة من البداية.

كما أن هناك أهمية للإطار المنطقي للمشروع كونه مطلب رئيسي لدى معظم المنظمات المانحة، ووسيلة عرض مرئية سهلة ومختصرة للمشروع، وأداة لتحديد مخاطر المشروع والافتراضات الرئيسية وأداة أساسية في تصميم أنظمة المراقبة والتقييم.

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 (European Commission, 2004)

مكونات الإطار المنطقي:

تشمل المكونات الرئيسية للإطار المنطقي التسلسل المنطقي للنتائج، والمؤشرات، ومصادر جمع البيانات لكل مؤشر، بالإضافة إلى الافتراضات والمخاطر. (Kotwani, 2020)

الجدول 1
مصفوفة الإطار المنطقي

Assumptions/Risks الافتراضات والمخاطر	Means of verifications مصادر التحقق	Indicators المؤشرات	سلسلة النتائج	
			الأثر Impact	استراتيجياً (التقييم)
			النتائج Outcomes	
			المخرجات Outputs	العمليات (المتابعة)
			الفعاليات Activities	

- المصادر والمدخلات: هي الموارد التي نحتاجها لتنفيذ الأنشطة (موارد بشرية، مورد مالية، معلومات)
- الأنشطة: هي مجموعة من الأعمال التي تستخدم فيها موارد معينة وتنفق من أجلها أموال للحصول على منافع متوقعة خلال فترة زمنية معينة
- المخرجات: هي النتيجة الفورية المترتبة على تنفيذ الأنشطة.
- النتائج: هي تغيير في السلوك أو المهارات أو ظاهرة كنتيجة لمخرجات أنشطة المشروع.
- الأثر: هو عبارة عن التغيير التي أحدثته نشاطات المشروع في سلوك وممارسات الفئات المستهدفة.

5. المؤشرات:

المؤشر مقياس نعرف من خلاله مقدار التقدم المتحقق نحو هدف محدد، وتقدم للإدارة أو الجهات المعنية إجابة عن الأسئلة التالية:

- هل أنا متقدم نحو أداء المهمة أو متخلف عنها؟
- ما مدى تقدمي نحو أداء المهمة أو تخلفي عنها؟
- ما هو الحد الأدنى الذي قمت بالانتهاء منه؟

تعتمد عملية المتابعة والتقييم على وضع مجموعة من المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس التغيير في بيئة المشروع والفئات المستهدفة نتيجة تنفيذ أنشطة المشروع.

يجب وضع مؤشر أو مجموعة من المؤشرات لكل هدف من أهداف المشروع أو مكون من مكوناته، حتى يمكن متابعة وتقييم هذه الأهداف والمكونات ودراسة مدى تحققها. إن اختيار المؤشرات عملية هامة جدا وتلعب دوراً أساسياً في نجاح عملية المتابعة والتقييم، في كثير من الأحيان تكون نتائج التقييم ضعيفة بسبب سوء اختيار المؤشرات وليس بسبب ضعف العمل، لذلك لا بد من اختيارها بعناية شديدة، كما يجب تجنب وضع المؤشرات بشكل عشوائي فذلك قد يؤثر سلباً على نتائج تقييم المشروع لاحقاً ويضعف مصداقية المشروع.

صفات المؤشرات الجيدة:

يجب أن يتم اختيار المؤشرات بعناية بحيث يمكن قياسها ودراستها، وتكمن موصفات المؤشر الجيد بخمس نقاط رئيسية:

أولاً- **محدد**: يجب أن يكون المؤشر محدداً كمياً ونوعياً، وكلما كان المؤشر أكثر تحديداً كلما كان من السهل دراسته.

ثانياً- **قابل للقياس**: فهو الوسيلة لقياس مدى تحقق أهداف المشروع لذلك من الضروري أن يكون قابلاً للقياس.

ثالثاً- **قابل للتحقق**: عند اختيار المؤشر يجب أن يتم التأكد من ان المؤشر واقعي وقابل للتحقيق.

رابعاً- **مرتبط بأهداف المشروع**: يجب أن يكون المؤشر مرتبط مباشرة بأهداف المشروع.

خامساً- **محدد بزمن**: فعند قياس أي تغير في ظاهرة ما لا بد أن يكون التغير مرتبطاً بالزمن لذلك عند وضع المؤشرات يجب ربطها بالزمن.

أنواع المؤشرات:

- مؤشرات الأداء: تعني متابعة المدخلات والعمليات التي تمت خلال تنفيذ أنشطة المشروع، ولها عدة أنواع:
 - مؤشرات كمية: كالأحصاءات والبيانات الرقيمة المختلفة.
 - مؤشرات تطبيقية: تتعامل مع عمليات الإدارة الموجودة.
 - مؤشرات توجيهية: توضح إن كانت الإدارة تتقدم او تتحسن أم العكس.
 - مؤشرات كفاءة: الكلفة والزمن فيما يتعلق بالموارد المالية والطبيعية والبشرية والزمنية.
 - مؤشرات الفاعلية: أي تحقيق المتطلبات وفق المواصفات.
 - مؤشرات انجاز العمل: أي حجم العمل الذي تم إنجازه.
 - مؤشرات تشغيلية: توضح مدى رضى الإدارة عن رقابة التغيير الفعال.
- مؤشرات النجاح: أو مؤشرات الأثر أو النتائج هي تبين مدى الأثر الناتج عن الأنشطة أو البرامج.

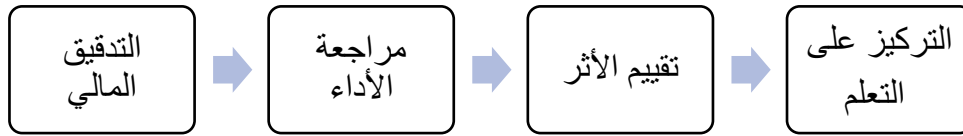
المبحث الثاني المتابعة والتقييم

1. لمحة تاريخية:

يبيّن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأنه خلال فترة الستينيات، اعتمدت منهجية التخطيط على تحديد المدخلات المطلوبة واللازمة للتنفيذ، ولكن لاحقاً تم انتقاد هذا المنهج لافتقاره التركيز على التنفيذ والعقبات التي يتم مواجهتها أثناء عملية التنفيذ، وبالتالي تم حصر المتابعة والتقييم على التدقيق في مدى الالتزام بخطة العمل الموضوع مسبقاً وعلى الإنفاق المالي المرتبط بتلك الخطة. (UNDP, 2013)

خلال فترة الثمانينات والتسعينات، انتقل واقع التخطيط في الدول التي تعتمد على المساعدات باتجاه العديد من المشاريع الجديدة، وركزت عمليات المتابعة والتقييم للمشاريع بشكل كبير على الاهتمام بالمساءلة والرقابة.

يمكن توضيح تغير تصميم المتابعة والتقييم للمشاريع على مر السنين من خلال الشكل أدناه، حيث تغير من الاهتمام في البداية بشكل رئيسي بالرقابة المالية (هل تم إنفاق الموارد على نحو كاف؟) إلى الاهتمام بمراجعة الأداء (هل حققنا الهدف من تدخلنا؟)؛ ومنذ بداية العام 2000 أصبح التركيز على تقييم الأثر (ما الأثر الواسع الذي قمنا بتنفيذه على المستفيدين والمجتمع ككل؟) والتركيز على التعلم من التجربة (ما الذي يمكن تعلمه من تنفيذ خطتنا؟)



الجدول 2
لمحة تاريخية عن المتابعة والتقييم

الفترة الزمنية	منحى التخطيط	منحى المتابعة والتقييم
1970-1960	التخطيط التقليدي المعتمد على المدخلات	الالتزام والتركيز على خطط العمل والنفقات المالية
1990-1980	التركيز الرئيسي على المشروع	تطور فهم وظيفة المتابعة والتقييم

المتابعة والتقييم المعتمد على النتائج مع النظام المتعلق بمؤشرات الأداء الرئيسية	التخطيط الاستراتيجي المعتمد على النتائج	من 2000 وبعدها
---	---	----------------

2. تعريف المتابعة والتقييم:

غالبا ما يتم مناقشة المفهومين على أنهما مفهوماً واحداً لا يتجزأ، ولكنهما ليسا كذلك فلكل منهما أهداف وإجراءات مختلفة.

- **المتابعة:** تعرف المتابعة وفقاً لدليل MEAL DPro بأنها الجمع المستمر والمنتظم للبيانات لتوفير معلومات حول التقدم الذي يحرزه المشروع (Sherriff, 2019).
أو هي عملية متابعة تنفيذ خطوات المشروع للتأكد من أنه يسير وفق الخطة الموضوعية ورصد أي خلل قد يؤدي إلى توقف أو تأخير المشروع والعمل على تلافيه (إبيرت، 2015).
أما جامعة دمياط فقد عرفت المتابعة بأنها عملية منظمة ومخططة ومستمرة، تتم بصفة دورية ومنتظمة على مدار عمر المشروع لجمع المعلومات عن تشغيل وإنجازات المشروع وتأثيراته، ثم إعدادها وتوصيلها إلى إدارة المشروع أو غيرها من الجهات المعنية بالمشروع بغرض مساعدتهم على اتخاذ القرارات المناسبة لتنفيذه بكفاءة وتحقيق الأهداف المخططة (دمياط، 2014).

مما سبق توصلت الباحثة إلى تعريف المتابعة بأنها عملية مستمرة ومنتظمة يقوم بها شخص أو فريق، للوقوف على حقيقة وضع المشروع في كل وقت من دورة حياة المشروع، وتقوم بإيصال المعلومات للإدارة أو الجهات المعنية في الوقت المناسب.

- **التقييم:** عملية مرحلية ومنظمة تتم على مراحل المشروع كلها، حيث يتم جمع المعلومات لتحديد مدى تحقيق المشروع لأهدافه من خلال الأنشطة الموضوعية وقياس نتائج المشروع على المجتمع. (Kotwani, 2020)
وعرفه دليل إبيرت بأنه عملية تهدف إلى التأكد من أن المشروع قد حقق النتائج المرجوة منه، وإلى تحديد أثر المشروع سواء المباشر على المستفيدين من المشروع، أو غير المباشر على المستفيدين والبيئة المحيطة، وذلك على المدى القريب والبعيد. (إبيرت، 2015).

مما سبق توصلت الباحثة إلى التعريف التالي للتقييم بأنه عملية ممنهجة مرحلية تقدم تحليل لمقارنة ما تم تخطيطه وما تحقق فعلاً.

دور المتابعة والتقييم: يتم من خلال عملية المتابعة جمع بيانات بشكل روتيني عن المؤشرات التي يتم تحديدها سابقاً، وتقارن النتائج على أرض الواقع مع النتائج المستهدفة، ثم رفع تقارير بسير العمل للمدراء وانذارهم بحدوث المشاكل.

تهدف عملية المتابعة للتأكد من أن التنفيذ يتم وفقاً للجدول الزمني المخطط له، وأن تكلفة الأنشطة المنفذة في حدود الموازنة المعتمدة لذلك، بالإضافة إلى التأكد من أن مدخلات ومخرجات المشروع تصل للفئة المستهدفة في الوقت المحدد ودون تأخير. أي أن الصرف يتم في الوجه الصحيح للإنفاق، والتنفيذ يتم بالجودة العالية المطابقة للمواصفات، والقوى البشرية والإمكانات المادية يتم استخدامها بفاعلية وكفاءة (Sherriff, 2019)

معظم المنظمات تقوم ببعض أنشطة المتابعة بشكل دوري كاجتماعات والتقارير الدورية والزيارات الميدانية، ورغم أهمية هذه الأنشطة إلا أنها يجب أن تترافق بخطة واضحة حول ماهية الأنشطة التي تتم متابعتها، والهدف من هذه المتابعة، ووجود آلية للاستفادة من نتائج عملية المتابعة في عملية إدارة المشروع.

تعد المعلومات التي يتم جمعها أثناء المتابعة هي الدعامة الأساسية التي يقوم عليها التقييم، ويتجلى دور عملية التقييم باستقاء الدروس المستفادة من التجربة، بحيث يمكن لاحقاً التعلم من الأخطاء وتفاديها، وتكرار الخطوات الناجحة والبناء عليها في عملية تخطيط المشاريع اللاحقة.

يتم خلال عملية التقييم التحقق من الوصول إلى أهداف المشروع، وملاءمة استراتيجياته وأنشطته للأهداف، وملاءمة هذه الأهداف وأسلوب تنفيذ المشروع لاحتياجات المجتمع. يضاف إلى ذلك التأكد من مشاركة المجتمع المحلي في المشروع، والتحقق من مدى استمرارية المشروع وفعالية الأداء ومدى كفاءة إدارة الموارد.

تساهم عملية التقييم في اتخاذ قرار بشأن استكمال العمل أو التوسع في المشروع، ودراسة العديد من البدائل والمساعدة في تخطيط مشروعات أفضل في المستقبل، وذلك من ناحية أسلوب العمل، إدارة المشروع والوصول إلى أصوب القرارات، واختيار انسب الوسائل، والكشف عن مواطن الضعف وبذلك يمكن تلافيها، ومواطن القوة وكيف يمكن استغلالها، كما يفيد التقييم بشكل خاص في تقييم وتحفيز العاملين على العمل بناء على نتائج التقييم الإيجابية.

