

عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

تأثير بناء القدرات في جودة مشاريع المنظمات الأهلية  
بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية

محمد عبد المجيد عبد الرحمن إسماعيل

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1444هـ/2023م

تأثير بناء القدرات في جودة مشاريع المنظمات الأهلية  
بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية

إعداد:

محمد عبد المجيد عبد الرحمن إسماعيل

بكالوريوس اللغة الإنجليزية، جامعة الأزهر/ فلسطين

إشراف: الدكتور بدر شحادة حمدان

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير من  
معهد التنمية المستدامة/ كلية الدراسات العليا/ جامعة القدس

1444هـ/2023م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
معهد التنمية المستدامة

## إجازة الرسالة

تأثير بناء القدرات في جودة مشاريع المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية

اسم الطالب: محمد عبد المجيد عبد الرحمن إسماعيل  
الرقم الجامعي: 21920221

إشراف: الدكتور بدر شحدة حمدان

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2023/1/11 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوافقهم:

DR. RS. 11  
Econ

التوقيع: .....

التوقيع: .....

التوقيع: .....

1- رئيس لجنة المناقشة: الدكتور بدر شحدة حمدان

2- ممتحنًا داخليًا: الدكتور أحمد حرز الله

3- ممتحنًا خارجيًا: الدكتور طارق أبو حجير

القدس - فلسطين

1444هـ/2023م

إهداء

إلى والدي،،،

أخذك منا الغياب وأنت في قلبِ الحُضور،

إليك أهدى عملي عرفانًا بفضلك، وتعبيرًا عن حُبك، شكرًا لأنك كنتَ منارةً لنا للبحثِ عن المعرفة، وقبلةً لنجاحنا، ودرابًا يقودُنا نحو الحقيقة.

لروحك كلُّ السَّلامِ والرحمة...

إلى أُمي الغالية، صاحبة القلبِ الطيبِ الكبير..

إلى زوجتي الحبيبة هبة من أجلِ وقوفك بجانبني.. إلى يُمنى وكريم، لكما كلَّ قلبي..

إلى أخي وأخواتي لكم كلُّ احترامي..

إلى الأصدقاءِ والزُملاءِ؛ من أجلِ دعمكم وصدافتكم...

إلى منظماتِ المجتمعِ المدنيِّ الفلسطينيِّ والعاملين فيها.

أُهدي جُهدي هذا لكم جميعًا

الباحث/ محمد عبد المجيد عبد الرحمن إسماعيل

## إقرار:

أقرُّ أنا مُعدُّ الرسالة بأنها قُدمت لجامعة القدس؛ لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمَّت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يُقدَّم لنيل درجة عليا، لأي جامعة أو معهد آخر.

## التوقيع:

محمد عبد المجيد عبد الرحمن إسماعيل

التاريخ: 2023/1/11

## شكر وعرفان

الحمد لله، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد،،،  
الشكر لله وحده، من يستحق الحمد والثناء، الحمد لله الذي وفقني لاتمام هذا العمل، ويسر أمري  
لإنجازه، وإنتني إذ أشكر الله على فضله، لا أنسى فضل من ساندني ووقف بجانبني خلال درب إكمال  
هذا العمل، وقد قال رسول الله \_ عليه الصلاة والسلام\_: "لا يشكر الله من لا يشكر الناس"، فأنتني  
أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى:

مشرف الرسالة الدكتور الفاضل/ بدر شحده حمدان، على جهده اللامحدود في دعمي، وإرشادي  
لإخراج الرسالة بأفضل صورة؛ فكل الشكر والتقدير لكم، وبارك الله فيكم..

كما أعبر عن شكري وتقديري إلى الأساتذة الدكتور/ أحمد حرز الله - مناقشاً داخلياً، والدكتور/  
طارق أبو حجبر - مناقشاً خارجياً، اللذين ساهما فضلاً وتكرماً وقبل مناقشة هذه الرسالة، وإبداء  
رأيهما فيها؛ ما ساهم في اظهار جودة هذا العمل، والارتقاء به ليخرج في أبهى صورة.

ولا يفوتني التقدم بالشكر والتقدير إلى السادة الأعزاء، مُحكمي الاستبانة؛ لإبدائهم الرأي والملاحظة من  
أجل تطوير وتحسين الاستبانة، فشكراً جزيلاً لهم.

وأشكر كل من ساعدني في دراستي، وأخصُّ المنظّمات الأهليّة، والعاملين فيها؛ الزملاء الأعزّاء،  
والأصدقاء، وكل من قدّم النصّح والإرشاد لي، والذين قد لا يتسع المجال لنذكرهم؛ فشكراً لكم جميعاً.

**لكم مني خالص الشكر والتقدير والامتنان**

الباحث/ محمد عبد المجيد عبد الرحمن إسماعيل

## مصطلحات الدراسة:

### 1. بناء القدرات:

عملية منهجية، تسعى المنظمات من خلالها إلى تحقيق أهدافها عبر تطوير قدراتها المؤسسية في المجال الإستراتيجي والتنظيمي، وتطوير مواردها المؤسسية، وتعزيز علاقاتها الخارجية، وزيادة عمليات التشبيك مع المؤسسات ذات العلاقة، بما يضمن استدامتها (هللو، 2016).

### 2. جودة المشاريع:

هي مدى الالتزام بالمعايير والمواصفات التي تضمن تطابق مخرجات المشاريع مع ما هو مُخطَّط له (عنبر، 2016).

### 3. المنظمات الأهلية:

تتكون من مجموعة من المنظمات التطوعية التي تعمل في مجال حقوق الإنسان، وبناء الديمقراطية من أجل نشر مبادئ وقيم سعيًا إلى الوصول لمجتمع محلي متطور وتحقيق التنمية في المجتمع (المركز الفلسطيني للأبحاث والدراسات التنموية، 2011).

## المخلص:

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير بناء القدرات في جودة مشاريع المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت أسلوب العينة الطبقية العشوائية التي تكوّنت من العاملين بالوظائف الإدارية في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، والبالغ عددهم 160 موظفًا في 86 منظمة أهلية. وتمّ استرداد 108 استبانة، بنسبة استرداد (67.5%)، وقد استخدمت الدراسة الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V26، وتوصّلت الدراسة لجملةٍ من النتائج، منها:

وجود مستوى مرتفع لبناء القدرات في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؛ حيث بلغ الوزن النسبي لبناء القدرات (84%). وبلغ الوزن النسبي لمستوى جودة مشاريع المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية (86%). بالإضافة لوجود تأثير لبناء القدرات بأبعدها (الإدارة، تنفيذ البرامج، الموارد البشرية، العلاقات الخارجية، والمالية) في جودة مشاريع المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

وبناء على النتائج، فإنّ الدراسة توصي بضرورة اهتمام الإدارات العليا في المنظمات الأهلية بالعمل على بناء قدراتها في جميع محاور بناء القدرات، وبناء قدرات العاملين فيها من أجل تقديم مشاريع ذات جودة عالية تُساهم في عمل تغييرات في حياة المجتمعات المستهدفة نحو الأفضل، وضرورة قيام المنظمات الأهلية بتطوير أنظمتها وسياساتها الإدارية التي تضمن نمطًا تشاركيًا في صناعة القرار، والتخطيط لبناء القدرات للفرق والعاملين في المنظمات الأهلية.

# **The Effect of Capacity Building on Projects' Quality of Civil Society Organizations in the Northern Governorates in Palestine.**

**Prepared by: Mohammed Abdulmajeed Abdulrahman Ismail**

**Supervisor: Dr. Bader Shehda Hamdan**

## **Abstract:**

The study aimed to know the Effect of Capacity Building on the Projects Quality of Non-Governmental Organizations' (NGOs) in the Southern Palestinian Governorates. The study used the descriptive analytical mythology and adopted random stratification sampling method, which consisted of the workers in upper management jobs in the NGOs in the southern Palestinian governorates. The sample consisted of (160) employees in (86) NGOs. 108 questionnaires were retrieved with a recovery rate of (67.5%). The study used the Statistical Package for Social Sciences SPSS V26. The study found a number of findings, including:

A high level of capacity building in NGOs in the southern Palestinian governorates, where the relative weight of capacity building is (84%). In addition to relative weight of the quality level of NGOs projects in the southern Palestinian governorates is (86%). Furthermore, there is an Effect of capacity building including its aspects of (management, program delivery, human resources, external relations, finance) on project quality of NGOs in the southern Palestinian governorates.

Based on the previous results, the study emphasizes the importance for the higher managements of NGOs to adopt building their organizations' capacities in all aspects of capacity building and building the capabilities of their employees in order to provide high quality projects that contribute to making change in the lives of the targeted communities for the better. And the need for NGOs to develop their management systems and policies to guarantee a participatory style in decision-making and planning for capacity building for the teams working in the NGOs.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1 مقدمة الدراسة

يشهد العصر الحديث تطورات سريعة أثرت على جميع جوانب الحياة العامة في المجتمعات، وزادت من متطلبات الشعوب، خصوصاً في ظلّ تبني معظم الدول لأهداف التنمية المستدامة؛ ما دفع الكثير من المنظمات الأهلية إلى السعي نحو بناء قدراتها المؤسسية؛ من أجل خلق قيمة مضافة للمنفعة الناتجة عن خدمات مشاريعها المُقدّمة للمجتمع المُستهدف.

لقد ظهرت أهمية بناء القدرات التي ترتبط بتحسين إجراءات العمل في المنظمات على جميع المجالات، بالإضافة إلى تطوير المعرفة، والمواقف، والمهارات للقوى العاملة. وبناءً على ذلك، فإنّ بناء القدرات يُسهم في تمكين الكادر البشري من إنجاز المهام المناسبة بكفاءة، بمعنى أنّ بناء القدرات له تأثير إيجابي على أداء الموظفين؛ فهو يخلق بيئة عملٍ فعّالةٍ، من خلال مشاركة المسؤولين في تصميم برامج التدريب والتطوير المختلفة لتعزيز تعلم الموظفين، وتنمية كفاءاتهم، وقدراتهم؛ لتحقيق الأهداف المرجوة، وبالتالي تعزيز جودة واستدامة تقديم الخدمات من خلال مشاريع المنظمة (غنيم، 2019).

ويؤدّي بناء القدرات للمنظمات الأهلية إلى تحسين قدرات المنظمة على عدّة أصعدة، مُحصّلة التطوُّر الحادث في المنظمة، وبالتالي تحسين جودة المشاريع في النهاية؛ إذ إنّ سعي المنظمات نحو تطوير أنظمتها، وسياساتها، وإجراءاتها إدارياً، ومالياً، وبشرياً هو بالتأكيد فاعلٌ أساسيٌّ يُساهم في رفع جودة المشاريع منذ بداية التخطيط لها حتى تنفيذها وإغلاقها (Hailey & James, 2003).

أصبحت جودة مشاريع المنظمات بمنزلة معيارٍ تتنافس الكثير من المنظمات على تحقيقه؛ من أجل ضمان استمرارية عملها، بيد أن العديد من المنظمات تسعى إلى تقديم خدماتها للمواطنين بمستوى جودة يفوق توقعاتهم؛ من أجل تحقيق الرضا، وضمان تكوين صورة ذهنية إيجابية عن هذه المنظمات في المجتمع المحلي، وبالتالي ترسيخ وجودها، ونموها، وتطورها في المجتمع المحلي، ودعم استدامة أعمالها وخدماتها (شيلي، 2014).

تعدّ جودة مخرجات مشاريع المنظمات الأهلية بمنزلة العصب الرئيس لتلبية الاحتياجات، والخدمات المجتمعية المتزايدة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، وتزداد الحاجة لتدخلات هذه المشاريع وفق الاحتياجات الخاصّة بالمجتمع الفلسطيني؛ حيث تعدّ المنظمات الأهلية الفاعل الأساسي في عملية التنمية المستدامة للمجتمع الفلسطيني؛ وبذلك يتوجب على المنظمات العمل على تعظيم تقديم للخدمات التّتموية والإغاثية؛ بسبب ما يعانيه المجتمع الفلسطيني من صعوبات فرضها عليه الاحتلال الإسرائيلي، والانقسام الفلسطيني؛ ما زاد من ضرورة اهتمام المنظمات ببناء قدراتها، وتحسين مستويات جودة مشاريعها (Koonyo, 2016).

## 2.1 مشكلة الدراسة

تعدّ المشاريع المُقدّمة من المنظمات الأهلية في غاية الأهميّة؛ لدورها البارز في التّخفيف من حدّة المشاكل الاقتصادية، والاجتماعية التي تواجه المواطنين، وذلك من خلال مساهمة هذه المشاريع والخدمات المقدمة من المنظمات الاهلية في تحسين مستوى الحياة المعيشية للمجتمع الفلسطيني، سواء كان ذلك من خلال التدخلات الإنسانية الإغاثية، أو التّتموية؛ ما يعمل على دعم استقرار الفلسطينيين على أرضهم، خصوصًا في ظلّ الاحتياجات المتزايدة للشّعب الفلسطيني؛ لما يمرُّ به من ظروف اجتماعية، واقتصادية، وسياسية غير مستقرة؛ وكذلك ارتفاع معدلات البطالة التي بلغت (47%) خلال العام 2021 (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2022).