المتابعة والتقييم في المشاريع الإغاثية والإنسانية تعنى بمتابعة بعض الأمور الخاصة بطبيعة العمل الإنساني، وتشمل:

- التأكد من ان المعونات أو الخدمات تصل إلى الفئة المستهدفة بطريقة تحفظ كرامة المستفيد.
- التأكد من أن الخدمات والمعونات تصل دون حوادث سرقة، أو طلب مقابل، أو استغلال من قبل مقدمي هذه الخدمات.
- التأكد من أن الفريق يقوم بالتسليم دون تأخير وبالطريقة الصحيحة.
- التأكد من صلاحية المواد (تخزين بشكل جيد، يتم تغليفها بالشكل الصحيح لتجنب تعرضها للتلف).

غياب المتابعة والتقييم: قد ينتج عن غياب المتابعة ضرر تأخر أو عدم تحقيق للأهداف الخاصة بالمشروع، حيث يصعب اكتشاف الأخطاء، وتخسر الإدارة عامل الوقت للتصرف في الوقت المناسب وقيل فوات الأوان؛ فمن الممكن التأخر في انجاز العمل، وقد يكون هناك إسراف في التكلفة واستخدام الموارد. كما ينتج عن غياب عملية المتابعة التأخر في حل الصعوبات والمشكلات التي تواجه العمل، وحدث تعارض بين الجهات المشاركة في أنشطة المشروع.

أما غياب التقييم فيسبب ضعف في أداء العاملين، وصعوبة في الوصول إلى أهداف المشروع في الوقت المحدد، وصعوبة التعرف على المشاكل التي تواجه المشروع وأسبابها وبالتالي عدم القدرة على حلها.

3. أنواع المتابعة والتقييم:

- المتابعة والتقييم المستندة على التنفيذ: يتضمن متابعة المدخلات، والأنشطة، والمخرجات.
- المستندة على النتائج: يتطلب هذا النوع جمع منظم للبيانات حول فاعلية أداء المشروع، وهو يبرهن فيما لو استطاع المشروع تحقيق غايته المعلنة.

أنواع المتابعة:

- من حيث طبيعتها يوجد متابعة فنية، ومتابعة مالية.
- من حيث مصدرها: يوجد متابعة داخلية، وخارجية.

أنواع التقييم:

- حسب التوقيت هناك تقييم قبلي، تقييم مرحلي، تقييم نصف مرحلي، تقييم نهائي.
- حسب فريق العمل هناك تقييم داخليين وتقييم خارجي.
- حسب نوعية المعلومات هناك تقييم كمي، تقييم نوعين وتقييم كمي ونوعي.
- حسب محور التقييم يوجد تقييم الأثر، وتقييم العملية.

4. خطة المتابعة والتقييم:

يتم وضع خطة المتابعة والتقييم في المرحلة الأولى أثناء تصميم المشروع، ويعدها البعض جزءاً من الإطار المنطقي للمشروع. حيث يجب أن تتضمن خطة المشروع أنشطة المتابعة والتقييم والمؤشرات التي سيتم قياسها.

تتضمن خطة المتابعة والتقييم الخطوات التالية:

- 1) **تحديد الهدف من المتابعة والتقييم:** عملية المتابعة والتقييم مكلفة لذلك في بعض الأحيان يكون من الصعب إجراء تقييم شامل فلا بد من اختيار هدف محدد للتقييم.

- (2) **تحديد المؤشرات:** نحدد المؤشرات وفقا للمعلومات التي نرغب بمعرفتها، بحيث يتم اختيار مؤشرات جيد ومناسبة لقياسها وفق معايير المؤشر الجيد التي تم ذكرها في المبحث السابق.
- (3) **تحديد طرق وأدوات جمع وإدارة المعلومات والبيانات وتحديد أنشطة المتابعة:** يجب تحديد المعلومات المطلوبة لقياس المؤشرات التي قمنا بتحديدنا، والطريقة التي سيتم جمعها بها، والأدوات التي سيتم استخدامها، وطرق وآليات تحليلها.
- (4) **تحديد من سيقوم بتنفيذ الأنشطة:** يتم عرض الخطة على فريق المتابعة والتقييم، وتوزيع الأدوار وفق الأنشطة التي تم تحديدها.

5. منهجية المتابعة والتقييم:

تنقسم المناهج والطرق العملية لجمع البيانات إلى طرق كمية ونوعية، حيث يهدف كل منهما إلى الحصول على المعرفة للكشف عن الحقائق وتفسيرها؛ في حين يختلف كل منهما في الأهداف الفرعية والأدوات التي يتم توظيفها لتحقيق هذه الأهداف. كما يراعى موضوع جنس المجيب أو المستفيد في إجراء المقابلات حيث يفضل أن يكون جامع البيانات من نفس جنسه.

إن أية عملية جمع بيانات لا بد وأن تستند على أهداف محددة تتنوع بين الكشف والوصف والتعميم، بالإضافة إلى التحليل والتشخيص والتفسير.

• **أسلوب جمع البيانات النوعي:** يقوم جامع البيانات بجمع البيانات أو الكلمات أو الصور، ثم يحللها بطريقة استقرائية مع التركيز على المعاني التي يذكرها المشاركون، وتصف العملية بلغة موجزة ومعبرة.

نستخدم الأسلوب النوعي حينما: نكون مهتمين بالتفاصيل، عندما نتعامل مع موضوعات تتسم بالحساسية والخصوصية، نريد التأكيد على نتائج الأسلوب الكمي قبل اعتمادها، عند تصميم خطة أو تقيما لبرنامج يعمل بالفعل.

أدوات الأسلوب النوعي: المقابلة الشخصية المنظمة وغير المنظمة، مجموعة النقاش المركزة، الملاحظة العلمية المباشرة وغير المباشرة.

• **أسلوب جمع البيانات الكمي:** يعنى بجمع البيانات من خلال استعمال أدوات قياس كمية يجري تطويرها بحيث يتوافر فيها الصدق والثبات، ويجري تطبيقها على عينة من أفراد تمثل المجتمع الأصلي، ومن ثم معالجة البيانات الكمية بأساليب إحصائية تقود في النهاية إلى نتائج يمكن تعميمها على المجتمع الأصلي ضمن مستوى ثقة معين.

حيث تستخدم المناهج الكمية في إنتاج بيانات عددية أو إحصائية، أي يرتبط مفهوم هذا الأسلوب بالكم أو الوصف.

يستخدم الأسلوب الكمي عندما يكون الهدف: تعميم النتائج، رصد وقياس موضوع معين قيد الدراسة، الكشف والوصف، الحصول على رقم أو نسبة، الحصول على نتيجة رقمية حول عدد النازحين في بلدة معينة على سبيل المثال.
أدوات الأسلوب الكمي: الاستبانة أو الاستمارة، الوثائق مثل البيانات الإحصائية وسجلات الحضور.

• أنواع الاستبانات:

- الاستبانة المغلقة: وهي التي تكون أسئلتها محددة الإجابة كأن يكون الجواب بنعم أو لا، أو التي يقيد بها المستجيب أو مدلي البيانات بإجابة واحدة، ويعطي أي نوع من الخيارات التي من الممكن أن يختار من بينها.
- الاستبانة المفتوحة: تحتوي هذه الاستبانة على عدد من الأسئلة يكون فيها لمدلي البيانات أو المبحوث المجال لإكمال الإجابة على السؤال المفتوح بحرية كاملة تتحدد بأهمية توجيهه من قبل جامع البيانات على التركيز على موضوع السؤال وعدم الخروج عن هذا الإطار.
- الاستبانة المغلقة المفتوحة: تحتوي على أسئلة مغلقة ومفتوحة في الوقت نفسه، بحيث يمثل المبحوث أو مدلي البيانات الفرصة للإجابة على النوعين من الأسئلة في الوقت نفسه.

6. أهمية المتابعة والتقييم:

معظم المشاريع والبرامج التي يتم تنفيذها من خلال المنظمات غير الحكومية والجمعيات الأهلية هي ممولة من الدول المانحة وبعضها من الجهود المحلية.
في أغلب الأحيان تكون المطالبة بالقيام بالمتابعة والتقييم من قبل المنظمات الدولية المانحة وليس مبادرة أو تخطيط مسبق من قبل المنظمات غير الحكومية فلا يتعدى مهمة الموظف أو المسؤول عن المتابعة والتقييم المشروع ويكون موظف مؤقت تنتهي مهمته مع انتهاء المشروع والراتب الذي يتقاضاه محمل على ميزانية المشروع أيضا.
فلا يأخذ المتابعة والتقييم بعداً أكثر من تقييم المشروع أو البرنامج ليشمل التقييم الكلي للمشاريع والاستفادة منها للمشاريع القادمة، ولا يشمل أيضا باقي المشاريع المحلية التي تكون من تمويل محلي من التبرعات.
إن كل أمر لا نتابعه سنتفاجأ بنتائجه، ودائما ما يكون التصحيح أسهل في المراحل الأولى للمشاريع، لأن ما يبني على الخطأ من الصعب والمكلف تصحيحه وخصوصا بالنسبة للمشاريع المتكررة والمتشابهة، فإن من الضرورة التعلم من الأخطاء السابقة والدروس المستفادة من المشاريع.
أهمية المتابعة والتقييم في العلاقة مع الجهات المانحة: تعتبر العلاقة مع الجهة المانحة ضرورية جدا من أجل استمرار العمل والحصول على تمويل مستمر؛ تساعد المتابعة والتقييم في إدارة هذه العلاقة مع الجهات المانحة؛ إن التقارير الدورية الناتجة عن عملية المتابعة تجعل الجهات المانحة على اطلاع تام على ما يجري مما يقوي العلاقة مع هذه الجهات.

كذلك تقرير التقييم تقدم مثالا عن عمل المنظمة ونجاحاتها السابقة في تنفيذ مشاريع أخرى مما يشجع الجهات المانحة على الاستمرار في تمويل مشاريع ومبادرات تنفذها المنظمة. كما أن معظم الجهات المانحة تشترط أن يتضمن المشروع أنشطة المتابعة والتقييم كشرط للحصول على تمويل، فهي تعتبرها وسيلة لضمان تحقيق أهداف المشروع؛ لذلك من الضروري إدراج أنشطة المتابعة والتقييم ضمن مقترحات المشاريع عند التواصل مع الجهات المانحة.

المبحث الثالث

جودة المشاريع التنموية والإغائية

1. تعريف الجودة:

عرف الكثيرين مفهوم الجودة في إطار عدة مجالات فعرفت منظمة الايزو الجودة على أنها مجموعة الصفات المميزة للمنتج أو النشاط أو العملية أو المؤسسة أو الشخص والتي تجعله ملبياً للحاجات المتوقعة (ISO- 9001:2000, 2000) ، وعرف Juran الجودة عدة تعاريف فقال أن الجودة تعني تلك الخصائص التي يتصف بها المنتج، والتي تلبي احتياجات المستهلك وتحوز على رضاه، وذكر أن الجودة هي الخلو من العيوب والأخطاء في المنتج التي تحتاج إلى إعادة إصلاحه مما يؤدي إلى عدم الوصول الأهداف المرغوبة (Juran, 2000)، كما عرف عنبر الجودة أنها الالتزام بالمعايير والمواصفات لضمان تطابق المخرجات مع ما هو مخطط له (عنبر, 2016)

يتضح من التعاريف السابقة أن الجودة هي مطابقة العمل للمواصفات أو المعايير المجمع عليها والمخطط لها والتي تم الاتفاق عليها.

جودة المشاريع التنموية والإغائية: عرف المعيار الإنساني الأساسي CHS-COR الجودة على أنها ميزات وخصائص المساعدة الإنسانية التي تدعم قدرتها على تلبية الاحتياجات والتوقعات المعلنة أو الضمنية في الوقت المناسب واحترام كرامة الأشخاص الذين تهدف إلى مساعدتهم (CHS-COR, n.d.). كما عرف معجم SPHERE الجودة على أنها القيام بعمل جيد يعني ذلك في القطاع الإنساني الفاعلية والتأثير والكفاءة ودقة التوقيت والملائمة مع مراعاة الاحتياجات والسياق لعناصر الاستجابة الإنسانية (SPHERE, n.d.).

2. تقييم المشاريع:

يعرف 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 (European Commission, 2004)

عملية قياس لمدى الانجاز في تحقيق معايير التقييم "الارتباط والكفاءة والفاعلية والأثر والاستدامة" على مستوى الفئات المستهدفة والإدارة والعاملين والشركاء والمجتمع (حماد، 2010)

3. معايير التقييم:

تعريف 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, 2005).

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 (عقيل، 1999).

ينفق الكثير من المؤسسات الدولية والمناحة للمشاريع منها الاتحاد الأوروبي، والبنك الدولي، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وصندوق الأمم المتحدة، وكالة التعاون اليابانية على خمس معايير أساسية لتقييم المشاريع في المؤسسات غير الحكومية وهي:

1. معيار الارتباط:

يشير معيار الارتباط أنه "درجة استمرار صحة وملائمة مخرجات المشروع كما خطط له، حيث يعمل هذا المعيار على تقدير تحقق الارتباط بين الخطط ونتائج المشروع وحاجات المستفيدين (JICA, 2004).

معيار الارتباط حسب USAID معيار الارتباط يفحص تقدير مدى ارتباط أو ملائمة النتائج بالنسبة إلى الاحتياجات والسياسات وأولويات الفئات التي يستهدفها المشروع.

ضوابط دليل الإتحاد الأوروبي في معيار الارتباط:

- تحديد الفئات المستهدفة والشركاء.
- التعرف على المشاكل الحقيقية للفئات المستهدفة وتحديد احتياجاتها بالمشاركة.
- تحليلي الدروس المستفادة من الخبرات السابقة.
- تصميم المشروع بحيث يحل مشاكل الفئات المستهدفة ويلبي احتياجاتها.
- تحليل المخاطر الخارجية التي يحتمل مواجهتها أثناء تنفيذ المشروع.
- وضع ترتيب للتنسيق بين الشركاء.
- وضع نظام متابعة وتقييم مناسب وفعال.