وقد أكّدت دراسة (عنبر، 2016) على ضرورة عمل المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؛ من أجل تحسين مستويات جودة أنشطة المشاريع المقدمة للمجتمع الفلسطيني، بينما أكّدت دراسة (ريان، 2019) على وجود ضعفٍ في مستوى الخدمات المُقدّمة للجمهور المُستهدف من قبل وزارة التنمية الاجتماعية في المجتمع الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؛ حيث بلغ الوزن النسبي نحو (46.8%)؛ ما يؤكّد على ضرورة مساهمة مشاريع المنظمات الأهلية في إشباع احتياجات الشعب الفلسطيني، من خلال العمل على تحسين جودة مشاريعها؛ من أجل مُساندة الدّور الحكومي في الوفاء بمُتطلبات الشعب الفلسطيني.

كما برزت مشكلة الدراسة من خلال البيانات الصادرة عن مركز الإحصاء الفلسطيني لعام 2021م، والتي تؤكد أنّ مستوى البطالة والفقر بالمحافظات الجنوبية قد ارتفع في العام 2021م؛ ليصل إلى نسبة ارتفاع قُدِّرت بنحو (26%) على مستوى فلسطين، بنسبة (47%) في المحافظات الجنوبية؛ ما يؤكِّد حاجة السُّكان بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية إلى تحسين مستويات جودة مشاريع الأهلية (عبد الهادي، 2021).

ومن خلال عمل الباحث في المنظمات الأهلية وتواصله مع أصحاب الحقوق والمستفيدين من المشاريع التي تقدمها المنظمات الأهلية، نجد ان معظم أصحاب الحقوق يعبرون عن عدم رضاهم عن المشاريع التي تنفذها المنظمات الأهلية بل أن هناك نظرة سلبية تجاه المنظمات الأهلية وعملها.

لذلك، تبرز الأهمية القصوى لدراسة لتبني المنظمات الأهلية الفلسطينية للممارسات الخاصة ببناء قُدَّراتها، وتحسين مستويات جودة مشاريعها بما يُسهم في تلبية احتياجات الشعب الفلسطيني، وبالتالي يُمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

**ما تأثير بناء القدرات في جودة مشاريع المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟**

### **3.1 مبيِّرات الدراسة**

1. رغبة الباحث الخاصة في الكشف عن مستوى "بناء القدرات" لدى المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؛ من أجل قياس علاقتها، ومستوى تأثيرها في تحسين "جودة مشاريع" المنظمات.
2. الضغوطات التي تواجهها المنظمات الأهلية الناتجة عن زيادة الاحتياجات المجتمعية، والإنسانية، والتنمية للشعب الفلسطيني، وما يستلزمه من التركيز على جودة المشاريع من أجل تحسين مستويات الخدمات والتدخلات التي يتم تقديمها للجمهور المُستهدف، من خلال مشاريع المنظمات الأهلية.

## 4.1 أهمية الدراسة

### 1.4.1. الأهمية العلمية:

تمحورت الأهمية العلمية لهذه الدراسة في ما تضيفه للمكتبة للمكتبة الفلسطينية والعربية من محتوى يناقش بناء القدرات وتأثيرها في جودة المشاريع في المنظمات الأهلية. حيث أن الدراسة ناقشت موضوعاً قلما تمت مناقشته من هذه الزاوية مسبقاً في الأدبيات البحثية العربية. وستكون الدراسة بمثابة مرجع للباحثين في هذا المجال مستقبلاً. كما أن الدراسة خرجت بإطار نظري يناقش بناء القدرات وجودة المشاريع والمنظمات الأهلية وقدمت معلومات كافية للباحثين والدارسين لهذه العناوين.

### 2.4.1. الأهمية العملية:

كمنت الأهمية العملية لهذه الدراسة في تخصيصها على المنظمات الأهلية العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، وسعي الدراسة إلى الكشف عن نقاط القوة والضعف لدى المنظمات الأهلية؛ بغرض التوصل إلى نتائج واضحة قد تساهم في توضيح مدى احتياج المنظمات لبناء قدراتها المؤسسية، والخروج بتوصيات قابلة للتطبيق من قبل صنّاع القرار والإدارة العليا في هذه المنظمات؛ من أجل العمل على تحسين جودة المشاريع، وما يرتبط بها من خدمات، وأنشطة هادفة لتحسين مستويات الحياة المعيشية والإنسانية للشعب الفلسطيني، بالإضافة إلى ذلك، فإن أهمية هذه الدراسة تكمن أيضاً في كونها تركز على بناء القدرات أحد أهم أساليب نجاح المشاريع في تقديم خدماتها؛ ما قد يساهم في تلبية تطلعات المجتمع الفلسطيني، وتحقيق التنمية المجتمعية الشاملة المستدامة له.

## 5.1 أهداف الدراسة

تمثلت أهداف الدراسة فيما يأتي:

1. معرفة مدى تأثير بناء القدرات بأبعادها المتمثلة في: (الإدارة، تنفيذ البرامج، الموارد البشرية، العلاقات الخارجية، والمالية) في تحسين جودة مشاريع المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.
2. التعرف إلى مستوى بناء القدرات لدى المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.
3. الكشف عن مستوى جودة مشاريع المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

## 6.1 أسئلة الدراسة

تمثل التساؤل الرئيس للدراسة في:

ما تأثير بناء القدرات في تحسين جودة مشاريع المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟

ويتفرع من التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

1. هل يوجد تأثير لبناء القدرات بأبعادها (الإدارة، تنفيذ البرامج، الموارد البشرية، العلاقات الخارجية، والمالية) في تحسين جودة مشاريع المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟
2. ما مستوى بناء القدرات لدى المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟
3. ما مستوى جودة مشاريع المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟

## 7.1 فرضيات الدراسة

من أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة؛ تمّت صياغة الفرضيات الآتية:

**الفرضية الرئيسية الأولى:**

يوجد مستوى عالٍ لبناء القدرات في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

**الفرضية الرئيسية الثانية:**

يوجد مستوى عالٍ لجودة المشاريع في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

**الفرضية الرئيسية الثالثة:**

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبناء القدرات في جودة مشاريع المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

وتتفرّع من الفرضية الرئيسيّة الثالثة الفرضيات الفرعية الآتية:

**الفرضية الفرعية الأولى:**

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة في جودة مشاريع المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

**الفرضية الفرعية الثانية:**

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتنفيذ البرامج في جودة مشاريع المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

**الفرضية الفرعية الثالثة:**

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للموارد البشرية في جودة مشاريع المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

**الفرضية الفرعية الرابعة:**

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعلاقات الخارجية في جودة مشاريع المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

**الفرضية الفرعية الخامسة:**

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمالية في جودة مشاريع المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

## 8.1 حدود الدراسة

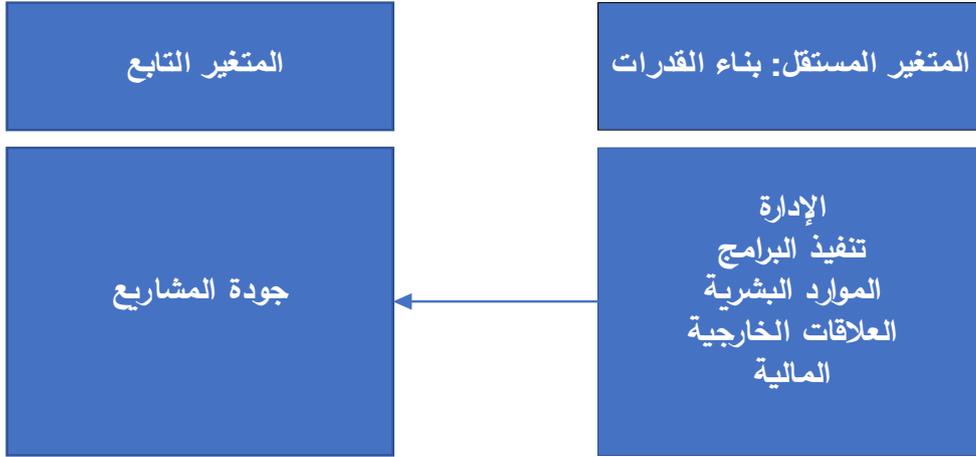
تمثلت حدود الدراسة في:

1. الحد الموضوعي: تأثير بناء القدرات في تحسين جودة مشاريع المنظمات الأهلية.
2. الحد المكاني: المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.
3. الحد الزمني: عام 2022م. (تمّ توزيع الاستبانة في الفترة ما بين 2022/8/14 حتى 2022/9/17).
4. الحد البشري: العاملون في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

## 9.1 متغيرات وأنموذج الدراسة

تمّ بناء نموذج الدراسة، وذلك بناءً على أداة دولية لتقييم قدرات منظمات المجتمع المدني تسمى Organization Capacity Assessment Tool (OCAT)، وقد تمّ تطوير هذه الاداة من خلال "الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية" (USAID)، وتهدف هذه الأداة لتحديد الاحتياجات التطويرية للمنظمات الأهلية في 5 محاور كما هو موضّح في أبعاد المتغير المُستقل، وهي: (إدارة المنظمة، إدارة المشاريع، الإدارة المالية، إدارة الموارد البشرية، إدارة العلاقات العامة)، بالإضافة إلى الدراسات السابقة التي توافقت مع النموذج المُقترح، مثل: دراسة (هللو، 2016)، دراسة (كوونيو، 2017)، دراسة (رانكونيانا، 2015). أمّا بالنسبة للمتغير التّابع، فإنّ أبعاده مشتقة أيضاً من معايير تمّ تطويرها من خلال "منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية" (OECD) وهي خمسة معايير أساسية مُستخدمة لتقييم المشاريع، وهي: (الارتباط، الفاعلية، الكفاءة، الأثر، والاستدامة)، ويقوم الإطار النظري للبحث على توضيح كلٍّ منها؛ كما قامت الدراسة بالتعامل مع المتغير التابع كوحدةٍ واحدةٍ عند تقدير التأثير، وذلك لأنّ المشاريع لا تعدّ ذات جودةٍ، إلّا إذا توافرت فيها المعايير الخمسة.

ويوضح الشكل الآتي أنموذج الدراسة:



شكل 1.1: أنموذج أبعاد الدراسة.

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نموذج بونات، ودراسة (هلو، 2016)، ودراسة (كوونيو، 2017).

## 10.1 هيكلية الدراسة

تكونت الدراسة من خمسة فصول؛ حيث ركّز الفصل الأول على خلفية وهيكلية الدراسة بشكلٍ عام، من خلال التطرُّق لمشكلة الدراسة، وتساؤلاتها، ومُبررات الدراسة، وأهدافها، وأهميتها، وفرضياتها، وتحديد نموذج الدراسة.

وتناول الفصل الثاني الإطار النظري، والمفاهيم الخاصة بموضع الدراسة، ومتغيراتها: المتغير المستقل المتمثل في بناء القدرات، والتابع المتمثل في جودة المشاريع؛ من حيث المفاهيم، والأهميّة، والأهداف، والمقومات، والأبعاد، بالإضافة إلى مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، والتّعقيب عليها.

كما تطرَّق الفصل الثالث لمنهجية الدراسة، وإجراءات التحليل الإحصائي، ومجتمع وعيّنة الدراسة؛ واختبر الفصل الرابع الفرضيات، وفسّر النتائج التي توصّلت لها الدراسة؛ أمّا الفصل الخامس، فقد ركّز على مناقشة النتائج، والتوصيات، والاستنتاجات.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

ركز هذا الفصل على الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة، كما تناول الجزء الثاني من هذا الفصل عرضًا للدراسات السابقة المتعلقة ببناء القدرات، وجودة المشاريع.

#### 1.2 بناء القدرات

يسهم بناء القدرات في تطوير القدرات للمنظمات ككل، وللعاملين فيها، ويُساعد على تحقيق أهدافها، وغايتها، والوصول لرضا عملائها، ويعدُّ بناء القدرات ركنًا رئيسًا من أركان منظومة الإدارة الرشيدة. إنَّ بناء القدرات عملية مؤسسية بحتة، تساعد على تحديد قدرات المؤسسة بالشكل الذي يُظهر نقاط القوة، ونقاط الضعف داخلها، وليكون المدخل الرئيس لبناء خطة متكاملة تُحدِّد قدرات المنظمات، والسبيل الأمثل لاستثمار مواردها، وآليات معالجة جميع مناحي الضعف فيها وفق رؤية واضحة (هالو، 2016).

وبذلك، فإنَّ بناء القدرات يعدُّ بمنزلة خطوة نحو الوصول لمنظماتٍ تقدِّم أعمالها بجودة عالية، وتحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية. وسوف نتناول في هذا المبحث المفهوم العام لبناء القدرات، مع التركيز على توضيح مفاهيم بناء القدرات حسب النموذج المعتمد للدراسة "بونات"، والدليل الخاص بالنموذج، كما سيتمُّ توضيح مفاهيم بناء القدرات في الإدارة، تنفيذ البرامج، الموارد البشرية، المالية، والعلاقات الخارجية.

## 1.1.2. مفهوم بناء القدرات:

يعرف بناء القدرة بأنه "عملية تطوير وتقوية المهارات، والمواهب، والقدرات، والإجراءات، والموارد التي تحتاجها المنظمات والمجتمعات كي تحيا، وتتكيف، وتزدهر في عالمٍ سريع التغير. والمكوّن المهم في بناء القدرة هو التحوّل الذي ينشأ ويستمر بمرور الزمن داخليًا عبر هذا النوع من التحوّل، الذي يذهب إلى أبعد من تأدية المهام إلى تغيير الذهنية والتصرّفات" (الأمم المتحدة، 2022)

وحسب (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2009)، فإنّ بناء القدرات عمليةٌ يتمكّن من خلالها الأفراد، والمنظّمات، والمُجتمعات من اكتساب القُدرات، وتعزيزها، والحفاظ عليها؛ لتحديد وتحقيق أهداف التّمنية الخاصة بهم على مرّ الزّمن أي: أنّه إذا كانت القدرات هي الوسيلة لصياغة الخُطط، وتحقيقها؛ فإنّ تنمية القدرات تمثل السُّبيل المؤدّية إلى تلك الوسائل.

كما يمكن تعريفها بأنها "قُدرة جهةٍ ما على الأداء، والحفاظ على نفسها، والتجديد الذاتي؛ وتشمل القدرات المعرفة، والمهارات، والدوافع، بالإضافة إلى العلاقات التي تمكّن الأفراد، أو المنظمات، أو الشبكات من اتّخاذ إجراءاتٍ لتصميم وتنفيذ حلول لتحديات التنمية المحلية، والتعلّم، والتكثيف مع ذلك العمل، والابتكار، والتحوّل بمرور الوقت. وتعتمد قدرة أيّ جهةٍ فاعلةٍ بشكلٍ كبيرٍ على ملاءمتها لسياق النِّظام المحلي، والبيئة التمكينية" (الوكالة الأمريكية للتنمية، سياسة تطوير القدرات المحلية، 2021).

ويرى (هللو، 2016) أنّ مفهوم بناء القدرات من المفاهيم والمصطلحات الحديثة نسبيًا، وهو نتاج عملية تقييم شاملة ومنهجية تقترن دائمًا بالنّحسين، والنّجويد، ورفّع الكفاءة، والسّعي إلى التغلّب على المعوّقات، والاستدامة في تقديم ما هو أفضل من السّلع أو الخدمات، فهو يسعى إلى تنمية وتعزيز قدرة المؤسسات باستمرار لكي تحسّن قدرتها على استثمار الفرص، وحلّ المشكلات؛ حيث لا يشير فقط إلى اكتساب المهارات، ولكن أيضًا إلى القُدرة على الاستفادة من مهارات المُجتمع في تنظيم الأعمال الخاصة ببيئته المؤسسية؛ للتوصّل إلى الأهداف المُراد تحقيقها، فهي نشاط من خلال المنظمات، والأشخاص يتعلّق بحُسن توزيع الأدوار لإحداث التّمنية السليمة في الطريق الصحيح، وبالتالي فهي جزءٌ متكاملٌ من الأنشطة العملية، والبرامج التدريبية الموجهة لإحداث تنمية حضرية مستدامة بالمجتمعات.

وحسب رأي الباحث، فإنّ بناء القدرات عملية تعلّم مستمر على مستوى الأفراد، والمؤسّسات؛ يتمّ من خلالها اكتساب المعرفة، والمهارات، وتطوير الأنظمة، والسياسات؛ للوصول لكفاءة أعلى في الإجراءات، وجودة عالية في تقديم الخدمات، بما يضمن رضى مُتلقي الخدمات، وتحقيق الأهداف والتفوق تنافسيًا.

### 2.1.2. أهداف بناء القدرات:

تسعى المؤسسات والمنظمات والأفراد لبناء قدراتها من أجل التطور، والالتحاق بركب التقدم دائماً، وعلى سبيل المثال: لو كنت ترى طفلاً يغرق؛ فسوف تقفز، وتنقذه.. ثم ترى طفلاً يغرق للمرة الثانية، فسوف تقفز، وتنقذه.. ثم غرقاً للمرة الثالثة والرابعة، ستستمر في فعل الشيء نفسه. في النهاية، ستصبح منشغلاً جداً بإنقاذ الأطفال الغارقين، لدرجة أنك لن تنتبه أن شخصاً ما يقذفهم في النهر. وفي حين أن هذا التشبيه صعب، إلا أنه يوضح بشكلٍ فعّالٍ فكرة أن منظمة أهلية قد تكون ناجحة تماماً في المشاريع الصغيرة، ولكنها غير قادرة على مواجهة التحدي الأكبر المتمثل في تلبية الطلب المتزايد على خدماتها؛ ومن هنا تأتي الحاجة إلى بناء قدرتها على مواجهة التحدي الجديد (Santy et al, 2022).

إنّ عملية بناء القدرات تعمل على مساعدة المنظمات على تحقيق أهدافها، من خلال تطوير الأنظمة، والهياكل، والبيئة اللازمة لتحقيق الأداء الأمثل، وبذلك تصبح المنظمات قادرةً على (Company, 2004).

- ضمان جودة البرامج والإدارة.
- التصميم التنظيمي، وإعادة الهيكلة.
- شراء المُعدّات، والبرامج التدريبية اللازمة.

### 3.1.2. أهمية بناء القدرات:

تظهر أهمية بناء القدرات للمنظمات الأهلية؛ نظراً للتزايد المستمر في دورها في المجتمعات، وكونها تقف في مواجهة العديد من القضايا الملحة، وعلى رأسها زيادة جودة البرامج التي تنفذها، بالإضافة لسعي المنظمات الدائم نحو البناء الفاعل لوحدها، وطواقمها، بما يتطلبه ذلك من توفير كفاءات بشرية، وتحديث النظم واللوائح الإدارية، وتوفير التسهيلات التكنولوجية الأساسية لتحقيق كفاءة نظم الاتصال. وتتبع أهمية بناء القدرات من حاجة المنظمات لاستخدام أساليب متطورة في إنجاز أعمالها، ولأنّ المجتمع المانح وهو المصدر الأساسي لموارد هذه المنظمات، والداعم الأول لها- أصبح يلجأ على أهمية الالتزام بالمعايير والمراجع الدولية في العمل الإنساني (غنيم، 2019).

وتبرز أهمية بناء القدرات في كونها (هللو، 2016):

1. وسيلة لتطوير قدرات العاملين في المنظمات.
2. تزيد الفاعلية والكفاءة لجميع عمليات المنظمة.

3. تحسّن الاتصال بين المنظمة والمجتمعات التي تعمل فيها.
4. تحقّق الاستمرارية في تقديم الخدمات والمشروعات.
5. تُحسّن قدرات المنظمة الفنية المتعلقة بمجالات عملها الأساسية

#### 4.1.2. أبعاد بناء القدرات:

اعتمدت الدراسة على أبعاد بناء القدرات التي وردت في نموذج تحديد احتياجات التطوير المؤسسي التشاركي "بونات" (Participatory Organizational Needs Assessment Tool (PONAT). وقد تمّ تطوير النموذج ضمن مشروع تعزيز الديمقراطية والمجتمع المدني من قبل مؤسسة تمكين، بتمويل من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID؛ لقياس وتطوير قدرات منظمات المجتمع المدني الفلسطيني في المحافظات الشمالية والجنوبية الفلسطينية عام 2002م، ويهدف النموذج لتوفير أداة تشخيصية لقياس قدرات منظمات المجتمع المدني في خمس مجالات، هي: (الإدارة، تنفيذ البرامج، الموارد البشرية، العلاقات الخارجية، والمالية)، وقد تمّ تطوير نموذج بونات بالاعتماد على مجموعة من أدوات قياس القدرات المؤسسية، منها:

1. أداة تقييم القدرات المؤسسية.
2. أداة تقييم المنظمة التشاركية.

وغيرها من الأدوات الخاصة بقياس القدرات التنظيمية والمؤسسية.

كما سعى دليل بونات لبحث بناء القدرات للمنظمات الأهلية في خمسة محاور أساسية، هي (بونات، 2011):

1. الإدارة.
2. تنفيذ البرامج.
3. الموارد البشرية.
4. العلاقات الخارجية.
5. المالية.

## 1.4.1.2. الإدارة:

يعرف (بونات، 2011) القدرات الإدارية بأنها: درجة مناسبة وتوافق هيكلية وإجراءات المنظمة اللازمة لتيسير العمليات، وتنسيق الأنشطة في المنظمة بما يحقق رسالة المنظمة. ويعمل النموذج على قياس القدرات الإدارية في المنظمات الأهلية من خلال عدّة مؤشرات فرعية كما يأتي:

**الحوكمة:** ضمن نشرة مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عام (2004) عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، عرّفت المنظمة حوكمة الشركات بأنها: نظام يتمّ بواسطته توجيه ورقابة منظمات الأعمال؛ حيث إنّ حوكمة الشركات تحدّد هيكل توزيع الواجبات، والمسؤوليات بين المشاركين المختلفين في الشركة المساهمة، مثل: مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، والمساهمين، وغيرهم من الجهات ذات الارتباط بعمل الشركة. وبذلك، فإنّ حوكمة الشركات تُعطي الهيكل الملائم الذي تستطيع من خلاله الشركة وضع الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، والعمل على مراقبة الأداء (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2004).

ويُقصد بالحوكمة في سياق عمل منظمات المجتمع المدني: "مجموعة السياسات، والمعايير، والمبادئ المُتبعة داخليًا في منظمات المجتمع المدني، والتي تُساهم حالَ طُبِقت على نحو جيّد في تعزيز الحكم الرشيد للمنظمة، وتحسين الأداء، وهذه المبادئ حصرتها الهيئات الأمميّة، مثل: برنامج الأمم المتحدة، والمؤسسات الدولية، مثل البنك الدولي في الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، وسيادة القانون، والاستجابة، والرؤية الإستراتيجية" (عقيل، 2022). ويمكننا أن نجد تعريفًا أكثر بساطة، يرى الحوكمة بأنها "مدى وجود جسم حاكم فعّال في المنظمة يقودها ويوجهها نحو أهدافها" (بونات، 2011).

**التخطيط:** يعرّف التخطيط الإستراتيجي بمعناه البسيط بأنه "دراسة الواقع بكلّ أبعاده ومظاهره، من نقاط القوة، والضعف، والتحديات، والفرص، ورسم رؤى وأهداف مستقبلية، ثمّ صياغة برنامج عملي وواقعي"، كما يعدّ التخطيط الإستراتيجي بمنزلة أسلوب ومنهجية في العمل، وفق منظور شمولي لتحقيق أهداف مُسطّرة، وواضحة مُنبثقة من أولويات مُعبّر عنها، يتمّ تفعيلها من خلال إنجاز مشاريع حسب الإمكانيّات المُتاحة (المالية، والبشرية، والطبيعية) (سالم، 2021).

بينما ينظر نموذج الدراسة للتخطيط على أنّه مدى وجود إجراءات تحدّد الإستراتيجيات طويلة الأمد، التي تهدف المنظمة لتحقيقها من خلال رسالتها ورؤيتها، ومدى قدرة المنظمة لترجمة هذه الإستراتيجيات بشكل أهداف قابلة للقياس، وأنشطة لمدّة مُحدّدة من الزمن، ويرى النموذج أن قدرات المنظمة في التخطيط تتطلّب ما يأتي:

1. القدرة على مراجعة مُخرجات التخطيط السابقة بشكل موضوعي.
2. تقييم القدرات المتوفرة في المنظمة.
3. إدراك العوامل البيئية المؤثرة على المنظمة.
4. العمل المنظم على إشراك قطاع واسع من أصحاب المصلحة بما فيها أعضاء الجمعية العمومية.

**التنظيم:** يُعرّف التنظيم على أنه الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات (ماهر، 2018)، ويعرف التنظيم أيضاً من خلال نموذج الدراسة على أنه مدى توافر البنية التحتية، والأنظمة اللازمة لدعم عمليات المنظمة، وهذا يتضمن كلاً من المنشآت، المعدات، المواد، آليات الاحتفاظ بالملفات، التواصل الداخلي، واللوجستيات.