(USAID, 1998)

ضوابط JICA وكالة التعاون اليابانية في معيار الارتباط:

- المشروع يسير وفق احتياجات الدولة أو المنطقة أو المجتمع المستهدف.
- المشروع يسير وفق احتياجات الفئة المستهدفة.
- المشروع يتوافق مع السياسة التنموية للدولة الشريكة.
- يمثل استراتيجية لخلق تأثير مناسب في النواحي التنموية للمجال المستهدف والقطاعات المستهدفة.
- تملك الدولة المانحة ميزة تنافسية من حيث التكنولوجيا.
- الفوائد والمنافع من التأثير وعبء التكاليف موزعة بعدالة.
- يوجد تأثيرات جانبية للمشروع خارج نطاق الفئة المستهدف.
- عملية اختيار الفئة المستهدفة كان ملائماً.

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

2. معيار الكفاءة:

معيار الكفاءة حسب USAID يقيس تقدير كفاءة المشروع، فهو يقدر النتائج التي تحققت بالنسبة للنفقات والموارد المستخدمة في المشروع أثناء فترة زمنية محددة.

حسب JICA يعرف معيار الكفاءة على أنه مقياس لكيفية استخدام المدخلات كالموارد المالية والبشرية والمادية بشكل اقتصادي وأمثل للحصول على المخرجات.

ومعيار الكفاءة يوضح مدى تحول موارد المدخلات خلال تنفيذ الأنشطة إلى المخرجات المستهدفة نوعياً وكمياً وخلال الوقت المحدد.

حدد الإتحاد الأوروبي خمسة ضوابط تتعلق بمعيار الكفاءة وهي:

- مدى تحقيق المخرجات المخطط لها باستعمال مؤشرات القياس الموجودة في الإطار المنطقي للمشروع.
- نوعية الإدارة اليومية شاملاً إدارة الموازنة والموظفين والمعلومات والمخاطر .
- تكاليف مخرجات المشروع مقارنة بتدخلات أخرى وتبرير التكاليف والفوائد
- نوعية المتابعة وما إذا كانت موجودة أم لا وهل يتم الاستفادة منها .

- التأكد مما إذا تم تحقيق نتائج غير مخطط لها أم لا.

أما ضوابط وكالة التعاون اليابانية JICA في معيار الكفاءة:

- المدخلات من حيث الكم والكيف والجودة مناسبة لتنفيذ الأنشطة والفعاليات.
- بالنسبة للافتراضات الهامة من الأنشطة وحتى المخرجات تم فهمها بدقة.
- اختيار الوقت للمدخلات بشكل مناسب.
- الهدف والمخرجات من المشروع يبرر التكلفة المستثمرة به.

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

3. معيار الفاعلية:

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

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

ويعكس الفاعلية مدى استغلال مخرجات المشروع تحقيق أهدافه المحددة.

حدد الإتحاد الأوروبي أربعة ضوابط لتحديد معيار الفاعلية وهي:

- 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 وهل كان هناك مخاطر جديدة ظهرت.
- هل ظهرت مشاكل نظراً لعدم الأخذ بعين الاعتبار القضايا المتقاطعة.

أما ضوابط وكالة التعاون اليابانية JICA في معيار الفاعلية:

- الهدف من المشروع مذكور بوضوح.
- مؤشرات قياس الأهداف تعبر عن الأهداف.
- طرق الحصول على مؤشرات قياس الأهداف ملائمة.
- بانتهاء المشروع سيتحقق الهدف العام للمشروع.

- كفاءة مخرجات المشروع (حسب المخطط) تحقق أهداف المشروع.
- تم فهم هدف وافتراضات المشروع بشكل صحيح.
- لا يوجد أي عوامل تعرقل تحقيق أهداف المشروع.

ونسبة إلى ذلك، فإن معيار الفعالية يقيس مدى القرب من تحقيق الأهداف، وما هي العوامل التي قد تعرقل تحقيق هذه الأهداف.

4. معيار الأثر:

حسب USAID 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)

أما حسب JICA يعني معيار الأثر التأثيرات الإيجابية والسلبية على المدى الطويل، بشكل مباشر أو غير مباشر، وسواء أكانت مقصودة أم لا. وهذه التأثيرات، قد تكون اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية أو أنواع أخرى، حيث يتم تحليل الهدف العام باعتباره تأثيراً متوقعاً بالإضافة إلى التأثيرات الإيجابية والسلبية غير المتوقعة. (JICA, 2004)

ويعكس معيار الأثر مدى امتداد وانتشار الفوائد التي تلقتها الفئات المستهدفة لأعداد أكبر من الناس في المجتمع أو المنطقة.

كذلك يعكس الأثر مساهمة المشروع في تطوير القطاعات ذات العلاقة.

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

ضوابط دليل الاتحاد الأوروبي في معيار الأثر:

- مدى تحقيق الهدف العام ومدى مساهمة المشروع في تحقيق هذا الهدف.
- مدى انتشار الأثر الاقتصادي للمشروع على الموظفين ومقدمي الخدمات.
- قصص النجاح والدروس المستفادة والوسائل والحلول الإبداعية.
- مدى مساهمة المشروع في تطوير القطاع المستهدف فيما يتعلق بتطوير الموارد البشرية.

ضوابط وكالة التعاون اليابانية JICA في معيار الأثر:

- المؤشرات المستخدمة لقياس الهدف العام تعبر عن معناها بدقة.
- المؤشرات والأهداف الفرعية للهدف العام ملائمة في ظل البيانات الأساسية.

- طرق الحصول على المؤشرات للهدف العام ملائمة ومناسبة.
- هنا يوجد علاقة منطقية بين الهدف العام من المشروع والأمر التنموية.

5. معيار الاستدامة:

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

أما حسب JICA فإن 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 الديناميكية فهي تختص باستخدام أو تكييف نتائج المشروع تبعاً لسياق مختلف أو بيئة متغيرة من المجموعات المستهدفة.

معيار الاستدامة يعكس ما إذا كانت الفوائد للفئات المستهدفة ستستمر بعد انتهاء التمويل الخارجي.

ضوابط دليل الاتحاد الأوربي في معيار الاستدامة:

- مدى امتلاك الشركاء لأهداف وإنجازات 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 الحكم الرشيد.
- مدى القدرة على إدارة التكنولوجيا المتوفرة بدون الحاجة لمساعدة خارجية.
- مدى الاستدامة المؤسسية والتي تعكس مستوى التزام الشركاء وكذلك دمج المشروع ضمن هيكلتها.
- مدى الاستدامة المالية والتي تعكس قدرة الفئات المستهدفة على تحمل تكلفة الخدمات المقدمة بعد انتهاء التمويل.

أما ضوابط وكالة التعاون اليابانية JICA في معيار الاستدامة:

- يوجد لدى المؤسسة الشريكة كفاءة و طاقة تنظيمية لتنفيذ الأنشطة ومن ثم تحقيق التأثير المطلوب بعد انتهاء التعاون.
- يستمر التعامل بنفس سياسة المنحة (المساعدة) بعد انتهاء التعاون بين الشركاء.
- عينة تجريبية من موقع معين لاختبار هدف ما.
- إعداد التعليمات والأنظمة القانونية الخاصة بالمنحة.

- الإحساس بملكية المشروع متحقق فعلا لدى المؤسسة المنفذة من لحظة ما قبل البدء المشروع.
 - احتمال أن يتم عرقلة التأثير (الاستفادة) المستمرة من خلال قلة الاعتبار لأصحاب المصلحة.
 - الميزانية للمشروع مضمونة ومؤمنة (تشمل النفقات التشغيلية).
 - احتمال زيادة الميزانية المطلوبة في المستقبل خلال تنفيذ المشروع.
 - مدى اتخاذ اعتبارات ناجحة من جانب الجمعية المستهدفة.
 - طرق استخدام التكنولوجيا في المشروع مقبولة.
 - خطة إدارة وصيانة المعدات المستخدمة في المشروع ملائمة.
 - يحتوي المشروع على آلية لنشر وتعميم المشروع.
 - تستخدم التكنولوجيا كأحد عناصر التي يمكن نشرها على المواقع الأخرى.
 - احتمال أن يتم عرقلة التأثير (الاستفادة) المستمرة بسبب اعتبارات البيئة.
- مما سبق يتضح أن معيار الاستدامة يقيس مدى ديمومة المشروع بعد انتهائه، ويركز على نوعين من الاستدامة الأولى الاستدامة المؤسسية والتي تعكس مستوى التزام المؤسسة باستمرار المشاريع ودمجها ضمن هيكلتها، والثاني الاستدامة المالية والتي تعكس قدرة الفئات المستهدفة على تحمل تكلفة الخدمات المقدمة بعد انتهاء التمويل.

المبحث الرابع الأبحاث السابقة

1. دور المعايير الدولية بإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العامة في قطاع غزة (عنبر، 2016)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المعايير الدولية بإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العامة في قطاع غزة، وذلك من خلال التعرف على مدى إدراك تلك المؤسسات بالمعايير ومدى تطبيقها، وكذلك التعرف على مستوى الجودة في المشاريع التي تقدمها تلك المؤسسات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر المعايير الدولية لإدارة المشاريع (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع، إدارة موارد المشروع، إدارة مخاطر المشروع، إدارة مشتريات المشروع، إدارة اتصالات المشروع) وزيادة جودة المشروع وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير للمعايير الدولية على زيادة جودة المشروع وكان أكثر المعايير تأثيراً هو إدارة موارد المشروع.

كما وتوصي الدراسة بإشراك العاملين المعنيين ومنفذي المشروع في إعداد خطط المشروع لأنهم أكثر الناس دراية بما هو أفضل للمشروع.

2. تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية (حماد، 2010).

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر مديري المشاريع حيث استخدم الباحث، المنهج الوصفي التحليلي وصمم استبانة خصيصاً لجمع البيانات اعتماداً على المعايير الدولية لتقييم المشاريع (معيار الارتباط - معيار الأثر - معيار الفاعلية - معيار الكفاءة - معيار الاستدامة)

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة: حسب النتائج انه يتم تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة اعتماداً على معيار الارتباط بنسبة 73 % وعلى معيار الكفاءة بنسبة 69 % وعلى معيار الفاعلية بنسبة 68 % وعلى معيار الأثر بنسبة 71 % وعلى معيار الاستدامة بنسبة 64 %، وكانت توصيات الباحث ما يلي: من الضروري أن تراعي إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية معيار الارتباط بشكل أفضل من خلال

تحديد الفئات المستهدفة بدقة والتعرف على الاحتياجات الأساسية للفئة المستهدفة، وبراى تحليل المخاطر التي يحتمل مواجهتها أثناء تنفيذ المشروع وكذلك تحقيق الجودة في مخرجات المشروع وكذلك مقارنة تكاليف المشروع بتكاليف مشاريع مشابهة اخرى وكذلك بضرورة الاهتمام بتقييم المشاريع لتصبح ثقافة في المنظمة وليس بناء طلب الممولين .

3. استكشاف الجودة في تنفيذ مشاريع التنمية: رؤى من المنظمات غير الحكومية التنموية (بوردمان،2018)

Exploring quality in the implementation of development projects: Insights from development NGOs) Murray Paul BOARDMAN,2018)

تستكشف هذه الرسالة كيفية استخدام المنظمات غير الحكومية للجودة لتقييم أداء التنفيذ في مشاريع التنمية.

حيث تناول البحث مشكلة تزايد الاعتراف بضعف التنفيذ كعامل رئيسي في فشل المشروع الذي يثير تساؤلات حول كيفية تقييم التنفيذ رسمياً، لمعالجة هذه المشكلة، تم استكشاف مفهوم الجودة كوسيلة لتقييم أداء تنفيذ المشروع.

تم إجراء هذا البحث في ثلاث منظمات غير حكومية تنموية في جنوب شرق آسيا، باستخدام نهج مختلط. تضمن البحث 34 مقابلة شبه منظمة مع موظفي المشروع، وتحليل الأدبيات التنظيمية الرمادية، وتقارير المشروع.

بشكل عام، تتوافق النتائج مع الفهم المقبول بأن الجودة هي تفاعل بين التوقعات والإنجازات، وأنه لتكون الجودة تقييمًا فعالاً لأداء التنفيذ، يلزم وجود إطار مرجعي مناسب، ولتعزيز الاستفادة من الجودة في تقييم التنفيذ، يلزم إيلاء مزيد من الاهتمام بالتفاصيل؛ ولتحقيق ذلك، هناك حاجة إلى تحسين كيفية تحديد التوقعات رسمياً وكيفية مراقبة الإنجازات بكفاءة.

وتحدث عن المراقبة أنها بدورها، تحتاج إلى استهداف أفضل لضمان توافق الإنجازات مع التوقعات ودعمها بتحليل البيانات المناسب؛ كانت التوصية العملية من هذا البحث هي التعديل البسيط لأداة مراقبة المشروع النموذجية، والتي يمكن استخدامها بشكل تكراري واستباقي لتقييم جودة التنفيذ؛ تم ختم الدراسة بتحديد فرص البحث المستقبلية للنهوض بتقييم جودة التنفيذ في مشاريع التنمية.