**التطوير المستمر:** التطوير هو التحول من طور إلى طور ويقصد به مجموعة المتغيرات الإيجابية التي تزيد من فاعلية وكفاءة النظام في تحقيق أهدافه وفاعليته وكفاءته. ويهدف التطوير إلى إحداث تغيير تدريجي في ثقافة وقيم المنظمات او المجتمعات (رحمة، 2019)

ويعرف التطوير المستمر او "الكايزن: بأنه عملية تركز على النتائج بشكل أساسي لذا فإن تطبيق هذا المبدأ سيساعد على امتلاك رؤية واضحة حول الهدف أو النتيجة النهائية المراد تحقيقها، ومن ثم العمل للوصول إليها. وينظر لهذا المبدأ داخل منظمات المجتمع المدني على أنه مدى الجهود المبذولة لمراجعة وتعديل ما يلزم من ممارسات، وأنظمة بشكلٍ دوريٍّ في المنظمة، بما يتوافق مع الخطط، والأولويات المتغيرة للمنظمة. (الشيبه و النجار، 2022)

#### 2.4.1.2. تنفيذ البرامج:

نشأت إدارة المشاريع في الأعمال الهندسية والبناء والتعمير، ثم توسع هذا المفهوم ليشمل مجالات مختلفة سواء كانت في المجال الأكاديمي أو الصناعي أو الخدماتي أو غيره من المجالات. ويمكن اعتبار ذلك من الأسباب المهمة لسعي المنظمات لمواءمة المشاريع التي تنفذها مع استراتيجيات ذات قدرة على الاستجابة للتغيرات السريعة وضمان استمرارية المشاريع انطلاقاً من استخدام فعال للموارد المتاحة. (Herkens, 2014).

وتعكس إدارة المشاريع الاستخدام الكفؤ للموارد، والإمكانات المتوفرة؛ سعياً لضبط التكلفة والوقت وعمليات الشراء، إضافة لنطاق المشروع واتصالاته وإدارة مخاطره؛ من أجل تحقيق مخرجات ذات جودة في المشروع، والذي بدوره يعمل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (عنبر، 2016).

وينظر دليل "بونات" لبناء قدرات إدارة المشاريع على أنه الدرجة التي تصل إليها الخدمة، أو المنتج الذي يقدمه المشروع في تلبية احتياجات المشاركين، ومدى كونها ملائمة، وذات كفاءة من حيث التكلفة، وذات جودة واستمرارية. ويرى دليل بونات أن المنظمات يجب أن تعمل على تطوير المعايير، والشركاء، والمجالات الموضحة خلال تقديم خدمات، أو منتجات مشاريعها لمُنتفعيها (بونات، 2011).

**الخبرات الفنية:** هي قياس درجة التعمق، والمعرفة الفنية المتوفرة لدى المنظمة في مجال أو قطاع عملها، وهذا يتضمن المعلومات النظرية، والطرق، والتقنيات، والمهارات المستخدمة في تطبيق المعرفة النظرية بشكل عملي؛ إضافة لقدرات المنظمة على الوصول لخبرات فنية لتقديم المساعدة حين يلزم. ويمكن تعريف الخبرات الفنية بأنها معرفة وفهم الأفراد والمنظمات للموضوعات والمفاهيم المختلفة. في سياق تنفيذ المسؤوليات والقيام بالأنشطة الروتينية اليومية ضمن مجالات تخصصهم (Kapur, 2022).

**الميزة التنافسية:** الميزة التنافسية هي ما يجعل سلع أو خدمات منظمة ما متفوقة على جميع خيارات العملاء الأخرى. تساهم الميزة التنافسية في أداء المنظمة على المدى الطويل. يتيح ذلك لرواد الأعمال تطبيق المهارات الفردية كحافز أو حافز للمرونة والإبداع العالي نحو المزايا التنافسية للأعمال. الشركات التي تستخدم قدراتها الداخلية لاغتنام الفرص وتحييد التهديدات، وكذلك إعاقة نقاط الضعف الداخلية لديها سيكون لديها إمكانية أكبر للحصول على ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها. لذلك، يجب على الشركات فهم نقاط القوة والضعف لديها ودمجها مع البيئة التنافسية للمنظمة (Setyaningrum & Uii, 2022).

ويرى الدليل أن الميزة التنافسية للمنظمة تكمن في قدرة المنظمة على المحافظة على الخبرة والسُّمة بين منظمات المجتمع، التي تعمل في نفس المنطقة الجغرافية، أو المجال الفني. كما أن الميزة التنافسية في إدارة المشاريع مبنية بشكل أساسي على قدرة المنظمة في تقديم منتجات وخدمات بشكل ثابت، وبشكل أكثر فاعلية، مقارنة مع المنظمات الأخرى (بونات، 2011).

**تطوير البرامج:** يُعرف معهد إدارة المشاريع (PMI) البرامج بأنها: مجموعة من المشاريع تتم إدارتها وتنسيقها معاً؛ من أجل الحصول على قيمة مضافة لا يتم تحقيقها عند إدارة المشاريع بشكلٍ منفردٍ (PMI, 2008). وتطوير البرامج هو قدرة المنظمة على الوصول لمُنتفعيها، وتحديد احتياجاتهم، وتصميم البرامج الملائمة والمناسبة التي تحقق احتياجاتهم. ومن المعايير المهمة في تطوير البرامج، هو قدرة المنظمة على النظر لمُنتفعيها على أنهم شركاء لها، يُشاركون بشكلٍ فعّالٍ في عملية تطوير المشاريع (بونات، 2011).

**المتابعة والتقييم:** تعرف منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD) المتابعة والتقييم بأنها: عملية مستمرة تستخدم الجمع المنظم للبيانات عن مؤشرات محدّدة، لتزويد الإدارة والمعنيين الرئيسيين بالتطوُّر المستمر عن مدى الإنجاز في الأداء، وتحقيق الأهداف، والتقدُّم في استخدام المُخصَّصات الماليَّة (OECD, 2022). كما أنّ المتابعة والتقييم عملية مستمرة تشمل كلّ مراحل تنفيذ المشروع، وتستخدم عمليات المتابعة، والتقييم، والنتائج التي تتوصّل إليها المتابعة والتقييم فيما يأتي:

1. مواومة وتغيير أنشطة المشاريع نتيجة للمعلومات التي تمّ الحصول عليها، وجمعها.
2. تقييم المخرجات والأثر الكلي لأنشطة برامج المنظمة، إضافة للتعلُّم من النتائج؛ لتطوير برامج ومشاريع مستقبلية من خلال التقييم (بونات، 2011).

**الاستمرارية:** أصبح مصطلح "الاستدامة" مستخدماً بشكل كبير في العقود الأخيرة، وانتشر المصطلح في إستراتيجيات البلاد، والشركات: والأسواق. ومن هذا المنطلق، أضحى مصطلح الاستدامة شائعاً في البحوث المختصة بدراسة السياسات، كتعبيرٍ عمّا يجب أن تحقِّقه السياسات العامة. على الرّغم من وجود العديد من التعريفات في الأدبيات حول موضوع الاستدامة والتنمية المستدامة، فإنّ أصل المفهوم يعود إلى عام 1987. وقد تمّ تعريف مفهوم الاستدامة في تقرير Brundtland، مستقبلاً المشترك، الصادر عن اللجنة العالمية في البيئة والتنمية. ويعتمد مفهوم الاستدامة في هذه الوثيقة على تطلُّع البشر إلى ظروف معيشية أفضل، وسعيهم الدائم للنمو من جهة، والموارد الطبيعية المحدودة من جهة أخرى. بناءً على ذلك، يتمّ تعريف التنمية المستدامة على أنّها: "التنمية التي تسعى لأن تلبّي احتياجات الوقت الحالي دون أن تمس بقدرة الجيل القادم على تلبية احتياجاته" (Iten, 2020).

ويعرّفها "بونات" (2002) بأنها احتمالية استمرار المنظمة في تقديم الخدمات التي انتهت المشاريع المتعلقة بها، والاستمرارية غالباً ما يكون سببها المنتفعون، أو الشركاء. وتتطور احتمالية استمرار المشاريع، عندما ينظر المنتفعون للخدمات التي تقدّمها المنظمة على أنّها مُلائمة لهم، وعندما يُشاركون فيها، ويطوّرون، حسب ملكية هذه الخدمات، أو مُنتجات المشاريع.

### 3.4.1.2. الموارد البشرية:

تعرّف إدارة الموارد البشرية بأنها العملية التي تهدف لاستقطاب الموظّفين، وتدريبهم، وتقييمهم، وتعويضهم، والاهتمام بعلاقات عملهم، ومخاوفهم المتعلقة بالصّحة، والسّلامة، والإنصاف (جودة)، (2019).

إدارة الموارد البشرية هي نهجٌ مميزٌ لإدارة التوظيف، يسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال التخطيط الإستراتيجي لقوى عاملة شديدة الالتزام، واستخدام الثقافة، والهيكلية المؤسسية للمحافظة على رضا واستمرار وجود القوى العاملة في المنظمة (ماجد، 2022)

وحسب نموذج الدراسة فإن إدارة الموارد البشرية تدرس مدى امتلاك إدارة المنظمة، وموظفيها، والمتطوعين، وممثلي الجمعية وأي جهات أخرى ذات علاقة- للخبرات، والدوافع، والفرص؛ للمساهمة الفاعلة في المنظمة حسب دورهم فيها.

أما عملية بناء القدرات الخاصة بإدارة الموارد البشرية؛ فتقيس قدرات المنظمات من حيث:

**الهيكل التنظيمي:** وهو مدى تقسيم الأعمال في المنظمة، وتنظيمها بشكل عملي؛ لتحقيق المخرجات المطلوبة. وهذا يتضمن وحدات الأعمال، والوظائف المفردة الموجودة في المنظمة. وعليه، فإن المنظمة ذات الهيكل الإداري المناسب تتضمن ما يأتي (بونات، 2011):

1. وضوح الأدوار والمسئوليات.
2. خطوط اتصال وصلاحيات مُحددة بدقة.
3. آليات للتسيق، وحلّ الخلافات.
4. تخصيص للوظائف حسب الخبرات المتوفرة لدى وحدات الأعمال والأفراد.

**الطاقم:** وهو يتضمن قدرة المنظمة على استخدام العلاقات، والمهارات، والتوجهات لدى الموارد البشرية والوظائف الموجودة فيها بالشكل الأمثل؛ من أجل تحقيق النتائج الموكلة لهم، وذلك يتضمن:

1. قدرة المنظمة على جلب والاحتفاظ بالموارد البشرية.
2. تحفيز المبادرات الفردية، والإبداع، وتعزيز المعرفة، والمهارات، والتوجهات لدى الطواقم.
3. وجود آليات لتقييم وتقديم التغذية الراجعة للإدارة بخصوص أداء العاملين.
4. تقديم الفرصة للعاملين لتطوير معرفتهم، ومهاراتهم، وتوجهاتهم الموجودة لديهم، واكتساب معارف ومهارات وتوجهات جديدة.

**الثقافة التنظيمية:** تُعبر عن قدرة الطواقم والموارد البشرية على فهم، والالتزام بقيم ورسالة المنظمة، واحترام تاريخها، وأهدافها، وأنشطتها، وأي خصائص أخرى تجعل هذه المنظمة فريدة لا تشابه غيرها. وعندما يفكر المورد البشري للمنظمة، ويشعر، ويتصرف بناءً على مجموعة من الافتراضات والتوجهات؛ فإن ذلك يُنشئ بيئة منتجة ومستقرة، وذات أخلاق عليا.

وقد تم تعريف مصطلح الثقافة التنظيمية، الذي يشير إلى الثقافة في المفهوم التنظيمي، لأول مرة من قبل الدكتور إليوت جاك في كتابه "الثقافة المتغيرة للمصنع"، في عام 1951. وفقاً للدكتور جاك "ثقافة المصنع هو طريقته العرفية والتقليدية في التفكير وفعل الأشياء، والتي يتم مشاركتها بدرجة أكبر أو أقل من قبل جميع أعضائه، والتي يجب على الأعضاء الجدد تعلمها، وقبولها جزئياً على الأقل، من أجل قبولهم في الخدمة في شركة ما" (Bicer, 2022).

**التنوع:** وهو وجود أفراد من المواد البشرية لدى المنظمة، يعبرون عما تمثله المنظمة من ناحية النوع، الاجتماعي، العرق، الطبقة الاجتماعية، الدين، وأي عوامل اجتماعية أو ثقافية أخرى. وكما أن الثقافة التنظيمية تساهم في تعزيز بيئة المنظمة، فإن التنوع ينعكس على فاعلية ونشاط المنظمة (Gupta, 2018). ويمكن تعريف التنوع على أنه الاختلاف الذي يتميز به كل فرد عن فرد آخر فيصبح له هوية خاصة، سواء كان هذا الاختلاف في النوع، العمر، القدرات، الوضع الاقتصادي أو الاجتماعي أو أي اختلافات أخرى. وأن يكون لدينا القدرة على احترام الاختلافات الإنسانية والثقافية والعرقية والمعتقدات والخبرات الخاصة بالآخرين (أحمد، 2017).

#### 4.4.1.2. العلاقات الخارجية:

إنّ العلاقات الخارجية هي وظيفة إدارية، وأداة لبناء جسور التواصل بين المنظمة وجمهورها، إضافة إلى أنها عملية تقوم على مبدأ علاقات التفاهم المتبادل فيما بينهما. والعلاقات العامة مفهوم إداري حديث وشامل، يقوم على أسس الأسلوب العلمي، كما تستند على النظريات، والخبرات والتجارب العلمية، وتقوم أيضاً على أسس فنية؛ بحيث تعتمد على تطبيقات اجتماعية، ومهارات فردية خاصة بأساليب العلاقات العامة (الجبوري، 2019).

تعتبر ادارة العلاقات الخارجية أداة فعالة لتعزيز عملية صنع القرار المستقل للمنظمات الأهلية والتصدي لأية محاولات للسيطرة عليها والتأثير على توجهاتها واستخدامها كأداة للتخفيف من آثار السياسة الاقتصادية الخاصة والعامة على المجالات الاجتماعية والثقافية والبيئية. كما تساعد ادارة العلاقات الخارجية أيضاً المنظمات الاهلية في مقاومة محاولات المانحين الذين يحاولون، في بعض الحالات، فرض أهدافهم وبرامجهم وثقافتهم على المنظمات المحلية. (Abdel Samad, 2003)

كما أنّ العلاقات العامة هي "التفاعل الحاصل بين المنظمة، وشركائها، وجمهورها في سياق تنفيذ أنشطتها، ويتضمن ذلك قيام الجمعية بالمراقبة والاستجابة بشكل مناسب للظروف الاجتماعية، السياسية، والاقتصادية التي تدور حول المنظمة، وأي قوى فاعلة أخرى".

وتشمل إدارة العلاقات العامة في المنظمات الأهلية ما يأتي (بونات، 2011):

1. العلاقات مع الفئات التي تمثلها المنظمة.
2. العلاقات مع الجهات الرسمية.
3. التشبيك والتنسيق مع الجهات الفاعلة الأخرى.
4. إدارة العلاقات مع القنوات الإعلامية.
5. مناصرة القضايا التي تتبناها المنظمة

#### 5.4.1.2. المالية:

يتزايد دور المنظمات الأهلية بشكلٍ كبيرٍ في المجتمع في الأوقات الحاضرة، ومع هذه التزايد في دور المنظمات الأهلية؛ أصبح دور الإدارة المالية أكثر أهميةً لضمان استدامة المنظمات الأهلية، وتحقيق أهدافها الإستراتيجية. وتواجه المنظمات الأهلية مشاكل مختلفة، بما في ذلك الإدارة غير الفعّالة للموارد، وتساعد مهارات إدارة الأموال في بناء الثقة مع الشركاء، بالإضافة إلى جذب موارد، وممولين جُدد. ومع هذه الموارد، فإنّ هناك حاجة كبيرة لأدوات الإدارة، على سبيل المثال: تحليل الميزانية، والتدفّقات النقديّة التي تعدّ أداةً فعّالةً لتخطيط وتنسيق الأنشطة الجارية، أو المخطط لها أيضًا. كما أنّ الأداء المالي للمنظمات غير الحكومية مهم للاستدامة، وكذلك لتحقيق الأهداف المحدّدة (Mikeladze, 2021).

لذلك، فإنّ دليل (بونات، 2011) ينظر للإدارة المالية على أنّها "قدرة المنظمة على امتلاك الموارد اللازمة لتنفيذ عملياتها، وقدرتها على استخدام الموارد بشكلٍ فعّالٍ، وبالسعر الأفضل، ولا يتنافى مع القوانين المُطبّقة، وبشكل يحمي مصالح وأصول المنظمة".

وتتضمّن الإدارة المالية حسب دليل بونات مجموعةً من المؤشرات، يجب توافرها في المنظمة لكي تكون ذات قدرات مالية جيدة، وهي كما يأتي:

1. **عمل الموازنات:** وهو قدرة المنظمة على تصميم موازنات دقيقة ومنطقية، بما في ذلك تخصيص موازنات لمصاريف المشاريع، وتوفير مصادر للدّخل الذاتي للمنظمة، والقدرة على مراقبة المصاريف الخاصة بالمنظمة (معهد إدارة المشاريع، 2017).
2. **تجنيد الأموال:** والمقصود بتجنيد الأموال هو: قدرة المنظمة على تسويق برامجها، ومشاريعها لدى الجهات المموّلة، سواءً كانت مؤسسات مانحة أو أفراد. وعلى المنظمات العمل على تنويع مصادر

تمويلها، وعدم الاعتماد على مصدر تمويل واحد، بما في ذلك استخدام مصادر تمويل ذاتية مستدامة. (المصري، 2017)

3. **المشتريات وإدارة الأصول:** ويشمل هذا أن تكون لدى المنظمة سياسة واضحة، وإجراءات فعّالة لاستقطاب أفضل الأسعار، وتنفيذ عمليات شراء البضائع حسب المواصفات المطلوبة، مع وجود آليات لإدارة ومُتابعة الأصول الموجودة لدى المنظمة، والتأكد من استخدامها حسب الأنظمة؛ بغرض تحقيق الأهداف. (الخرابشة، 2022)

4. **المحاسبة والامتثال:** يُقصد بالمحاسبة: وجود آليات مناسبة، ومعايير تلتزم بها المنظمة لتوثيق الإجراءات المالية، والتحويلات النقدية، وعمل التقارير اللازمة بالمصاريف والوضع المالي. ويتضمن ذلك وجود فصل في الصلاحيات يوضح أدوار ومسؤوليات الأطراف ذات العلاقة (بونات، 2002).

ويرى الباحث ان الأبعاد الخاصة ببناء القدرات كما ورد في نموذج الدراسة هي مجموعة من اهم الأبعاد في بناء قدرات المنظمات مهما اختلف نوعها، كما ان الدراسات السابقة لهذه الدراسة عرضت ابعاداً مختلفة وبمجموعة من المسميات لأبعاد بناء القدرات يمكن دمجها او تلخيصا في الأبعاد الخمسة الواردة في الدراسة. ومن أهمية هذه الأبعاد أنها تغطي كافة المجالات التي تعمل بها المنظمات فهي تدرس أهمية الإدارة وحوكمة اتخاذ القرار، اضافة لأهمية قدرات المنظمة في تنفيذ البرامج والتي هي مجال العمل الأساسي للمنظمة، وأهمية ان يكون لدى المنظمة موارد بشرية مدربة وماهرة وذات قدرة على انجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية، إضافة لأهمية عمل المنظمة على إدارة علاقاتها الخارجية مع المجتمع والفئات التي تقدم لها الخدمات و أخيرا أهمية أن يكون الأداء المالي للمنظمات ملتزما بالمعايير الدولية وأداءً شفافاً يتم تدقيقه وتوثيقه حسب المعايير الخاصة بالأداء المالي.

## 2.2 جودة المشاريع

تسهم إدارة المشاريع في توفير قوّة فعّالة لتحسين قدرات المنظمة على التخطيط، والتنظيم، والتنفيذ، ومراقبة الأنشطة المختلفة فيها، بما في ذلك الاستخدام الأمثل لموارد وإمكانيات المنظمة؛ فالمقصود بمفهوم الإدارة بشكلٍ عامٍ هي جميع النّشاطات والفعاليات التي تعمل مع بعضها البعض من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة؛ لغرض الاستغلال الأمثل لإمكانيات وموارد المنظمة، بقصد تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة، وفاعلية، وضمن البيئة المحيطة في المنظمة، وبالتالي فإنّ إدارة المشروع تشمل جميع الوسائل والأساليب المستخدمة في إنجاز المشاريع في الوقت، والتكلفة، والجودة المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة.

### 1.2.2. مفهوم المشروع:

يُنظر للمشروع بأنّه مجموعة مُتتالية من الأحداث ذات علاقات متقاطعة يتم تنفيذها في مدّة زمنيّة مُحدّدة، بتكلفةٍ محدّدة، وضمن محدّدات أخرى (خير الدين، 2019)

يعرّف (إكسفورد، 2016) المشروع بأنّه: محاولة يتمُّ عملها بشكلٍ فردي، أو جماعي، وقد تتضمن البحث، والتصميم، ويتمُّ تخطيط المشروع بشكلٍ دقيقٍ لتحقيق هدفٍ مُحدّدٍ.

وترى الوكالة الأمريكية للتنمية (USAID) أنّ المشروع هو "مجموعة من الأنشطة الإجبارية، يتمُّ تنفيذها في إطار زمني محدّد، والتي تهدف لتحقيق نتيجة تنموية محدّدة، تكون غالبًا ذات نتائج آنية ونتائج متوسطة المدى".

وعرّفه الميناوي (2014) بأنّه: "مشكلة معروفة الحل، يتمُّ إكمالها باستخدام أنشطة فريدة، وغير روتينية". كما عرّفه خير الدين (2012) بأنّه: "عدد من النّشاطات المترابطة تهدف للوصول لهدف محدد ضمن فترةٍ زمنيّةٍ معيّنة، وباستخدام انواع مختلفة من الموارد".

وقد عرّفه الصوالحي (2010) بأنّه: السّعي المؤقت لإيجاد منتج، أو خدمةٍ، له بداية، وله نهاية. ومن خلال ما سبق، يُمكن تعريف المشروع بأنّه عبارة عن نشاط مؤقّت، له بداية، وله نهاية، تسعى المنظمة إلى إنجازه بالوقت، والتكلفة، والجودة المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة.

أما دليل (PMI , 2021)، فإنه يعرّف المشروع بأنه "محاولة محدودة الأجل، يتمّ القيام بها من أجل تقديم خدمة، أو منتج مجدد" أي: أنّ المشروع مؤقّت (محدود الأجل)، ويتمّ إغلاقه عند الانتهاء من الأعمال المُخطّط لتنفيذها.

وبناءً على ما تقدّم، يعرف الباحث المشروع إجرائياً بأنّه: مجموعة من الأنشطة التي تسعى من خلالها المنظمات إلى توظيف مجموعة من الموارد ضمن إطار زمني، له بداية ونهاية؛ لتحقيق أهداف معينة ينظر إليها في المنظمات الأهلية كأهداف تسعى لعمل تغيير في حياة الجهات التي يوجه إليها المشروع.

أما فيما يخصّ بناء القدرات في مجال إدارة المشاريع، فهي العمل على تعزيز قدرات العاملين في المنظمات الأهلية في المعرفة العلمية والفنية في إدارة المشاريع، وتطوير الأنظمة، والسياسات، والإجراءات لدى المنظمات الأهلية؛ لتتمكّن من تقديم المشاريع حسب المعايير المحددة لأداة المشاريع.

### 2.2.2. خصائص المشروع:

توجد العديد من الخصائص التي يتميز بها المشروع، وهي كالآتي (دودين، 2012):

1. دورة حياة المشروع: لكلّ مشروع دورة حياة، فهي حسب نموذج (PMD pro) تمرّ بستّ مراحل، هي: التصميم، التخطيط، الإطلاق، التنفيذ، المتابعة والتقييم، الإنهاء.
2. الغرض: إنّ المشروع عادةً له غرضٌ محدّد، هو هدف المشروع، ويتمّ تحقيقه من خلال السعي لتحقيق أهداف فرعية، ومُخرجات من خلال تنفيذ أنشطة مُحدّدة.
3. القيود: يقع أيّ مشروع ضمن ثلاثة قيود تتحكّم في أي مشروع، وهذه القيود هي: مجال عمل المشروع، تكلفة المشروع، مدة المشروع.
4. الانفرادية: لكل مشروع مزايا وخصائص يميّز بها عن أيّ مشروع آخر.

### 3.2.2. مفهوم إدارة المشاريع:

تعدّدت تعريفات إدارة المشاريع، ونذكر منها:

"علم حل المشكلات ضمن الوقت المحدّد مُسبقاً، باستخدام الموارد المتاحة"، وقد عرّفه (Meredith & Mantel, 2011) بأنه تطبيق للأسس والمعايير على أنشطة المشروع، ووضع خطة تفصيلية

لسير المشروع لضمان نجاحه، كما أنه تطبيق لكلٍ من المعرفة، والمهارات، والتقنيات على أنشطة المشروع؛ من أجل تلبية حاجات، وتوقعات، وأهداف المؤسسة المنفذة للمشروع.

كما عُرِفَ بأنه: علم، وفنُّ حلِّ المشكلات ضمن الوقت المُحدَّد مُسبقًا، وباستخدام الموارد المتاحة، وبالتالي فإنَّ إدارة أيِّ مشروع تتطلب الإجابة عن الاسئلة الآتية: ما هو المطلوب عمله لحل مشكلة المشروع؟ متى يجب أن يتمَّ إنجاز المشروع؟ ما هي الموارد اللازمة لإنجاز المشروع؟ كيف سنحصل على تلك الموارد؟ (خير الدين، 2012).