4. تأثير الرصد والتقييم على أداء المشروع: حالة الجامعة الافتراضية الأفريقية (فيري، 2015)

INFLUENCE OF MONITORING AND EVALUATION ON PROJECT PERFORMANCE: A CASE OF AFRICAN VIRTUAL UNIVERSITY, KENYA 2015 BY BERNARD PHIRI

تم إعداد هذه الدراسة لتقييم تأثير المتابعة والتقييم على أداء المشروع في الجامعة الافتراضية الأفريقية (AVU). في هذه الدراسة، تم تحديد المتابعة والتقييم من خلال أنشطتها: تخطيط الرصد والتقييم، التدريب على المتابعة والتقييم، المسوحات الأساسية وأنظمة المعلومات، وبينما كان أداء المشروع يعتبر درجة تحقيق الهدف. كانت أهداف الدراسة هي تحديد كيفية تأثير خطط المتابعة والتقييم على أداء المشروع؛ لتقييم تأثير التدريب على أداء المشروع؛ وتحديد كيفية تأثير المسوحات الأساسية على أداء المشروع؛ إضافةً لتحديد تأثير نظم المعلومات عليه.

تقييم المشاريع في الجامعة الافتراضية الأفريقية (AVU) يتجلى بتقييم المشروع من خلال أنشطة مثل التخطيط للمتابعة والتقييم حيث يتم تحديد مؤشرات الأداء المناسبة قبل تنفيذ المشروع ووضع جدول زمني لجمع البيانات. يتم أيضاً التخطيط لكيفية تحليل البيانات لإظهار أداء المشروع في إطار المتابعة والتقييم. وبهذه الطريقة، يتم الاعتناء بجميع التدابير اللازمة لضمان تحسين أداء المشروع في إطار التخطيط للمتابعة والتقييم. علاوةً على ذلك، تظهر النتائج أن جميع المؤسسات المشاركة قد خضعت للتدريب على المتابعة والتقييم، وشاركت في المسوحات الأساسية وكانت مطلعة على خطط المتابعة والتقييم التي طورتها AVU.

في الختام، أوضحت الدراسة أن المتابعة والتقييم لهما تأثير نسبي مباشر على أداء المشروع وأنه ينبغي وضع خطة له إذ كان لا بد من رؤية التأثير الإيجابي للأهداف المرجوة من المتابعة والتقييم. إضافةً على ذلك، يجب تنفيذ المتابعة والتقييم بشكل كامل ومنهجي من أجل التأثير على أداء المشروع، بالنظر إلى أن المشاريع يتم تنفيذها من قبل المؤسسات ذات الهياكل (المنظمة).

وأوصى البحث بأن تكون وحدة المتابعة والتقييم جزءاً من مؤسسة. وباختصار، يجب أن يكون مسؤول المتابعة والتقييم المنفرد جزءاً من أي مؤسسة من أجل تعزيز تعلم المشروع والاحتفاظ بذاكرة المتابعة والتقييم له.

الفصل الثالث

الإطار العملي

1. المنظمات غير الحكومية والجمعيات في سورية.
2. الجمعية السورية للتنمية الاجتماعية.
3. مصادر جمع البيانات.
4. أداة البحث.
5. المعاينة وأسلوب جمع العينة.
6. الاختبارات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
7. تحليل واختبار فرضيات الدراسة.

تمهيد:

قامت الباحثة في هذا الفصل باستعراض تعريف للمنظمات غير الحكومية ولمحة عن الجمعية السورية للتنمية الاجتماعية المنظمة التي تم فيها إجراء البحث، وتم وصف المنهج المتبع في تحليل البيانات والتعريف بأداة البحث، واختبار مدى صدقها وثباتها.

ويستعرض الفصل المعالجات الإحصائية التي استخدمت في التحليل واستخلاص النتائج، ويتضمن البحث عرضاً تحليلياً واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة على أسئلة البحث، واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها.

1. المنظمات غير الحكومية:

شهد العالم في العقود القليلة الماضية تغيرات كبيرة في مختلف القطاعات خاصة الاقتصادية منها، ولقد سهّلت العولمة إنشاء المنظمات غير الحكومية إذ أصبح عددها يصل الآلاف منها، حيث أنّ معظم هذه المنظمات لها امتدادات في دول العالم مرتبطة ببعضها البعض.

قد تكون المنظمة مهمتها تقديم الخدمات مثل الخدمات الطبيّة أو خيرياً بحيث توفر الدعم للمحتاجين أو تهدف إلى إشراك أفراد المجتمع مع غيرهم مثل المنظمات التي تهتم بذوي الاحتياجات الخاصّة، فهي منظمات تطوعية وعادةً تكون غير هادفة للربح وتساهم في مشاريع التعاون أو التعليم أو التدريب ونحو ذلك. (مخير، 2019)

- تعريف المنظمات غير الحكومية:

يمكن تعريف المنظمة غير الحكومية على أنها مؤسسات تعاونية ليست تجارية وغير ربحية قائمة على المواطنة وتعمل بشكل مستقل عن الحكومة وتسمى أحياناً مؤسسات المجتمع المدني، وتحمل هذه المنظمات أهدافاً عدة على المستويات المحلية والدولية لخدمة أغراض اجتماعية أو سياسية محددة، في حين أنّ مصطلح "منظمة غير حكومية" له تفسيرات مختلفة إلا أنه من المقبول عمومًا تضمين المنظمات الخاصة في هذا التصنيف والتي تعمل دون سيطرة الحكومة والتي لا تهدف للربح وإنما لتقديم خدمات ذات طابع اجتماعي وإنساني. (مخير، 2019)

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.

مما سبق ترى الباحثة أن المنظمات غير الحكومية هي منظمة أو مؤسسة غير ربحية تسعى لتحقيق أهداف اجتماعية أو انسانية أو اقتصادية تنموية بشكل مستقل.

- نشأة المنظمات غير الحكومية:

إن أول ظهور للمنظمات الغير الحكومية يرجع إلى القرن الثامن عشر تقريبًا عام 1904، حيث كان هناك أكثر من 1000 منظمة غير حكومية قائمة في العالم تدافع عن حقوق المرأة وتناهض التمييز العنصري بالإضافة إلى نزع السلاح وأهداف أخرى، ويمكن تقسيم المنظمات غير الحكومية حسب نطاق عملها إلى منظمات ذات مستويات وطنية وأخرى دولية، في المنظمات من النوع الأول تركز على المبادرات والأنشطة في المجتمعات المحلية الصغيرة، بينما المنظمات من النوع الثاني تتعاون مع منظمات أخرى مثل غرف التجارة والشركات لحل المشاكل التي تؤثر على مجتمعات بأكملها، وتركز المنظمات المحلية على النشاط الذي يعود بالنفع على الناس في جميع أنحاء المجتمع الواحد، بينما تعمل المنظمات الدولية على مستوى أوسع ليشمل أرجاء واسعة من العالم، وتساعد هذه التسميات المنظمات الحكومية الدولية والمواطنين المحليين على حدٍ سواء في تحديد نية هذه المنظمات. (مخير، 2019)

2. لمحة عن الجمعية السورية للتنمية الاجتماعية:

الجمعية السورية للتنمية الاجتماعية المرخصة من وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل عام 2009.

تعمل الجمعية في مجال التنمية المجتمعية من خلال عدة برامج (المبادرات المجتمعية والشبابية، دعم الجمعيات الأهلية، حماية الطفولة، العنف القائم على النوع الاجتماعي، الدعم النفسي، التدريب المهني، دعم المشاريع الصغيرة، توزيع المعينات الطبية والعينية) بالشراكة مع المفوضية السامية لشؤون اللاجئين ومجموعة من منظمات الأمم المتحدة والمنظمات الدولية.

وتعمل الجمعية من خلال أكثر من 50 نقطة عمل في المحافظات السورية (دمشق - درعا - السويداء - حمص - حماه - ادلب - حلب - دير الزور - الحسكة).

3. مصادر جمع البيانات:

تم جمع البيانات الأولية بواسطة استبانة وزعت على المدراء والعاملين في المتابعة والتقييم في الجمعية السورية للتنمية الاجتماعية) أما البيانات الثانوية فقد تم جمعها من خلال الرسائل العلمية، والكتب والدوريات، والمواقع الالكترونية... الخ، ذات العلاقة بموضوع الدراسة حول أقر المتابعة والتقييم على جودة المشاريع في الجمعية السورية للتنمية الاجتماعية.

4. أداة البحث:

تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية اللازمة لهذه الدراسة، وقد تم بناء الاستبيان بناء على دراسة (عنبر، 2016) وقام الباحث بتعديلات عليها بناءً على الجانب النظري وبما يخدم متغيرات الدراسة، وبما يضمن قياس أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، وقد تكونت الاستبانة من المحاور التالية:

القسم الأول: وهو العبارة عن البيانات الشخصية للمستجيب (الجنس، الفئة العمرية، المنصب الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة الخاصة بالمتغير المستقل وهو نظام المتابعة والتقييم في الجمعية، ويتكون من 17/ عبارة.

القسم الثالث: وهو عبارة عن مجالات الدراسة الخاصة بالمتغير التابع وهو جودة المشاريع في الجمعية، ويتكون من 17/ عبارة، موزع على خمس مجالات:

الارتباط 4/ عبارات، الكفاءة 3/ عبارات، الفاعلية 3/ عبارات، الأثر 3/ عبارات، الاستدامة 3/ عبارات.

5. المعاينة وأسلوب جمع العينة:

تم جمع كل البيانات المتعلقة بالبحث عشوائياً من خلال أسلوب الاستبانة الإلكترونية kobo-toolbox وكان أسلوب الحصر في الدراسة غير شامل، حيث كان إجمالي حجم العينة المأخوذة لغرض الدراسة هو $n=30$.

6. الاختبارات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

- اختبار " ألفا كرونباخ " لتقدير المصدقية والثبات " Cronbach's Alpha Test " .
- المتوسط الحسابي " MEAN " .
- اختبار T في حالة عينة واحدة لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد استخدمه الباحث للتأكد م دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة T " test "
- اختبارات الارتباط وعوامل تأثير المتغيرات عليها " Correlation Tests " .
- اختبار تحليل الانحدار وبناء النموذج المتوقع لارتباط المتغيرات " Regression Modeling and Analysis " .

ملاحظات هامة متعلقة بالدراسة:

- تم اعتماد مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ والاختبار من الطرفين في كل الاختبارات الإحصائية

المطبقة في هذه الدراسة، إلا في حال تم ذكر خلاف ذلك صراحةً.

اختبار " ألفا كرونباخ " لتقدير المصدقية والثبات " Cronbach's Alpha Test ":

يقيس هذا الاختبار درجة ثبات وصدق أسئلة الاستبيان، وبالتحليل تبين لنا ما يلي:

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.880	39

نلاحظ أن قيمة الإحصاء أعلاه لجميع المتغيرات هي " 0.880 " وهي قيمة كبيرة تدل على درجة عالية من الصدق والثبات في النموذج المعتمد.

سنقوم الآن بإضافة سبع متغيرات تعبر عن كل محور (محور المتابعة والتقييم – محور الارتباط – محور الكفاءة – محور الفاعلية – محور الأثر – محور الاستدامة – محور جودة المشاريع) وهذه المتغيرات هي عبارة عن متوسطات أجوبة كل مشاهدة في كل محور، سنقوم بإعادة الاختبار بالنسبة للمتغيرات السابقة.

نلاحظ ما يلي:

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.920	7

نلاحظ أن قيمة الإحصاء أعلاه لهذه المتغيرات لوحدها هي " 0.920 " وهي قيمة كبيرة تدل على درجة عالية، وبالتالي يمكن اعتماد النموذج السابق في الدراسة المطلوبة مع الحفاظ على مستوى عالي من الصدق والثبات في هذا النموذج.

7. تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة:

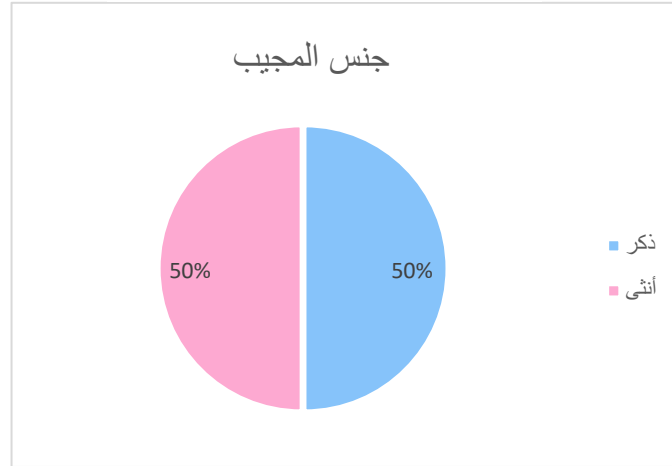
أ. وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

الجدول 3
توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	15	50.0
أنثى	15	50.0
المجموع	30	100.0

الشكل 3
مخطط بياني عن توزيع العينة حسب الجنس



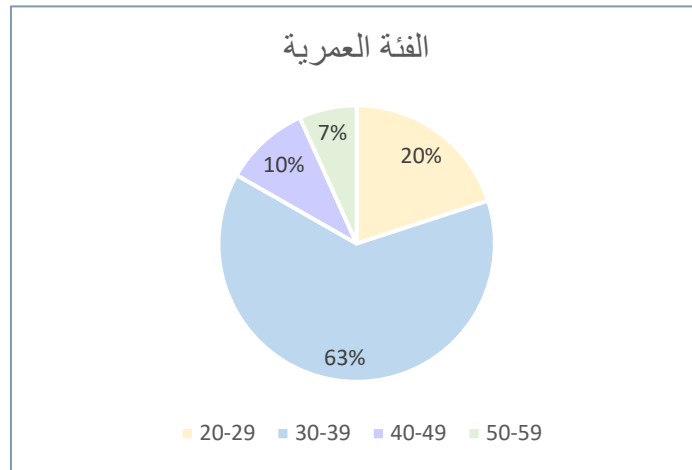
- يتضح من الجدول 3 أن ما نسبته 50% من عينة الذكور و50% من عينة الإناث.
- نلاحظ التكافؤ بين الإناث والذكور في الجمعية، وهذا يعد نقطة إيجابية خصوصا في العمل الإنساني.

- توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية:

الجدول 4
توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

العمر	التكرار	النسبة المئوية
20-29	6	20.0
30-39	19	63.3
40-49	3	10.0
50-59	2	6.7
المجموع	30	100.0

الشكل 4
مخطط بياني يوضح توزيع العينة حسب الفئة العمرية



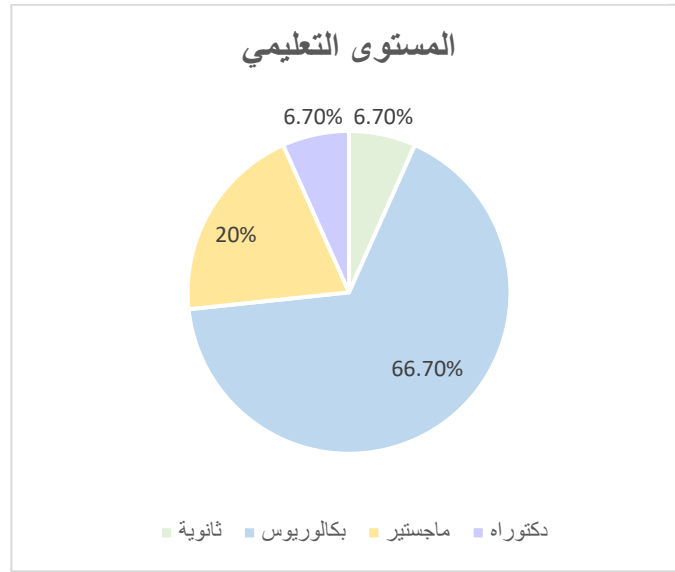
- يتضح من الجدول 4 أن ما نسبته 20% من العينة تتراوح أعمارهم بين ال 20-29، 63,3% تتراوح أعمارهم بين ال 30-39، وإن 10% من العينة تتراوح أعمارهم بين ال 40-49، و6,7% من العينة تتراوح أعمارهم بين ال 50-59، ولا يوجد أي أحد فوق ال 60 سنة.
- وهذا يدل على أن الغالبية من فئة الشباب أي هناك نزعة واضحة للجمعية في الاعتماد على الشباب نظراً لما تتمتع به هذه الفئة الشابة من أفكار مبنية على أسس علمية وتكنولوجية متطورة، ويعزى ذلك بشكل رئيسي إلى الرغبة الكبيرة لمعظم الشباب في إكمال دراستهم الجامعية والحصول على شهادات عليا تساعدهم على تطبيق ما تعلموه من مبادئ ونظريات جديدة وكذلك مواكبة التطورات التكنولوجية ومتابعتها والسعي لتطبيقها من أجل رفع كفاءة العمل.

- توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

الجدول 5
توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوية	2	6.7
بكالوريوس	20	66.7
ماجستير	6	20.0
دكتوراه	2	6.7
المجموع	30	100.0

الشكل 5
مخطط بياني يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



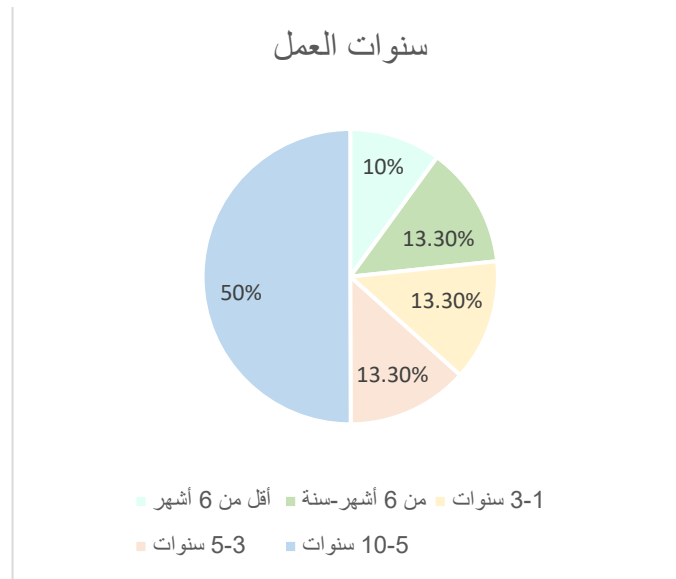
- يتضح من الجدول 5 أن نسبة 6,7% من العينة من حملة الشهادة الثانوية فقط، ونسبة 66,7% من العينة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، ونسبة 20% من العينة مؤهلهم العلمي ماجستير، ونسبة 6,7% مؤهلهم العلمي دكتوراه.
- ترى الباحثة أن النسبة إيجابية حيث أن الغالبية العظمة لديهم شهادة بكالوريوس فما فوق، وهذا يدل على ميل أصحاب القرار والإدارة العليا بتوظيف منسقين ومدراء لديهم شهادات علمية تمكنهم من تطبيق المبادئ العلمية والعملية في إدارة المشاريع بالشكل الصحيح من أجل الحصول على جودة عالية في الأداء.

- توزيع عينة الدراسة حسب سنوات العمل في الجمعية:

الجدول 6
توزيع عينة الدراسة حسب سنوات العمل في الجمعية

سنوات العمل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 6 أشهر	3	10.0
من 6 أشهر-سنة	4	13.3
1-3 سنوات	4	13.3
3-5 سنوات	4	13.3
5-10 سنوات	15	50.0
المجموع	30	100.0

الشكل 6
مخطط بياني يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات العمل في الجمعية



- يتضح من الجدول 6 أن نسبة 10% من العينة يعملون في الجمعية منذ أقل من 6 أشهر، بينما نسبة الذين يعملون في الجمعية منذ من 6 أشهر-سنة هي 13,3%، ونسبة الذين يعملون في الجمعية منذ 1-3 سنوات أيضاً 13,3%، ونسبة 50% يعملون في الجمعية منذ 5-10 سنوات. وهذه نسبة متوسطة حيث لا تشير إلى أن العاملين لديهم خبرة كبيرة أو قليلة في الجمعية لكنها متوسطة إجمالاً، حيث لا يوجد أي شخص من العينة لديه خبرة 10 سنوات فما فوق.

ii. عرض تحليل عبارات الاستبانة:

- تحليل عبارات محور المتابعة والتقييم:

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي "3" أم لا.

النتائج موضحة بالجدول التالي:

الجدول 7
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T لفقرات محور المتابعة والتقييم

Sig. (2-tailed)	t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
0.000	5.81	0.69	3.73	قسم المتابعة والتقييم في الجمعية فعال بشكل جيد	1
0.059	1.96	0.84	3.30	يقوم فريق المتابعة والتقييم بتدريب العاملين في الجمعية على الأنشطة الخاصة بالقسم	2
1.000	0.00	0.74	3.00	يتم وضع ميزانية كافية للمتابعة والتقييم	3
0.000	6.19	0.68	3.77	تستفيد الجمعية من تقارير المتابعة والتقييم التي تقوم بها الجهة المانحة	4
0.000	8.46	0.67	4.03	تشارك الجمعية بتحديد الإطار المنطقي للمشاريع	5
0.000	4.83	0.72	3.63	أهداف النواتج في الإطار المنطقي الذي تم تحديده قابلة للتحقيق	6
0.000	12.53	0.48	4.10	يستخدم المشروع المؤشرات لقياس التقدم	7
0.000	7.37	0.72	3.97	يشارك أعضاء المجتمع بنشاط وبدون تمييز باستجابات التدخل	8
0.000	7.37	0.72	3.97	يتم إعداد خطة نشاطات المتابعة والتقييم	9
0.000	8.76	0.58	3.93	أعتبر أن أنشطة المتابعة والتقييم التي تمارسها الجمعية فعالة ومؤثرة في جودة المشروع	10
0.000	8.51	0.64	4.00	يتم إجراء أنشطة المتابعة والتقييم بحيادية	11

0.000	7.55	0.63	3.87	يتم اعداد تقرير خاص لكل نشاط من أنشطة المتابعة والتقييم	12
0.000	7.44	0.78	4.07	يتم أخذ نتائج التقرير بعين الاعتبار في التخطيط للمشاريع القادمة	13
0.000	9.11	0.68	4.13	يعمل نظام الشكاوى والملاحظات بشكل فعال	14
0.000	6.51	0.78	3.93	تعمل كل من قنوات شكاوى والتغذية الراجعة بشكل فعال ومناسب للمستفيدين	15
0.000	9.20	0.61	4.03	يتم معالجة الشكاوى بشكل جيد	16
0.000	12.04	0.61	4.33	يتم تعريف المستفيدين والموظفين بقنوات الشكاوى المتاحة	17
0.000	14.60	0.68	3.87	محور المتابعة والتقييم	

من الجدول 7 نستطيع استخلاص ما يلي:

- حصلت العبارة رقم 17 على أعلى متوسط حسابي حيث أن المتوسط الحسابي للعبارة " يتم تعريف المستفيدين والموظفين بقنوات الشكاوى المتاحة" بلغ 4.33 وقيمة الاختبار 12.04 وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.000، وحصلت الفقرة 14 أيضا على متوسط حسابي عالي حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة " يعمل نظام الشكاوى والملاحظات بشكل فعال" بلغ 4.13 وقيمة الاختبار 9.11 وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وتعزوا الباحثة سبب حصول هذه الفرتين على أعلى متوسطين حسابيين لمدى اهتمام الجمعية بشكاوى المستفيدين وفعالية آلية الشكاوى في الجمعية، وهذا يدل على وعي الجمعية بأهمية الشكاوى الموجهة من قبل المستفيدين ودورها في تفعيل دور المتابعة والتقييم.
- حصلت العبارة رقم 3 على أقل متوسط حسابي حيث بلغ المتوسط الحسابي الخاص بالفقرة " يتم وضع ميزانية كافية للمتابعة والتقييم" 3.00 وقيمة الاختبار 0.000 وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 1.00، هذا يدل على أنه لا يوجد فرق بين القيمة الحيادية ومتوسط الفقرة، أي أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وتعزو الباحثة ذلك لأن الميزانية المخصصة للمتابعة والتقييم في الجمعية ليست كافية دائما في كل المشاريع للقيام بأنشطة المتابعة والتقييم بالشكل المطلوب.
- كما علق بعض المجيبين على هذه الفقرة أن موضوع الميزانية غير واضح لديهم وهو من اختصاص القسم المالي والإدارة العليا.
- حصلت الفقرة رقم 2 على متوسط حسابي منخفض نسبياً حيث بلغ المتوسط الحسابي الخاص بالفقرة " يقوم فريق المتابعة والتقييم بتدريب العاملين في الجمعية على الأنشطة الخاصة بالقسم" 3.30 وقيمة

الاختبار 1.96 وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.059، هذا يدل على أنه لا يوجد فرق بين القيمة الحيادية ومتوسط الفقرة، أي أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وتعزو الباحثة ذلك لأن هناك ضعف اهتمام باشرارك باقي الأقسام في المتابعة والتقييم من خلال اجراء التدريبات. كما علق بعض المجيبين أن هناك تدريبات يتم إجراؤها بخصوص المتابعة والتقييم لكنها تقام من قبل فريق اخر.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمحور المتابعة والتقييم يساوي 3.87، والانحراف المعياري 0.68 (لا يوجد تشتت في التقييم هناك تماثل وتقارب في التقييم) وأن قيمة الاختبار 14.60 والقيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.000، لذلك يعتبر محور المتابعة والتقييم دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور يختلف عن درجة الحياد وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى اهتمام الجمعية بالمتابعة والتقييم، ويدل على فاعلية قسم المتابعة والتقييم وأنشطته.

- تحليل عبارات معيار الارتباط:

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي "3" أم لا. النتائج موضحة بالجدول التالي:

الجدول 8

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T لفقرات مجال الارتباط

Sig. (2-tailed)	t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.000	10.02	0.58	4.07	1 تقوم المؤسسة بإعداد تحديد الاحتياجات قبل تصميم المشاريع
0.000	7.92	0.67	3.97	2 يتم مراعاة وجهات نظر الجهات ذات العلاقة عند تصميم المشروع
0.000	8.46	0.67	4.03	3 المشاريع المنفذة تعكس نتائج تقييم الاحتياجات
0.000	8.51	0.64	4.00	4 يتم تصميم المشاريع بحيث تتماشى مع أولويات الممول
0.000	11.55	0.64	4.02	مجال الارتباط

من الجدول 8 نستطيع استخلاص ما يلي:

- يمكن القول بأن المتوسط الحسابي للارتباط يساوي 4.02، والانحراف المعياري 0.64 (لا يوجد تشتت في التقييم هناك تماثل وتقارب في التقييم) وأن قيمة الاختبار 11.55 والقيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.000، لذلك يعتبر مجال الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف عن درجة الحياد وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.
- وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى وجود وعي لدى الجمعية السورية للتنمية الاجتماعية على أهمية تصميم المشاريع لتناسب مع مصالح الجميع لضمان الاستمرارية في الحصول على الأموال من الجهة المانحة.