وبناءً على ما سبق، يمكن تعريف إدارة المشاريع بأنها أفضل استخدام لما توفر من إمكانيات وموارد؛ ومراعاة الالتزام بعوامل الجودة والتكلفة والتوقيت، وتطبيق العمليات والمهارات والأساليب والخبرة وإدارة متغيرات المشروع من مجال رئيس، مشتريات، اتصالات ومخاطر من أجل تحقيق جودة في المشروع، والوصول للأهداف التي يسعى لها.

#### 4.2.2. أهداف إدارة المشاريع:

تقسم أهداف إدارة المشروع إلى أهداف رئيسية، وأهداف ثانوية؛ فالمساهمة مثلًا في بناء الدولة والاقتصاد تعدُّ أهدافًا عامَّة لإدارة المشاريع، أمَّا الأهداف الثانوية فتشمل التقوق التقني في الجوانب الأخرى لإدارة المشروع، مثل: التَّخطيط، ومختلف الجوانب المتعلقة بالخبرة (الديراوي، 2012)، ويُضيف (العلي، 2011) مجموعة أهداف لإدارة المشاريع، وهي:

1. الأهداف الخاصة للمشروع: حيث تفترض النَّظرية الاقتصادية للمشروع أنَّ تحقيق أقصى ربح يعدُّ من الأهداف الرَّئيسة لأيِّ مشروع.
2. الأهداف العامة للمشروع: إنَّ تحقيق المنفعة العامة هو الهدف الأساسي للمشروع العام، سواء كان الهدف تحقيق الربح، أو لم يكن كذلك؛ فالمنفعة العامة قد تكون في بيع سلعة، أو تقديم خدمة بسعر التكلفة أو بأقل، ولكن يجب ألا يفهم من ذلك أنَّ المشروعات العامَّة لا تهتم إطلاقًا بتحقيق الربح، بل يجب ألا يتمَّ ذلك على حساب تحقيق الأهداف التي أنشئ من أجلها، ومن هذه الأهداف: تقديم خدمة، والربح، والأهداف الاجتماعية، والنمو.

#### 5.2.2. معوقات إدارة المشاريع:

هناك عدَّة معوقات قد تؤدي إلى انحراف المشروع عن أهدافه، فقد تكون المعوقات حكومية، أو مالية، أو معوقات الموردين، أو قد تكون المعوقات خارجيةً طارئةً، خارجةً عن إدارة أطراف المشروع (Hornok & Korent, 2019).

## 1. أسباب متعلقة بالمؤسسة، وتتمثل فيما يأتي:

- أ. وجود عجز في ميزانية المشروع؛ ما يستدعي إيقاف العمل جزئياً، أو كلياً لحين ترتيب الأولويات.
- ب. رغبة المؤسسة بالاستفادة من المستجدات والتطورات؛ ما يتطلب إيقاف العمل للتعديل والتطوير.

## 2. أسباب متعلقة بالمورد، وتتمثل فيما يأتي:

- أ. إخلال المقاول بأيٍّ من التزاماته التعاقدية المحددة في العقد.
- ب. امتناع المقاول عن تنفيذ أوامر مدير المشروع.
- ج. عجز المقاول عن إنجاز العمل في الوقت المحدد له.
- د. إخفاق المقاول في تكملة العمل لخللٍ ما، مثل: الإفلاس.

### 6.2.2. مفهوم الجودة:

هناك العديد من تعريفات حيث ينص تعريف منسوب إلى خبير الجودة كروسبي على أن الجودة هي المطابقة للمتطلبات. وهناك تعريف آخر مستخدم بشكل متكرر يأتي من جوران يرى أن الجودة هي ملاءمة الاستخدام ويرى ديمينج الجودة على النحو التالي: الجودة الجيدة تعني درجة يمكن التنبؤ بها من التوحيد والموثوقية مع معيار جودة يناسب العميل. وتعرف الجمعية الأمريكية للجودة (ASQ): الجودة تدل على التميز في السلع والخدمات، خاصة إلى درجة مطابقتها للمتطلبات وإرضاء العملاء. هذا التعريف يستوعب التعريفات السابقة (Tirupathi R, 2009).

يُشتق مصطلح الجودة من الكلمة اللاتينية Qualities، ويُقصد بها: طبيعة الشيء، والشخص، ودرجة صلاحه، وتعبّر كلمة الجودة عن وجود ميزات أو صفات معينة في السلعة أو الخدمة، وإن وجدت هذه الميزات؛ فإنها تلبي رغبات من يشتريها، أو يستعملها (شارف، 2018).

وقد عرّفت الجودة بأنها التزام الإدارة بإشباع حاجات المستهلك، ورغباته، أو درجة التطابق مع المواصفات من وجهة نظر المستهلك، وليس من وجهة نظر الإدارة (صدقي وحموي، 2018).

كما عرّفها أبو هاشم (2013) بأنها: تلك السمات، والخصائص التي يتّصف بها منتج ما، سواء كان هذا المنتج سلعة، أو خدمة، أو عملية، بحيث تتوافق هذه السمات والخصائص مع توقّعات ورغبات العميل بالوقت المناسب، وبأقل تكلفة ممكنة؛ ما يعود بالنفع على كلّ من العميل، والمؤسسة التي تزيد من مصداقية المنتج، وترفع من قدراتها التنافسية.

وقد عرفت بأنّها: عبارة عن مجموعة من الصّفات والخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة، والتي تؤدي إلى تلبية حاجات المستهلكين، والعملاء، سواء من حيث تصميم المنتج، أو تصنيعه، أو قدرته على الأداء، في سبيل الوصول إلى إرضاء هؤلاء العملاء، وإسعادهم (Meesala and Paul, 2018).

والجودة في نطاق عمل المنظمات الأهلية هي ما تستطيع المنظمات، بل ما يجب عليها عمله تجاه الأفراد والجمعات المتضررين من الأزمات، أو الكوارث التي تضعهم في موقف ضعيف؛ من أجل تقديم المساعدات، والدّعم بشكلٍ فعالٍ، وبجودةٍ عاليةٍ تحت طائلة المساءلة من الممولين والمشاركين (المعايير الإنسانية الأساسية، 2015).

كما يرى الباحث أنّ مفهوم الجودة يأخذ عدة اتجاهات، وهي:

1. الجودة هي مدى قدرة المؤسسة على إنتاج وتقديم خدمة استثنائية مميزة عن المؤسسات الأخرى.
2. الجودة هي مدى قدرة المؤسسة على إنتاج وتقديم خدمة تقترب من الكمال.
3. الجودة هي مدى قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات الزبون بما يتناسب مع الأهداف المنشودة.
4. الجودة هي مدى قدرة المؤسسة على إجراء التغيير في خدماتها أو سلعتها، وبما يتناسب مع حالة العرض والطلب في السوق.
5. الجودة هي مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح مالية أكثر.

## 7.2.2. أهمية قياس الجودة:

إنّ قياس جودة الخدمات في المنظمات التي تركز على رضا ومتطلبات العملاء يعدّ أمراً حيويًا، وتُتيح عملية قياس جودة الخدمة في المنظمات الخدمية العديد من المزايا، لعلّ أهمّها (رفاع وعدمان، 2019):

1. معرفة ما يحتاجه العملاء، وإذا ما كانت الإجراءات التي تتخذها المنظمة الخدمية ملائمة بالنسبة لهم أم لا.
2. معرفة الأفراد (مقدمي الخدمات) ذوي معدلات الأداء المرتفع، وذوي الأداء المنخفض.
3. إنّ قياس الأداء الفعلي وفق معيار محدد مسبقاً يساعد في تحديد جودة الخدمة، والتعرّف على الأسباب التي تحول دون الوصول إلى هذا المعيار.
4. تحديد ما هو جيد، وما هو سيء فيما يخصّ المؤسسة الخدمية وعملائها؛ ما يساعد على الوصول إلى التوازن بين مصالح كلّ من الطرفين، وتحقيق التّحسين المستمر.

5. قياس جودة الخدمة يعني قياس زمن وقت الخدمة، قياس عدد الشكاوى، قياس التفاوت في سرعة تقديم الخدمة.

6. قياس رضا العملاء بصفة عامة من حيث المعاملة، وسرعة الاستجابة، والراحة في مكان تقديم الخدمة.

ويرى الباحث أن عدم قياس جودة الخدمة يجعل الموظف يتصرف حسب طبيعته؛ فالموظف المحترم يتصرّف باحترام، ولباقة، والموظف غير المنضبط يتصرّف بصورة غير لائقة، كما لن تتم أي عملية تحسين؛ كونه المنظمة لا تتعرّف على مشاكلها، ومعوقات تقديم خدمة ذات جودة مقبولة.

### 1.7.2.2. طرق تقييم جودة المشروع:

توجد ثلاثة طرق للتقييم، وهي:

1. **التقييم القبلي:** يتم قبل تنفيذ المشروع؛ حيث تدرس ضرورة تنفيذ المشروع، وتوضيح تفاصيله، والنتائج المتوقعة منه، ومدى ملاءمة المشروع وقيمته، ووضع مؤشرات التقييم لقياس تأثير المشروع في التقييمات اللاحقة، ويساعد التخطيط القبلي المنظمة إلى وضع سيناريوهات، ومن ثم التوصل لصيغة للتعامل مع كل هذه السيناريوهات (Sanders, 2019)
2. **تقييم منتصف المدة أو التقييم المتزامن:** ويتم في منتصف مدة المشروع؛ حيث يهدف هذا التقييم إلى فحص الإنجازات، وتنفيذ المشروع بالتركيز على الكفاءة والملاءمة مستنداً إلى النتائج، بالإضافة إلى مراجعة خطة العمل، وتعديلها وفقاً للنتائج؛ حيث تساعد نتائج التقييم الجهات على اتخاذ القرارات، ومراجعة الأداء أولاً بأول (حماد، 2010).
3. **التقييم البعدي:** يجري بعد فترة زمنية من انتهاء تنفيذ المشروع، ويركّز على الكفاءة والاستمرارية والأثر، استناداً إلى نتائج التقييم، ويهدف هذا التقييم إلى استخلاص الدروس المستفادة، والتوصيات، والجهات المعنية بتخطيط المشاريع المستقبلية، وتنفيذها بشكل أكثر كفاءة وفاعلية (العبدى، 2009).

### 2.7.2.2. معايير تقييم جودة المشروع:

المعيار هو أداة قياس تحدد مستوى الأداء وفقاً لأبعاد محددة للإنجاز؛ حيث تقيس هذه المعايير جودة المشروع بالاعتماد على المؤشرات الآتية (الدليل المعرفي لإدارة المشاريع، 2013):

1. **صحة التصميم:** إنَّ التصميم الجيد لمشروع ما يؤدي إلى جودة في عملية تنفيذه، ويبسّر ذلك مراقبة التنفيذ، ويوفّر سهولةً في عملية التقييم بشكل علمي.
2. **عملية الإنجاز:** يركّز تقدير عملية الإنجاز على الكيفية التي يجري بها تنفيذ المشروع، أو التي نفذ بها، وتحديد ما إذا كان المشروع يسير وفق ما خُطِّط له أو لا.
3. **عملية الأداء:** عند تقدير أداء مشروع، تتطلّع الدراسات التقييمية وتركّز على نتائج المدخلات المُقدّمة، والعمل الذي تمّ القيام به، ويحدّد نتائج هذا التقدير ما إذا كان المشروع حقّق مُخرجات ذات جودة عالية، كما خُطِّط له أو لا.

### 8.2.2. مؤشرات جودة المشاريع:

تتفق الكثير من المؤسسات الدولية والمناحة للمشاريع، منها: الاتحاد الأوروبي، والبنك الدولي، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وصندوق الأمم المتحدة، ووكالة التعاون اليابانية على خمسة معايير أساسية لتقييم المشاريع في المؤسسات غير الحكومية، وهي (حماد، 2010):

1. **الارتباط:** يقيس مدى ملاءمة المشروع للمنظمات غير الحكومية، والممولين، والفئات المُستهدفة، وتحديد احتياجاتهم بشكلٍ دقيقٍ، وممّا سبق يتّضح أنّ لمعيار الارتباط أثرًا كبيرًا في زيادة جودة المشروع؛ فتحديد احتياجات الفئة المستهدفة بشكلٍ صحيحٍ، وتصميم المشروع بالشكل الذي يتناسب وأصحاب المصالح، وكذلك تحليل المخاطر الخارجية التي يحتمل مواجهتها أثناء تنفيذ المشروع، والتّسيق، والتّشبيك مع الشركاء، كلُّ ذلك سيؤدّي إلى سير أنشطة المشروع بالشكل الصحيح، وبالتالي تحقيق الجودة في جميع مراحل وأنشطة المشروع؛ ما يؤدي إلى نجاحه (Djiam, 2022)
2. **الكفاءة:** وهي مقياس لمدى تحويل الموارد المالية، والخبرات، والوقت إلى نتائج بطريقة اقتصادية ذات جودة عالية؛ فمعيار الكفاءة يبيّن مدى تحقيق المخرجات المُخطّط لها، وكذلك مدى مرونة الإدارة اليومية لمواجهة أيّ مخاطر قد يتعرّض لها المشروع، والتّسيق مع الشركاء بشكلٍ مستمرٍ، وكذلك تكاليف المخرجات؛ فإذا تحقّق معيار الكفاءة في مشروعٍ ما؛ سيكون لذلك أثر واضح في زيادة جودة ذلك المشروع، وبالتالي نجاح المشروع، وتحقيق أهداف المؤسسة. (ابو دقة، 2009)
3. **الفاعلية:** وهي مدى تحقيق المشروع للنتائج المُخطّط لها، فلو التزمت المؤسسة بتطبيق معيار الفاعلية في مشاريعها؛ فإنّها بذلك ستتلافى أيّ مخاطر قد يتعرض لها المشروع؛ لأنّ المؤسسة ستكون قد وضعت الخطط، والسيناريوهات اللازمة لمواجهة أيّ طارئ؛ فالالتزام بمعيار الفاعلية سيؤدّي إلى تحقيق الجودة في أنشطة المشروع، وجودة في مخرجات المشروع. (Kim, 2005)

4. الأثر: وهو التأثيرات الإيجابية والسلبية على المدى الطويل في المؤسسة بشكل مباشر، أو بشكل غير مباشر، وهذه التأثيرات قد تكون اقتصادية، أو ثقافية، أو اجتماعية، أو بيئية، أو تكنولوجية، ويمكن القول إنَّ هناك علاقة بين معيار الأثر وجوده المشروع؛ حيث إنَّ المؤسسات، ومُدراء المشاريع، وكذلك المُمولِّين يَسْعَوْنَ لتحقيق مشاريع ذات جودةٍ عاليةٍ.

5. الاستدامة: وهي مدى كفاية موازنة المشروع لتحقيق مخرجات وأهداف المشروع، فلو التزمت المؤسسة بتطبيق معيار الاستدامة في مشاريعها؛ فإنَّ أنشطة المشروع ستُنْجِزُ وَفْق الموازنة المرصودة لكلِّ نشاطٍ، وستتمتَّعُ مخرجات ذلك النشاط بالجودة، وستكون الجودة متواجدةً في جميع أنشطة المشروع، وهذا يعني تحقيق الجودة في المشروع ككلِّ (OECD, 2021).

### 9.2.2. العلاقة بين بناء القدرات وجودة المشاريع:

تتزايد حاجة المؤسسات إلى توظيف أفرادٍ ذوي مؤهَّلات، ومهارات، وخبرات خاصة، تكون مهمَّتهم إدارة المشروعات التي تقوم بتنفيذها هذه المؤسسات، وهنا يجدر القول إنَّه إذا تسلَّم شخصٌ ما إدارة مشروع، فإنَّ الأمر سيُصبح كارثةً؛ إنَّ لم يمكن على معرفةٍ، وإلمامٍ، ودرايةٍ بإدارة المشروعات؛ فمدير المشروع يجب أن يمتلك مجموعة مَّا يسمى بمهارات، وقُدرات إدارة المشروع، تُساعده على إكمال المشروع في الوقت المحدد، ووفَّق الميزانية المُحدَّدة، ووفَّق الأهداف المُتَّفق عليها (بن ناصر وياغي، 2019).

وإضافة لنباء قدرات الأفراد فإن تطوير الأنظمة والسياسات والإجراءات يساعد في تحسين جودة الخدمات المقدمة ضمن المشاريع. حيث يصبح القيام بالوظائف والأعمال وحل المشاكل بشكل عملي إضافة للتعامل مع احتياجات التطوير أكثر فاعلية وكفاءة ويساهم في تحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة ومخرجات المشروع ونجاحه (Koonyo, 2017).

ويري الباحث أنَّ قدرات إدارة المشاريع هي عبارة عن مجموعة من الإمكانيات، والمهارات التي يستخدمها مُدراء المشاريع عند إدارتهم لمشروعاتهم على أن تتَّصف أداءاتهم بالسرعة والدقة التي تمكِّنهم من القيام بجميع المهام المرتبطة بإدارتهم لمشروعاتهم في المستقبل، والتي تعمل على تحقيق أهدافهم من إدارة المشروعات بطريقةٍ تتَّسم بالتفكير العلمي.

## 3.2 المنظمات الأهلية

يتكوّن أيّ مجتمع من ثلاث قطاعات أساسية، هي: المؤسسات الحكومية، ومنظمات القطاع الخاص، والمؤسسات غير الحكومية (المجتمع المدني)؛ إذ يسميه البعض "مجتمع المؤسسات"، ويتكوّن من المؤسسات الأهلية، أو ما تسمى "المؤسسات غير الربحية"؛ حيث تلعب هذه المؤسسات دوراً مهماً في المجتمعات الحديثة، عن طريق تقديم الخدمات المختلفة في العديد من المجالات. وبناء عليه، يسعى هذا المبحث من أجل التعرّف على مفهوم منظمات المجتمع المدني، وخصائصها، وأهميّتها، وبعض الإحصاءات المرتبطة بها، بالإضافة إلى الحديث عن العوامل المؤثرة فيها، ومروراً بأهمّ معوقاتهما.

### 1.3.2. مفهوم المجتمع المدني:

عرّفه الأشقر (2002) بأنه عبارة عن مجموعة من المؤسسات التي تستهدف خدمة المجتمع، أو خدمة أعضائها، أو الدفاع عنهم، ويشترط في هذه المنظمات أن تتشكّل بالإرادة التطوّعية، وأن تكون عضويّتها اختيارية، ويكون وجودها قانونياً ضمن إطار قانون البلد الذي تعمل فيه، وأن لا يكون تحقيق الربح هدفاً رئيساً لها. كما تلتزم منظمات المجتمع المدني في عملها وعلاقاتها بالطابع السلمي، والتسامح، واحترام الرأي الآخر.

وقد عرّفه النصر (2007) بأنه عبارة عن "مجموعة من التنظيمات التطوّعية الحرّة، التي تملأ المجال العام بين الأسرة والدولة؛ لتحقيق مصالح أفرادها، ملتزمة في ذلك بقيم ومعايير الاحترام، والتسامح، والإدارة السليمة للتنوّع والاختلاف"، ويرى أنّ المجتمع المدني يشتمل على عددٍ من المنظمات المدنية غير الحكومية، ومن أبرزها: الجمعيات الأهلية، النقابات المهنية، النقابات العمالية، الأندية الرياضية، أندية أعضاء التدريس بالجامعات، الأحزاب السياسية، اتّحاد رجال الأعمال، الاتحادات الطلابية.

ومن خلال التعريفات السابقة، يتبيّن أنّ المجتمع المدني يقوم على ما يأتي (بعلوشة، 2013):

1. المجتمع المدني مجتمع يتكوّن بالإدارة الحرّة لأفراده.
2. قبول التنوع والاختلاف بين الذات والآخرين.
3. منظمات المجتمع المدني قائمة على أساس التطوّع والمشاركة.
4. منظمات المجتمع المدني لا تهدف لتحقيق الربح.
5. جميع المنظمات غير الحكومية منظمات مجتمع مدني.
6. يمكن له أن يمارس نوعاً من الرقابة على أفعال الدولة.

7. يحلُّ المشكلات المجتمعية.

8. يعمل على إشباع حاجات أفرادِهِ.

إنَّ أهم مكونات المجتمع المدني تتمثل في النقابات المهنية، النقابات العمالية، الحركات الاجتماعية، الجمعيات التعاونية، الجمعيات الأهلية، النوادي الرياضية والاجتماعية، مراكز البحوث والدراسات (الطهراوي، 2010).

### 2.3.2. مراحل تطور الجمعيات الأهلية في فلسطين:

لقد سَطَّرت الجمعيات الأهلية في فلسطين منذ أوائل القرن الماضي تاريخًا حافلًا، وسجلًا مزدهرًا بالإنجازات، والمراحل التي مرَّت بها الجمعيات الأهلية في فلسطين يمكن ذكرها كما يأتي (الجرجاي، 2012):

1. المرحلة الأولى: امتدَّت من أوائل القرن العشرين، وحتى حزيران 1967: لقد اتَّسم نشاط الجمعيات الأهلية خلال هذه الفترة بالطابع الخيري، والإغاثي، وركَّز على بعض المجالات دون غيرها؛ فظهرت جمعيات محو الأمية، وجمعيات تُعنى بشؤون المرأة والطفل... إلخ.
2. المرحلة الثانية: امتدَّت من عام 1967 وحتى عام 1994: وقد تميَّزت الجمعيات الأهلية خلال هذه الفترة بتعدُّد أدوارها، وتنوُّع نشاطاتها؛ حيث ركَّزت على سدِّ الفجوات الخدمية التي تعمَّد الاحتلال إهمالها، إضافةً إلى دورها السياسي الملحوظ بالمحافظة على الهوية الفلسطينية، كما عزَّزت صمود الشعب الفلسطيني، وأمدَّته بالوقود اللازم لمقاومة الاحتلال.
3. المرحلة الثالثة: ما بعد 1994: ابتدأت بتوقيع اتفاقية أوسلو، وتأسيس السلطة الوطنية الفلسطينية، واستمرَّت إلى وقتنا الحالي؛ حيث أصبحت خلالها مؤسسات السلطة الفلسطينية الرسمية والجهة المسؤولة، والتي تحملت جزءًا مهمًا في معادلات التنمية، والسياسة، والتحرير، وقد ألقت هذه المستجدَّات بظلالها على العلاقة بين مؤسسات المجتمع المدني ومؤسسات السلطة.

### 3.3.2. مفهوم المنظمات الأهلية:

تُطلق عدَّة مُسمَّيات على المنظمات الأهلية، ومنها على سبيل المثال: مؤسسات العمل المجتمعي، المنظمات غير الربحية، منظمات غير حكومية، وغيرها من المُسمَّيات؛ فالبعض يُطلق عليها مصطلح المنظمات غير الربحية، أو المنظمات الطوعية الخاصة، أو المنظمات الوسيطة، أو المنظمات الخيرية؛ ففي الدول العربية وفلسطين يُطلق عليها مصطلح المؤسسات الأهلية (زيادة، 2012).

وقد عرفت بأنّها منظمات مستقلة لها أهداف إنسانية غير ربحية، تسعى لتحقيق التنمية المجتمعية، والتخفيف من معاناة الفقراء (Rudawska & Bloch, 2016).

كما عرّفت بأنها عبارة عن كيان معنوي وأيضاً مستقل، ينشأ كاتفاق بين مجموعة من الأفراد عددهم لا يقل عن سبعة أفراد؛ يعملون من أجل تحقيق رؤية ذات صفة شرعية يهتمُّ بها الصّالح العام، دون ان يكون هدفها الحصول على الربح المالي؛ او العمل على قسمته على الأعضاء، أو تحقيق منفعة ذات طابع شخصي (جرستر، 2019).

ويعرّفها الباحث بأنّها: مجموعة كبيرة من المنظمات الكبيرة المستقلة إلى حدٍ كبيرٍ عن الحكومات، وتتسم بصورة رئيسية بأنّها لها أهدافاً إنسانيةً، وتسعى بصورةٍ عامّةٍ إلى تخفيف المعاناة، أو تعزيز مصالح الفقراء، وأصحاب الدُخول المُتدنية، أو حماية البيئة، أو توفير الخدمات الاجتماعية الأساسية، التي تعمل على تطوير المجتمعات، وتنميتها.

#### 4.3.2. خصائص المنظمات الأهلية:

تتميز المنظمات الأهلية بخصائص تميزها عن غيرها من المنظمات، وهي (Rudawska & Bloch, 2016):

1. وسيلة وأداة فعّالة لإشباع حاجات أفراد المجتمع عن طريق الأفراد أنفسهم.
2. تعدُّ هذه المنظمات من بين المنظمات الأقرب إلى أفراد المجتمع، مقارنةً بالمؤسسات الحكومية، كما أنّها أكثر إحساساً بمشاكلهم.
3. إنّ أعضاء المنظمة مؤسسون، يشتركون معاً في الإحساس بمشاكل المجتمع، واحتياجاته.
4. يعدُّ التطوُّع والتبرُّع من بين أهمّ العناصر لعمل هذه المنظمات.
5. منظمات غير مُسيّسة، وليس لها أيُّ نشاطات حزبية أو سياسية.

ويضيف زيادة (2011) خصائص أخرى، منها:

1. لكلِّ مؤسسة فلسفة تستمدُّ سياستها من النظام الأساسي لها، ولها حقُّ تشريع اللوائح، وتعديل هذه اللوائح؛ طالما استلزم الأمر بسهولةٍ ويُسرٍ أكثر من المؤسسات الحكومية.
2. تعتمد الجمعيات والمؤسسات في تمويلها على ما تجمعها من تبرُّعات، وهبات، ووصايا، وعلى ما تحصّل عليه من اشتراكات الأعضاء، بالإضافة إلى عوائد الخدمات التي تقوم بها، وقد تحصّل على تمويل من جهات دولية مانحة كالاتحاد الأوروبي.