- تحليل عبارات معيار الكفاءة:

- تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي "3" أم لا. النتائج موضحة بالجدول التالي:

الجدول 9

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T لعبارات مجال الكفاءة

Sig. (2-tailed)	t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.000	4.58	0.84	3.70	1 تتوفر موارد مالية وبشرية ومعدات تقنية ملائمة لتنفيذ أنشطة المشروع المخطط لها
0.000	8.76	0.58	3.93	2 يقوم الموظفون بالمشروع بتنفيذ الأعمال المكلفين بأدائها بجودة عالية خلال الوقت المحدد وضمن التكاليف والموازنة
0.000	5.43	0.74	3.73	3 يتم تقييم أداء طاقم المشروع بصورة دورية خلال فترة المشروع
0.000	7.87	0.72	3.79	مجال الكفاءة

من الجدول 9 نستطيع استخلاص ما يلي:

- يمكن القول بأن المتوسط الحسابي للكفاءة يساوي 3.79، والانحراف المعياري 0.72 (لا يوجد تشتت في التقييم هناك تماثل وتقارب في التقييم) وأن قيمة الاختبار 7.87 والقيمة الاحتمالية (sig.) تساوي

0.000، لذلك يعتبر مجال الكفاءة دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف عن درجة الحياد وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.
وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى أنه من أولويات إدارة المشاريع تحقيق مخرجات المشاريع المخطط لها من خلال الاستفادة من نظام المتابعة من أجل تقليل ظهور نتائج غير مخطط لها.

- تحليل فقرات معيار الفاعلية:

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي "3" أم لا. النتائج موضحة بالجدول التالي:

الجدول 10
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T لفقرات مجال الفاعلية

Sig. (2-tailed)	t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.000	12.79	0.41	3.97	1 يتم تحقيق أهداف المشاريع المخطط لها
0.000	12.23	0.51	4.13	2 يتم ربط خطة تنفيذ المشروع بالأهداف المرجوة منه
0.000	5.77	0.73	3.77	3 تضع إدارة المشروع أهدافها لتكون متسقة مع أهداف الفئة المستهدفة
0.000	11.79	0.55	3.96	مجال الفاعلية

من الجدول 10 نستطيع استخلاص ما يلي:

- يمكن القول بأن المتوسط الحسابي للفاعلية يساوي 3.96، والانحراف المعياري 0.55 (لا يوجد تشتت في التقييم هناك تماثل وتقارب في التقييم) وأن قيمة الاختبار 11.79 والقيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.000، لذلك يعتبر مجال الفاعلية دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف عن درجة الحياد وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى أن إدارة المشاريع تراعي تحقيق أهداف المشاريع المخطط لها حسب تصميم المشاريع، وأن هناك ارتباط بين المشاريع والفئات المستهدفة أدى إلى تحقيق أهداف المشروع.

- تحليل فقرات معيار الأثر:

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي "3" أم لا. النتائج موضحة بالجدول التالي:

الجدول 11
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T لفقرات مجال الأثر

Sig. (2-tailed)	t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
0.000	9.20	0.61	4.03	تساهم المشاريع في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة	1
0.000	11.93	0.55	4.20	تساهم المشاريع في تطوير القطاع المستهدف	2
0.000	7.37	0.72	3.97	يوجد أثر اقتصادي للمشاريع على الموظفين ومقدمي الخدمات	3
0.000	12.74	0.63	4.07	مجال الأثر	

من الجدول 11 نستطيع استخلاص ما يلي:

- يمكن القول بأن المتوسط الحسابي للأثر يساوي 4.07، والانحراف المعياري 0.63 (لا يوجد تشتت في التقييم هناك تماثل وتقارب في التقييم) وأن قيمة الاختبار 12.74 والقيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.000، لذلك يعتبر مجال الأثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف عن درجة الحياد وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى مدى خبرة الجمعية السورية للتنمية الاجتماعية وقدرتها على تحديد أنشطة وخدمات تتلاءم مع الاحتياجات الحقيقية للفئات المستهدفة.

- تحليل فقرات معيار الاستدامة:

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي "3" أم لا.

النتائج موضحة بالجدول التالي:

الجدول 12
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T الفقرات مجال الاستدامة

Sig. (2-tailed)	t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
0.000	7.45	0.66	3.90	يتوفر في المؤسسة معيار الاستدامة المؤسسية والتي تعكس مستوى التزام المؤسسة باستمرار المشاريع	1
0.000	5.11	0.75	3.70	عند تصميم المشروع يتم اقتراح أنشطة ال تحتاج لمصدر تمويل مستمر	2
0.000	9.11	0.68	4.13	يتم التنسيق مع الشركاء طوال فترة التنفيذ	3
0.000	6.12	0.78	3.87	تسعى المؤسسة لتحقيق الاستدامة المالية والتي تعكس قدرة الفئات المستهدفة على تحمل تكلفة الخدمات المقدمة بعد انتهاء التمويل.	4
0.000	8.94	0.72	3.90	مجال الاستدامة	

من الجدول 12 نستطيع استخلاص ما يلي:

- يمكن القول بأن المتوسط الحسابي للاستدامة يساوي 3.90، والانحراف المعياري 0.72 (لا يوجد تشتت في التقييم هناك تماثل وتقارب في التقييم) وأن قيمة الاختبار 8.94 والقيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.000، لذلك يعتبر مجال الاستدامة دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف عن درجة الحياد وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى التطور في وعي الجمعية لمفهوم الاستدامة باعتبارها عنصر رئيس يتم كتابته والسؤال عنه قبل الموافقة على تمويل المشروع ولحرص الممولين عليه واهتمامهم بع انعكس ذلك على اهتمام الجمعية، كما يعكس مدى خبرة المؤسسة في صياغة مشاريع مهمة للفئات المستهدفة.

iii. دراسة العلاقة بين المتغيرات:

- إن التحليل المناسب للبيانات المتوفرة لدينا بحسب نوعها هو معامل بيرسون للارتباط " Pearson's Correlation"، وستكون الفرضيات المتعلقة بهذا الاختبار كما يلي:
الفرضية العدم "H0": المتغيرين المدروسين مستقلان.
الفرضية البديلة "H1": المتغيرين المدروسين مرتبطان.
- سنقوم بالبداية باختبار ارتباط متغير المتابعة والتقييم مع متغير جودة المشاريع من ناحية الارتباط:

الجدول 13
المتوسط والانحراف المعياري للارتباط والمتابعة والتقييم

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
محور المتابعة والتقييم	3.8717	.32710	30
محور الارتباط	4.0167	.48215	30

الجدول 14
ارتباط متغير المتابعة والتقييم مع متغير جودة المشاريع من ناحية الارتباط

Correlations

		محور المتابعة والتقييم	محور الارتباط
محور المتابعة والتقييم	Pearson Correlation	1	.499
	Sig. (2-tailed)		.005
	N	30	30

- من الجدول 14 نجد أن " $\text{Sig} < \alpha$ " وبالتالي نرفض الفرضية العدم "H0" ونقبل الفرضية البديلة "H1"، وبالتالي نكون واثقين بنسبة 95% من أنه يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية معنوية ما بين متغير المتابعة والتقييم مع متغير جودة المشاريع من ناحية الارتباط، وتكون قيمة هذا الارتباط $r = 0.499$ أي أن الارتباط بين هذين العاملين هو ارتباط طردي قوي، وبالتالي نستنتج أن للمتابعة والتقييم أثر إيجابي على زيادة جودة المشاريع من ناحية الارتباط.

- وبأخذ بعين الاعتبار تحليل الانحدار الخطي البسيط بين متغير المتابعة والتقييم (متغير مستقل X) ومتغير جودة المشاريع من ناحية الارتباط (متغير تابع Y1) حيث الفرضيات من الشكل:
الفرضية العدم " H0 ": المتغير المستقل ليس له أثر معنوي في المتغير التابع.
الفرضية البديلة " H1 ": المتغير المستقل له أثر معنوي في المتغير التابع.

الجدول 15

تحليل الانحدار الخطي البسيط بين متغير المتابعة والتقييم ومتغير جودة المشاريع من ناحية الارتباط

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.499 ^a	.249	.222	.42527

a. Predictors: (Constant), محور المتابعة والتقييم

b. Dependent Variable: محور الارتباط

- يوضح الجدول 15 قيمة R^2 حيث R يعبر عن ارتباط بيرسون أما R^2 يسمى بمعامل التحديد أو معامل التفسير وهو عبارة عن نسبة مئوية تساعد على تقييم كم تستطيع المتحولات المستقلة أن تفسر من تغير قيم المتحول التابع والقيمة المتبقية من تغير في قيمة المتحول التابع تكون بسبب إما متحولات مستقلة لم يتم إدخالها في الدراسة أو عوامل تؤثر في مسيرة الدراسة ويعد معامل التفسير هو المعيار الأول الذي نستطيع من خلاله معرفة جودة النموذج الذي قمنا بالتنبؤ به.

الجدول 16

ثابت نموذج الانحدار (متغير المتابعة والتقييم ومتغير جودة المشاريع من ناحية الارتباط)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.170	.938		1.247	.223
	محور المتابعة والتقييم	.735	.241	.499	3.046	.005

a. Dependent Variable: محور الارتباط

أما الجدول 16 يوضح ما يلي:

بالنسبة لثابت نموذج الانحدار " Constant " نلاحظ أن " $\text{Sig} > \alpha$ " وبالتالي نقبل فرضية العدم " H_0 " ونرفض الفرضية البديلة " H_1 "، أي أن ثابت علاقة الانحدار ليس له تأثير معنوي في النموذج المعتمد.

- بالنسبة للمتغير المستقل " X " نلاحظ أن " $\text{Sig} < \alpha$ " وبالتالي نرفض الفرضية العدم

" H_0 " ونقبل الفرضية البديلة " H_1 "، أي أن هذا المتغير له أثر معنوي في نموذج الانحدار المعتمد، وتكون قيمة أمثاله $\beta_1 = 0.735$.

$$Y_1 = 0.735 X$$

• سنقوم باختبار ارتباط متغير المتابعة والتقييم مع متغير جودة المشاريع من ناحية الكفاءة:

الجدول 17

المتوسط والانحراف المعياري للكفاءة والمتابعة والتقييم

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
محور المتابعة والتقييم	3.8717	.32710	30
محور الكفاءة	3.7897	.54967	30

الجدول 18

ارتباط متغير المتابعة والتقييم مع متغير جودة المشاريع من ناحية الكفاءة

Correlations

	محور المتابعة والتقييم	محور الكفاءة
محور المتابعة والتقييم	Pearson Correlation 1	.527
	Sig. (2-tailed)	.003
	N 30	30

- من الجدول 18 نجد أن " $\text{Sig} < \alpha$ " وبالتالي نرفض الفرضية العدم " H_0 " ونقبل الفرضية البديلة " H_1 "، وبالتالي نكون واثقين بنسبة 95% من أنه يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية معنوية ما بين متغير المتابعة والتقييم مع متغير جودة المشاريع من ناحية الكفاءة، وتكون قيمة هذا الارتباط $r = 0.527$ أي أن الارتباط بين هذين العاملين هو ارتباط طردي قوي، وبالتالي نستنتج أن للمتابعة والتقييم أثر إيجابي على جودة المشاريع من ناحية الكفاءة.
- وبأخذ بعين الاعتبار اختبار الانحدار الخطي البسيط بين متغير المتابعة والتقييم (متغير مستقل X) ومتغير جودة المشاريع من ناحية الكفاءة (متغير تابع Y2) حيث الفرضيات من الشكل:
الفرضية العدم " H_0 ": المتغير المستقل ليس له أثر معنوي في المتغير التابع.
الفرضية البديلة " H_1 ": المتغير المستقل له أثر معنوي في المتغير التابع.

الجدول 19

تحليل الانحدار الخطي البسيط بين متغير المتابعة والتقييم ومتغير جودة المشاريع من ناحية الكفاءة

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.527 ^a	.278	.252	.47549

a. Predictors: (Constant), محور المتابعة والتقييم

b. Dependent Variable: محور الكفاءة

- يوضح الجدول 19 قيمة R^2 حيث R يعبر عن ارتباط بيرسون أما R^2 يسمى بمعامل التحديد أو معامل التفسير وهو عبارة عن نسبة مئوية تساعد على تقييم كم تستطيع المتحولات المستقلة أن تفسر من تغير قيم المتحول التابع والقيمة المتبقية من تغير في قيمة المتحول التابع تكون بسبب إما متحولات مستقلة لم يتم إدخالها في الدراسة أو عوامل تؤثر في مسيرة الدراسة ويعد معامل التفسير هو المعيار الأول الذي نستطيع من خلاله معرفة جودة النموذج الذي قمنا بالتنبؤ به.

الجدول 20

ثابت نموذج الانحدار (متغير المتابعة والتقييم ومتغير جودة المشاريع من ناحية الكفاءة)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.362	1.049	.346	.732

محور المتابعة والتقييم	.885	.270	.527	3.279	.003
------------------------	------	------	------	-------	------

a. Dependent Variable: محور الكفاءة

أما الجدول 20 يوضح ما يلي:

- بالنسبة لثابت نموذج الانحدار " Constant " نلاحظ أن " Sig > α " وبالتالي نقبل الفرضية العدم " H0 " ونرفض الفرضية البديلة " H1 "، أي أن ثابت علاقة الانحدار ليس له تأثير معنوي في النموذج المعتمد.
- بالنسبة للمتغير المستقل " X " نلاحظ أن " Sig < α " وبالتالي نرفض الفرضية العدم " H0 " ونقبل الفرضية البديلة " H1 "، أي أن هذا المتغير له أثر معنوي في نموذج الانحدار المعتمد، وتكون قيمة أمثاله $\beta_2 = 0.885$.

$$Y_2 = 0.885 X$$

- سنقوم باختبار ارتباط متغير المتابعة والتقييم مع متغير جودة المشاريع من ناحية الفاعلية:

الجدول 21

المتوسط والانحراف المعياري للمتابعة والتقييم والفاعلية

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
محور المتابعة والتقييم	3.8717	.32710	30
محور الفاعلية	3.9557	.44399	30

الجدول 22

ارتباط متغير المتابعة والتقييم مع متغير جودة المشاريع من ناحية الفاعلية

Correlations

	محور المتابعة والتقييم	محور الفاعلية
--	------------------------	---------------

محور المتابعة والتقييم	Pearson Correlation	1	.596
	Sig. (2-tailed)		.001
	N	30	30

- من الجدول 22 نجد أن " Sig < α " وبالتالي نرفض الفرضية العدم " H0 " ونقبل الفرضية البديلة " H1 "، وبالتالي نكون واثقين بنسبة 95% من أنه يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية معنوية ما بين متغير المتابعة والتقييم مع متغير جودة المشاريع من ناحية الفاعلية، وتكون قيمة هذا الارتباط $r = 0.596$ أي أن الارتباط بين هذين العاملين هو ارتباط طردي قوي، وبالتالي نستنتج أن للمتابعة والتقييم أثر إيجابي على زيادة جودة المشاريع من ناحية الفاعلية.
- وبأخذ بعين الاعتبار اختبار الانحدار الخطي البسيط بين متغير المتابعة والتقييم (متغير مستقل X) ومتغير جودة المشاريع من ناحية الفاعلية (متغير تابع Y3) حيث الفرضيات من الشكل:
الفرضية العدم " H0 ": المتغير المستقل ليس له أثر معنوي في المتغير التابع.
الفرضية البديلة " H1 ": المتغير المستقل له أثر معنوي في المتغير التابع.

الجدول 23

تحليل الانحدار الخطي البسيط بين متغير المتابعة والتقييم ومتغير جودة المشاريع من ناحية الفاعلية

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.596 ^a	.356	.333	.36268

a. Predictors: (Constant), محور المتابعة والتقييم

b. Dependent Variable: محور الفاعلية

- يوضح الجدول 23 قيمة R^2 حيث R يعبر عن ارتباط بيرسون أما R^2 يسمى بمعامل التحديد أو معامل التفسير وهو عبارة عن نسبة مئوية تساعد على تقييم كم تستطيع المتحولات المستقلة أن تفسر من تغير قيم المتحول التابع والقيمة المتبقية من تغير في قيمة المتحول التابع تكون بسبب إما متحولات مستقلة لم يتم إدخالها في الدراسة أو عوامل تؤثر في مسيرة الدراسة ويعد معامل التفسير هو المعيار الأول الذي نستطيع من خلاله معرفة جودة النموذج الذي قمنا بالتنبؤ به.

الجدول 24
ثابت نموذج الانحدار (متغير المتابعة والتقييم ومتغير جودة المشاريع من ناحية الفاعلية)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	.821	.800		1.027	.313
	محور المتابعة والتقييم	.810	.206	.596	3.932	.001

محور الفاعلية. Dependent Variable:

- أما الجدول 24 يوضح ما يلي:
- بالنسبة لثابت نموذج الانحدار " Constant " نلاحظ أن " Sig > α " وبالتالي نقبل الفرضية العدم " H0 " ونرفض الفرضية البديلة " H1 "، أي أن ثابت علاقة الانحدار ليس له تأثير معنوي في النموذج المعتمد.
 - بالنسبة للمتغير المستقل " X " نلاحظ أن " Sig < α " وبالتالي نرفض الفرضية العدم " H0 " ونقبل الفرضية البديلة " H1 "، أي أن هذا المتغير له أثر معنوي في نموذج الانحدار المعتمد، وتكون قيمة أمثاله $\beta_3 = 0.810$.

$$Y_3 = 0.810 X$$

- سنقوم باختبار ارتباط متغير المتابعة والتقييم مع متغير جودة المشاريع من ناحية الأثر:

الجدول 25
المتوسط والانحراف المعياري للمتابعة والتقييم والأثر

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
محور المتابعة والتقييم	3.8717	.32710	30
محور الأثر	4.0660	.45841	30

الجدول 26
ارتباط متغير المتابعة والتقييم مع متغير جودة المشاريع من ناحية الأثر

Correlations

محور الأثر	محور المتابعة والتقييم
.499	1
.005	Sig. (2-tailed)
30	N 30

- من الجدول 26 نجد أن " $\text{Sig} < \alpha$ " وبالتالي نرفض الفرضية العدم " H_0 " ونقبل الفرضية البديلة " H_1 "، وبالتالي نكون واثقين بنسبة 95% من أنه يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية معنوية ما بين متغير المتابعة والتقييم مع متغير جودة المشاريع من ناحية الأثر، وتكون قيمة هذا الارتباط $r = 0.499$ أي أن الارتباط بين هذين العاملين هو ارتباط طردي قوي، وبالتالي نستنتج أن للمتابعة والتقييم أثر إيجابي على زيادة جودة المشاريع من ناحية الأثر.
- وبأخذ بعين الاعتبار اختبار الانحدار الخطي البسيط بين متغير المتابعة والتقييم (متغير مستقل X) ومتغير جودة المشاريع من ناحية الأثر (متغير تابع Y_4) حيث الفرضيات من الشكل:
الفرضية العدم " H_0 ": المتغير المستقل ليس له أثر معنوي في المتغير التابع.
الفرضية البديلة " H_1 ": المتغير المستقل له أثر معنوي في المتغير التابع.

الجدول 27
تحليل الانحدار الخطي البسيط بين متغير المتابعة والتقييم ومتغير جودة المشاريع من ناحية الأثر

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.499 ^a	.249	.223	.40420

a. Predictors: (Constant), محور المتابعة والتقييم

b. Dependent Variable: محور الأثر

- يوضح الجدول 27 قيمة R^2 حيث R يعبر عن ارتباط بيرسون أما R^2 يسمى بمعامل التحديد أو معامل التفسير، وهو عبارة عن نسبة مئوية تساعد على تقييم كم تستطيع المتحولات المستقلة أن تفسر من تغير قيم المتحول التابع والقيمة المتبقية من تغير في قيمة المتحول التابع تكون بسبب إما متحولات مستقلة لم يتم إدخالها في الدراسة أو عوامل تؤثر في مسيرة الدراسة ويعد معامل التفسير هو المعيار الأول الذي نستطيع من خلاله معرفة جودة النموذج الذي قمنا بالتنبؤ به.

الجدول 28
ثابت نموذج الانحدار (متغير المتابعة والتقييم ومتغير جودة المشاريع من ناحية الأثر)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	1.357	.891		1.522	.139
	محور المتابعة والتقييم	.700	.229	.499	3.050	.005

Dependent Variable: محور الأثر

أما الجدول 28 يوضح ما يلي:

- بالنسبة لثابت نموذج الانحدار " Constant " نلاحظ أن " $\text{Sig} > \alpha$ " وبالتالي نقبل الفرضية العدم " H_0 " ونرفض الفرضية البديلة " H_1 "، أي أن ثابت علاقة الانحدار ليس له تأثير معنوي في النموذج المعتمد.
- بالنسبة للمتغير المستقل " X " نلاحظ أن " $\text{Sig} < \alpha$ " وبالتالي نرفض الفرضية العدم " H_0 " ونقبل الفرضية البديلة " H_1 "، أي أن هذا المتغير له أثر معنوي في نموذج الانحدار المعتمد، وتكون قيمة أمثاله $\beta_4 = 0.700$.

$$Y_4 = 0.700 X$$

- سنقوم الآن باختبار ارتباط متغير المتابعة والتقييم مع متغير جودة المشاريع من ناحية الاستدامة:

الجدول 29
المتوسط والانحراف المعياري للمتابعة والتقييم والاستدامة

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
محور المتابعة والتقييم	3.8717	.32710	30
محور الاستدامة	3.9000	.55164	30

الجدول 30
ارتباط متغير المتابعة والتقييم مع متغير جودة المشاريع من ناحية الاستدامة

Correlations

	محور المتابعة والتقييم	محور الاستدامة
محور المتابعة والتقييم	Pearson Correlation 1	.503
	Sig. (2-tailed)	.005
	N 30	30

- من الجدول 30 نجد أن " $\text{Sig} < \alpha$ " وبالتالي نرفض الفرضية العدم " H_0 " ونقبل الفرضية البديلة " H_1 "، وبالتالي نكون واثقين بنسبة 95% من أنه يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية معنوية ما بين متغير المتابعة والتقييم مع متغير جودة المشاريع من ناحية الاستدامة، وتكون قيمة هذا الارتباط $r = 0.503$ أي أن الارتباط بين هذين العاملين هو ارتباط طردي قوي، وبالتالي نستنتج أن للمتابعة والتقييم أثر إيجابي على جودة المشاريع من ناحية الاستدامة.
- وبأخذ بعين الاعتبار اختبار الانحدار الخطي البسيط بين متغير المتابعة والتقييم (متغير مستقل X) ومتغير جودة المشاريع من ناحية الاستدامة (متغير تابع Y_5) حيث الفرضيات من الشكل:
- الفرضية العدم " H_0 ": المتغير المستقل ليس له أثر معنوي في المتغير التابع.
- الفرضية البديلة " H_1 ": المتغير المستقل له أثر معنوي في المتغير التابع.

الجدول 31
تحليل الانحدار الخطي البسيط بين متغير المتابعة والتقييم ومتغير جودة المشاريع من ناحية الاستدامة

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.503 ^a	.253	.226	.48519

a. Predictors: (Constant), محور المتابعة والتقييم

b. Dependent Variable: محور الاستدامة

- يوضح الجدول 31 قيمة R^2 حيث R يعبر عن ارتباط بيرسون أما R^2 يسمى بمعامل التحديد أو معامل التفسير وهو عبارة عن نسبة مئوية تساعد على تقييم كم تستطيع المتحولات المستقلة أن تفسر من تغير قيم المتحول التابع والقيمة المتبقية من تغير في قيمة المتحول التابع تكون بسبب إما متحولات مستقلة لم يتم إدخالها في الدراسة أو عوامل تؤثر في مسيرة الدراسة ويعد معامل التفسير هو المعيار الأول الذي نستطيع من خلاله معرفة جودة النموذج الذي قمنا بالتنبؤ به.

الجدول 32
ثابت نموذج الانحدار (متغير المتابعة والتقييم ومتغير جودة المشاريع من ناحية الاستدامة)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	Sig.	
		B	Std. Error	Coefficients		
				Beta	t	
1	(Constant)	.615	1.070		.575	.570
	محور المتابعة والتقييم	.848	.275	.503	3.080	.005

a. Dependent Variable: محور الاستدامة

أما الجدول 32 يوضح ما يلي:

بالنسبة لثابت نموذج الانحدار " Constant " نلاحظ أن " $\text{Sig} > \alpha$ " وبالتالي نقبل الفرضية العدم " H_0 " ونرفض الفرضية البديلة " H_1 "، أي أن ثابت علاقة الانحدار ليس له تأثير معنوي في النموذج المعتمد.
بالنسبة للمتغير المستقل " X " نلاحظ أن " $\text{Sig} < \alpha$ " وبالتالي نرفض الفرضية العدم " H_0 " ونقبل الفرضية البديلة " H_1 "، أي أن هذا المتغير له أثر معنوي في نموذج الانحدار المعتمد، وتكون قيمة أمثاله = $\beta_5 = 0.848$.

$$Y = 0.651X$$

سنقوم باختبار ارتباط متغير المتابعة والتقييم مع متغير جودة المشاريع:
حيث الفرضيات من الشكل:

الفرضية العدم " H_0 ": المتغيرين المدروسين مستقلان.
الفرضية البديلة " H_1 ": المتغيرين المدروسين مرتبطان.

الجدول 33
المتوسط والانحراف المعياري للمتابعة والتقييم وجودة المشاريع

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
محور المتابعة والتقييم	3.8717	.32710	30
محور جودة المشاريع	3.9457	.41144	30

الجدول 34
ارتباط متغير المتابعة والتقييم مع متغير جودة المشاريع

Correlations

	محور المتابعة والتقييم	محور جودة المشاريع
محور المتابعة والتقييم	Pearson Correlation	.633
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30

- من الجدول 34 نجد أن " $\text{Sig} < \alpha$ " وبالتالي نرفض الفرضية العدم " H_0 " ونقبل الفرضية البديلة " H_1 "، وبالتالي نكون واثقين بنسبة 95% من أنه يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية معنوية ما بين متغير المتابعة والتقييم مع متغير جودة المشاريع، وتكون قيمة هذا الارتباط $r = 0.633$ أي أنّ الارتباط بين هذين العاملين هو ارتباط طردي قوي، وبالتالي نستنتج أن للمتابعة والتقييم أثر إيجابي على جودة المشاريع في المنظمات غير الحكومية.

- وبأخذ بعين الاعتبار اختبار الانحدار الخطي البسيط بين متغير المتابعة والتقييم (متغير مستقل X) ومتغير جودة المشاريع في المنظمات غير الحكومية (متغير تابع Y) حيث الفرضيات من الشكل:
الفرضية العدم " H_0 ": المتغير المستقل ليس له أثر معنوي في المتغير التابع.
الفرضية البديلة " H_1 ": المتغير المستقل له أثر معنوي في المتغير التابع.

الجدول 35
اختبار الانحدار الخطي البسيط بين متغير المتابعة والتقييم ومتغير جودة المشاريع

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.633 ^a	.401	.380	.32406

a. Predictors: (Constant), محور المتابعة والتقييم

b. Dependent Variable: محور جودة المشاريع

- يوضح الجدول 35 قيمة R^2 حيث R يعبر عن ارتباط بيرسون أما R^2 يسمى بمعامل التحديد أو معامل التفسير وهو عبارة عن نسبة مئوية تساعد على تقييم كم تستطيع المتحولات المستقلة أن

تفسر من تغير قيم المتحول التابع والقيمة المتبقية من تغير في قيمة المتحول التابع تكون بسبب إما متحولات مستقلة لم يتم إدخالها في الدراسة أو عوامل تؤثر في مسيرة الدراسة ويعد معامل التفسير هو المعيار الأول الذي نستطيع من خلاله معرفة جودة النموذج الذي قمنا بالتنبؤ به.

الجدول 36
ثابت نموذج الانحدار (متغير المتابعة والتقييم ومتغير جودة المشاريع)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.862	.715		1.206	.238
	محور المتابعة والتقييم	.797	.184	.633	4.330	.000

Dependent Variable: محور جودة المشاريع

نستنتج من الجدول 36 ما يلي:

- بالنسبة لثابت نموذج الانحدار " Constant " نلاحظ أن " Sig > α " وبالتالي نقبل الفرضية العدم " H0 " ونرفض الفرضية البديلة " H1 "، أي أن ثابت علاقة الانحدار ليس له تأثير معنوي في النموذج المعتمد.
- بالنسبة للمتغير المستقل " X " نلاحظ أن " Sig < α " وبالتالي نرفض الفرضية العدم " H0 " ونقبل الفرضية البديلة " H1 "، أي أن هذا المتغير له أثر معنوي في نموذج الانحدار المعتمد، وتكون قيمة أمثاله $\beta = 0.797$.

$$Y = 0.797 X$$

النتائج والتوصيات

1. نتائج البحث:

• النتائج الرئيسية:

1. يوجد أثر للمتابعة والتقييم على جودة المشاريع في المنظمات الغير حكومية من ناحية الارتباط.
2. يوجد أثر للمتابعة والتقييم على جودة المشاريع في المنظمات الغير حكومية من ناحية الكفاءة.
3. يوجد أثر للمتابعة والتقييم على جودة المشاريع في المنظمات الغير حكومية من ناحية الفاعلية.
4. يوجد أثر للمتابعة والتقييم على جودة المشاريع في المنظمات الغير حكومية من ناحية الأثر.
5. يوجد أثر للمتابعة والتقييم على جودة المشاريع في المنظمات الغير حكومية من ناحية الاستدامة.
6. يوجد أثر للمتابعة والتقييم على جودة المشاريع في المنظمات الغير حكومية.

• فيما يتعلق بنتائج المتغير المستقل بالمتابعة والتقييم:

- يوجد قسم خاص بالمتابعة والتقييم في الجمعية السورية للتنمية الاجتماعية يعمل بشكل فعال في مختلف المحافظات السورية التي تمارس فيها الجمعية نشاطها.
- تم إنشاء القسم في عام 2019 أي قبل سنتين من إجراء هذا البحث، بينما كانت مسؤولية المتابعة والتقييم تقع على عاتق مسؤولي البرامج والمشاريع في السابق، لكن بعد إنشاء القسم كان عامل المصداقية والشفافية واضحاً بشكل أكبر.
- قسم المتابعة وتقييم فعال يقوم بزيارات دورية ميدانية ويمارس مختلف أنشطة المتابعة والتقييم بحيادية وفعالية.
- هناك ضعف اهتمام باشراف مختلف أقسام الجمعية في المتابعة والتقييم.
- الميزانية المخصصة للمتابعة والتقييم في الجمعية ليست كافية دائماً في كل المشاريع للقيام بأنشطة المتابعة والتقييم بالشكل المطلوب.
- آلية الشكاوى في الجمعية فعالة بشكل جيد، وهذا يدل على وعي الجمعية بأهمية الشكاوى الموجهة من قبل المستفيدين ودورها في تفعيل دور المتابعة والتقييم.
- تشارك الجمعية الممول بتحديد الإطار المنطقي للمشاريع التي تنفذها.

• فيما يتعلق بنتائج المتغير التابع جودة المشاريع:

- يوجد وعي لدى الجمعية بأهمية تصميم المشاريع لتتناسب مع مصالح الجميع لضمان الاستمرارية في الحصول على الأموال من الجهة المانحة.
- من أولويات إدارة المشاريع في الجمعية تحقيق مخرجات المشاريع المخطط لها من خلال الاستفادة من نظام المتابعة من أجل تقليل ظهور نتائج غير مخطط لها.
- إدارة المشاريع في الجمعية تراعي تحقيق أهداف المشاريع المخطط لها حسب تصميم المشاريع، وأن هناك ارتباط بين المشاريع والفئات المستهدفة أدى إلى تحقيق أهداف المشروع.
- يوجد خبرة لدى الجمعية وقدرة على تحديد أنشطة وخدمات تتلاءم مع الاحتياجات الحقيقية للفئات المستهدفة.
- تطور في وعي الجمعية لمفهوم الاستدامة باعتبارها عنصر رئيس يتم كتابته والسؤال عنه قبل الموافقة على تمويل المشروع.

2. توصيات البحث:

خرجت هذه الدراسة بمجموعة من التوصيات لتحسين المتابعة والتقييم في الجمعية السورية للتنمية الاجتماعية وزيادة جودة مشاريعها:

- قيام الجمعية بتخصيص ميزانية أكبر بحيث تكفي نشاطات المتابعة والتقييم في كافة المشاريع.
- قيام الجمعية بتدريب واجتماعات مع باقي أقسام الجمعية في جميع المحافظات من أجل إشراكهم في العمليات وضمان تسهيل عمل فريق المتابعة والتقييم.
- تدريب موظفي المتابعة والتقييم على طرق حديثة في المتابعة والتقييم.
- زيادة أخذ الجمعية بعين الاعتبار التقارير الصادرة عن أعمال المتابعة والتقييم من قبل الجهة المانحة.

المراجع

قائمة المراجع العربية:

- إبراهيم مخيمر. (2019). <https://sotor.com/9>.
- جامعة دمياط. (2014). <https://www.du.edu.eg/centers/qaapnew/pages/newsDetails.aspx>
- رشاد حماد علي حماد. (2010). تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة.
- عبد الله عقيل. (1999). تقييم المشروعات إطار نظري وتطبيقي. دار مجدلوي للنشر.
- عنبر. (2016). دور المعايير الدولية بإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العامة في قطاع غزة.
- محمد حسن محمد الجديلي. (2005). دور الموازنة كأداة تخطيط مالي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.
- مؤسسة فريدريش إيبرت. (2015). المتابعة والتقييم إجابات عملية لأسئلة جوهرية.

قائمة المراجع الأجنبية:

- BOARDMAN, M. P. (2018). Exploring quality in the implementation of development projects.
- CHS-COR, C. H. (n.d.). Retrieved from <https://corehumanitarianstandard.org/>.
- European Commission, P. (2004). "Project cycle management guidelines" Aid Delivery Methods.
- EV. (2015). Retrieved from <https://www.envearth.com/>.
- ISO-9001:2000. (2000). *Quality management systems — Requirements*.
- JICA, J. I. (2004). *Guidelines for Project Evaluation Practical Method for Project Evaluating*.
- Juran, J. G. (2000). *Jurans quality handbook, 5th ed Mc*.
- Kotwani, D. (2020, February 26). What Is Project Activity In Project Management.

- McGee, J. a. (2005). Strategy analysis & practice". McGraw-Hill.
- PMI. (2013). *الدليل المعرفي لإدارة المشاريع الإصدار الثالث*.
- Sherriff, M. C. (2019). *MEAL Dpro*.
- SPHERE, T. S. (n.d.). Retrieved from <https://spherestandards.org/>.
- UN. (2022). <https://www.ohchr.org/ar/press-releases/2022/03/syrias-abys-un-syria-commission-warns-escalating-violence-plummeting>.
- UNDP. (2013). *UNDP*. Retrieved from <https://www.undp.org/ar/arab-states>.
- UNFPA. (2007). *"Project Manager's Planning Monitoring &*
- USAID, A. B. (1998). *"Managing for Results at USAID" Workshop on Performance Management and*. New York.
- Wysocki, R. K. (2014). *Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme*.

الاستبيان

تهدف هذه الاستبانة إلى دراسة أثر المتابعة والتقييم على جودة المشاريع في المنظمات غير الحكومية، وذلك لإتمام انجاز رسالة الماجستير في إدارة الأعمال. نأمل قراءة ما ورد في هذه الاستبانة من فقرات بدقة وموضوعية والإجابة على ما جاء فيها بوضع علامة أمام الإجابة التي تعبر عن وجهه نظرکم.

إن تعاونکم سيكون سببا في نجاح الدراسة وربما تطوير نظام المتابعة والتقييم في المشاريع التنموية في المنظمات غير الحكومية، علما بأن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة هي لأغراض البحث العلمي فقط. ولكم خالص تحياتي وجزيل الشکر.

الباحثة: أسماء وائل السمهوري.

1. الأسئلة العامة							
1.1 لمحة عن المجيب							
جنس المجيب		ذكر	أنثى				
عمر المجيب		29-20	39-30	49-40	59-50	+ 60	
المنصب الوظيفي		الإدارة العليا	مدير في قسم البرامج والملفات	مدير في قسم المشاريع	موظف متابعة وتقييم	غير ذلك	
منذ متى وانت تعمل مع المنظمة		أقل من 6 أشهر	من 6 أشهر-سنة	3-1 سنوات	5-3 سنوات	10-5 سنوات	أكثر من 10 سنوات
ما هو المستوى التعليمي الذي حصلت عليه		ثانوية	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه		

غير موافق بشدة 1	غير موافق 2	محايد 3	موافق 4	موافق بشدة 5	
2. نظام المتابعة والتقييم					
2.1 قسم المتابعة والتقييم					
					قسم المتابعة والتقييم في الجمعية فعال بشكل جيد
					يقوم فريق المتابعة والتقييم بتدريب العاملين في الجمعية على الأنشطة الخاصة بالقسم
					يتم وضع ميزانية كافية للمتابعة والتقييم

					تستفيد الجمعية من تقارير المتابعة والتقييم التي تقوم بها الجهة المانحة
					التخطيط للمتابعة والتقييم 2.2
					تشارك الجمعية بتحديد الإطار المنطقي للمشاريع
					أهداف النواتج في الإطار المنطقي الذي تم تحديده قابلة للتحقيق
					يستخدم المشروع المؤشرات لقياس التقدم
					يشارك أعضاء المجتمع بنشاط وشفافية وبدون تمييز في تحليل، تخطيط، تصميم، تنفيذ، ومراقبة وتقييم استجابات التدخل
					يتم إعداد خطة نشاطات المتابعة والتقييم
					2.3 أنشطة المتابعة والتقييم
					أعتبر أن أنشطة المتابعة والتقييم التي تمارسها الجمعية فعالة ومؤثرة في جودة المشروع
					يتم إجراء أنشطة المتابعة والتقييم بحيادية
					يتم اعداد تقرير خاص لكل نشاط من أنشطة المتابعة والتقييم
					يتم أخذ نتائج التقرير بعين الاعتبار في التخطيط للمشاريع القادمة
					2.4 نظام الشكاوى
					يعمل نظام الشكاوى والملاحظات بشكل فعال
					تعمل كل من قنوات شكاوى والتغذية الراجعة بشكل فعال ومناسب للمستفيدين
					يتم معالجة الشكاوى بشكل جيد
					يتم تعريف المستفيدين والموظفين بقنوات الشكاوى المتاحة

غير موافق بشدة 1	غير موافق 2	محايد 3	موافق 4	موافق بشدة 5	
					3. جودة المشاريع
					3.1 الارتباط
					تقوم المؤسسة بإعداد تحديد الاحتياجات قبل تصميم المشاريع
					يتم مراعاة وجهات نظر الجهات ذات العلاقة عند تصميم المشروع
					المشاريع المنفذة تعكس نتائج تقييم الاحتياجات
					يتم تصميم المشاريع بحيث تتماشى مع أولويات الممول
					3.2 الكفاءة
					تتوفر موارد مالية وبشرية ومعدات تقنية ملائمة لتنفيذ أنشطة المشروع المخطط لها

					يقوم الموظفون بالمشروع بتنفيذ الأعمال المكلفين بأدائها بجودة عالية خلال الوقت المحدد وضمن التكاليف والموازنة
					يتم تقييم أداء طاقم المشروع بصورة دورية خلال فترة المشروع
3.3 الفاعلية					
					يتم تحقيق أهداف المشاريع المخطط لها
					يتم ربط خطة تنفيذ المشروع بالأهداف المرجوة منه
					تضع إدارة المشروع أهدافها لتكون متسقة مع أهداف الفئة المستهدفة
3.4 الأثر					
					تساهم المشاريع في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة
					تساهم المشاريع في تطوير القطاع المستهدف
					يوجد أثر اقتصادي للمشاريع على الموظفين ومقدمي الخدمات
3.5 الاستدامة					
					يتوفر في المؤسسة معيار الاستدامة المؤسسية والتي تعكس مستوى التزام المؤسسة باستمرار المشاريع
					عند تصميم المشروع يتم اقتراح أنشطة ال تحتاح لمصدر تمويل مستمر
					يتم التنسيق مع الشركاء طوال فترة التنفيذ
					تسعى المؤسسة لتحقيق الاستدامة المالية والتي تعكس قدرة الفئات المستهدفة على تحمل تكلفة الخدمات المقدمة بعد انتهاء التمويل.