3. تقوم المؤسسات والجمعيات على الجهود التطوعية لجماعة من الأفراد المهتمين بالخدمة العامة، يتولون تنظيمها، وإدارتها في إطار النظام العام، والقانون الذي تفرضه الدولة.
4. تعدُّ المؤسسات والجمعيات مؤسسات اجتماعية خارج السوق والتنافس، لذلك هي لا تسعى لتحقيق الأرباح من وراء الخدمات التي تقدّمها.
5. الجمعيات والمؤسسات هي تنظيمات رسمية، تهتم بتقديم خدمات مباشرة، أو غير مباشرة لإشباع احتياجات المجتمع، وتحقيق الرفاهية الاجتماعية للمواطنين.
6. أسلوب العمل في هذه المؤسسات يمتاز بالمرونة؛ حيث تستطيع تعديل نظامها، وقواعد العمل فيها.
7. تعدُّ الجمعيات والمؤسسات أكثر انطلاقةً في خدماتها، وأكثر قدرةً على التجديد، والابتكار، وإجراء التجارب لتطوير العمل، وكذلك السرعة والجودة في تقديم الخدمات.

### 5.3.2. أهداف المنظمات الأهلية:

صنّف (جرستر، 2019) أهداف المنظمات الأهلية إلى مجموعتين: عامّة، وخاصّة كما يأتي:

#### 1. الأهداف العامة للمنظمات الأهلية: وتتمثل فيما يأتي:

- أ. لا بدّ للمنظمات من أهداف عامّة تسعى لتحقيقها، وكما تقدّم فإنّ النّظام الأساسي غالباً ما ينصّ على مثل هذه الأهداف، ومن خلال ملاحظة مثل هذه الأهداف يمكن القول إنّها تشمل ما يأتي:
- ب. رسم السياسات العامّة لنشاط المنظمة في البيئة التي توجد فيها، وبما يتوافق مع القوانين السّارية في البلد.
- ج. تنسيق الخدمات الخيرية الاغاثية التي تقدم من قبل المنظمات، بحيث لا توجد ازدواجية في أعمال المنظمات، وهذا ما تحاول هيئة المنظمات الأهلية العمل عليه من خلال التّنسيق بين المنظمات غير الحكومية العاملة في المجالات المختلفة.
- د. تسعى المنظمة إلى الحصول على التمويل اللازم لتغطية الاحتياجات اللازمة؛ لجعلها قادرةً على تقديم خدماتها.

## 2. الأهداف الخاصة للمنظمات الأهلية: وتتمثل فيما يأتي:

- أ. حماية ورعاية الأسر المحتاجة من خلال تقديم المعونة المالية، أو الطَّارئة لهم.
- ب. العمل على توفير فرص عمل، أو تشجيع الأفراد والأسرة على الإنتاج، وذلك من خلال التأهيل المهني أو الجسماني.
- ج. رعاية شؤون ذوي الاحتياجات الخاصة من أبناء الشعب، وإعطائهم درجة من الكفاف، والاعتماد على النفس من خلال توفير فرصة عمل كريمة، أو السَّعي لاعتماد مُخصَّصات مالية لهم للعيش بكرامة.
- د. بعض المنظمات تهدف إلى إجراء البحوث العلمية، والمهنية، والاجتماعية عن المجتمع، من خلال الاستعانة بالخريجين العاطلين عن العمل، وبذلك تتحقَّق فُرص العمل، ويتطور البحث العلمي.

### 6.3.2. أهمية المنظمات الأهلية:

تتَّضح أهمية المنظمات الأهلية من خلال الخدمات الرئيسة التي تقدِّمها، وهي (إسليم، 2019):

1. توفير خدمات متنوعة كـرعاية الأيتام، والأسر الفقيرة.
2. توفير خدمات رعاية متنوعة كـرعاية المعاقين، والعجزة، وذوي الاحتياجات الخاصة.
3. توفير خدمات متعددة في الجوانب الاجتماعية والصحية.
4. المُساهمة في توفير فرص العمل لأفراد المجتمع عن طريق تنفيذ مشاريع.

### 7.3.2. العوامل المؤثرة في نجاح المنظمات الأهلية:

توجد العديد من العوامل التي تساهم في نجاح عمل المنظمات الأهلية، منها ما يأتي (هللو، 2016):

1. التعاون والتكاتف بين العاملين، وتجنُّب المركزية في العمل.
2. تجاوز أيِّ حواجز بين المنظمة، والمجتمع الذي تعمل به.
3. تعزيز المشاركة بين أعضاء المنظمة.
4. جلب التَّمويل لدعم المشاريع التي تتقدِّها المنظمة.
5. المحافظة على جودة العمل، وسدِّ الفجوة بين الإستراتيجية والتنفيذ.
6. التركيز على عمليات المنظمة.
7. المرونة في التكيف مع التغيُّرات البيئية الخارجية المحيطة بالمنظمة.

### 8.3.2. معوقات المنظمات الأهلية:

يمكن توضيح أهم معوقات عمل المنظمات الأهلية من خلال الآتي (Davies, 2017):

1. معوقات تمويلية: تعد مشكلة التمويل من أهم العوامل التي تعيق عمل الجمعيات الأهلية، وتقلل من نشاطها، ويظهر ذلك جلياً في العدد الهائل من الجمعيات الأهلية التي تتنافس فيما بينها تنافساً سلبياً للحصول على مصادر التمويل.
2. ضعف التنسيق والتنظيم بين الجمعيات الأهلية: إن سوء وضع التنسيق فيما بين الجمعيات الأهلية، وعدم توحيد الجهود في قضية معينة؛ كالبينة، وحقوق الإنسان، أو الفقر، يؤدي في كثير من الأحيان إلى تضارب الجهود، وتشتتها؛ ما يؤثر بالسلب على تحقيق الأهداف المرجوة، ويضعف الدور الفعال المُرتقب للجمعيات الأهلية كجهات ضاغطة للتأثير على السياسات العامة.
3. غياب الممارسات الديمقراطية: إن عدم الاستقرار السياسي، أو غياب الممارسات الديمقراطية داخل الهيكل التنظيمي يعد من العوامل التي تؤثر على عمل وفعالية الجمعيات الأهلية، وتحد من نشاطها، واستقلاليتها، وحرّيتها في الحركة، والية اتخاذ القرار فيها، وتضع قيوداً على إدارتها.
4. ضعف البناء المؤسسي: إن ضعف الهيكل التنظيمي للجمعيات الأهلية، وعدم ملاءمتها، بالإضافة إلى نقص الكوادر البشرية، والخبرات الإدارية تعمل على إعاقة عمل هذه الجمعيات، كما تحد من فاعليتها، ومما هو جدير بالذكر أن ملاءمة الهيكل التنظيمي، واستقطاب الكوادر المؤهلة يعد من العوامل الأساسية في تنشيط عمل هذه الجمعيات، وتفعيل دورها.
5. غياب الإستراتيجيات: إن غياب التخطيط، والإستراتيجيات التّنموية التي يجب أن تضعها الجمعيات الأهلية لتسيير وتنشيط عملها يعد من أهم المعوقات أمام دور هذه الجمعيات في التنمية المحلية.

### 9.3.2. آليات تطوير عمل المنظمات الأهلية:

توجد مجموعة آليات لتطوير عمل المنظمات الأهلية، يمكن توضيحها كما يأتي (رجب، 2015):

1. تنمية التفكير الإستراتيجي لدى هذه المنظمّات، من خلال عقد ورش عمل، ودورات تدريبية مستمرة، وتقديم الحوافز اللازمة لذلك، والاهتمام بتطوير هدف، ورؤية، ورسالة واضحة لإدارات الجمعيات، وأعضائها.
2. تكوين جسم نقابي يمثل جميع منظمات المجتمع المدني، التي ترعى وتدافع عن حقوقها.
3. المشاركة في تطوير خطط واضحة لهذه المنظمات، تحدّد بشكلٍ دقيقٍ احتياجات المجتمع.
4. دعم عمليات التطوير والتّحسين في هذه المنظمات، عن طريق وضع برامج تدريبية واضحة للعاملين فيها.

### 10.3.2. تصنيف الجمعيات الأهلية:

تصنّف الجمعيات الأهلية إلى ثلاث تصنيفات، وهي (النصر، 2007):

1. جمعيات أهلية تقليدية أو رعائية أو خدماتية: فهي تقدم الرعاية الاجتماعية في شكل إعانات خيرية، ومساعدات اجتماعية، وخدمات أساسية في مجال الصحة، والتعليم، والثقافة.
2. جمعيات أهلية تنموية: وهي تقدّم برامج ومشروعات لتنمية المجتمعات المحلية، وزيادة مشاركة المواطنين، وتمكين سگان المجتمع، وخاصة الفئات المهمّشة.
3. جمعيات أهلية حقوقية أو مدافعة: وهي تدافع عن حقوق الجماعات، والفئات المظلومة والمهمّشة، مثل: المرأة، والطفل، والفقراء، والمعاقين، والمُسِنَّين، وتتبنّى قضايا حقوق الإنسان، والبيئة، وحماية المُستهلك.

### 11.3.2. منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية الفلسطينية:

بلغ تعداد منظمات المجتمع المدني في غزة حسب إحصائية وزارة الداخلية للعام 2022م نحو 984 منظمة موزعة على جميع المحافظات الجنوبية الفلسطينية، والجدول الآتي يوضّح إحصائية لهذه المنظمات.

جدول 1.2: التوزيع الجغرافي والقطاعي.

مسجل	التوزيع الجغرافي لقطاعات عمل الجمعيات					
	المحافظات					القطاع
الإجمالي (أفقي)	محافظة خانيونس	محافظة الشمال	محافظة رفح	محافظة الوسطى	محافظة غزة	
80	5	2	6	3	64	الصحي
42	1	3	3	4	31	التعليمي
27	2	3	7	2	13	الطفل
39	7	4	3	4	21	الشبابي والرياضي
56	11	8	8	9	20	المرأة
511	71	91	39	49	261	الاجتماعي
37	2	5	5	8	17	المعاقين
5	0	0	0	0	5	الاقتصادي
47	14	6	5	5	17	الزراعي
8	0	0	0	0	8	الجمعيات النقابية

مسجل	التوزيع الجغرافي لقطاعات عمل الجمعيات					القطاع
	المحافظات					
الإجمالي (أفقي)	محافظة خانيونس	محافظة الشمال	محافظة رفح	محافظة الوسطى	محافظة غزة	
62	5	7	5	8	37	الثقافي
1	0	0	0	0	1	المسنين
12	1	0	2	0	9	حقوق الإنسان
9	1	1	1	3	3	البيئي
6	0	0	0	0	6	النقل والمواصلات
5	1	0	0	0	4	السياحة والآثار
1	0	0	0	0	1	الأشغال العامة والإسكان
3	1	0	0	0	2	العلاقات الخارجية
12	1	0	1	0	10	الديني
2	0	0	0	0	2	البنية التحتية
3	0	0	0	0	3	اللاجئين
3	0	0	0	0	3	العمالي
3	0	1	0	0	2	الإصلاح وشؤون العشائر
1	0	0	0	0	1	القدس
4	0	0	1	0	3	الإعلامي
5	0	0	0	0	5	الأسرى والمحررين
0	0	0	0	0	0	الجمعيات الأجنبية
<b>984</b>	<b>123</b>	<b>131</b>	<b>86</b>	<b>95</b>	<b>549</b>	<b>الإجمالي (رأسي)</b>

المصدر: الإدارة العامة للشؤون العامة والمنظمات غير الحكومية بوزارة الداخلية، 2022.

يُتضح من الجدول أعلاه تركُّز المنظمات الأهلية جغرافياً في محافظة غزّة، بما نسبته 55% من إجمالي المنظمات، ويرى الباحث أنّ السبب لذلك هو وجود مقرّات الجهات الحكومية، والنشاط الاجتماعي الأكبر؛ كونها المدينة الأكبر، إضافةً لسعي المنظمات الأهلية لتكون قريبةً من المنظمات الدولية العاملة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؛ حيث تتركز جميع المنظمات الدولية في مدينة غزّة.

جدول 2.2: توزيع الجمعيات حسب القطاع.

مسجل	التوزيع القطاعي للجمعيات	
	عدد الجمعيات	النسبة المئوية
8.1	80	الصحي
4.3	42	التعليمي
2.7	27	الطفل
4.0	39	الشبابي والرياضي
5.7	56	المرأة
51.9	511	الاجتماعي
3.8	37	المعاقين
0.5	5	الاقتصادي
4.8	47	الزراعي
0.8	8	الجمعيات النقابية
6.3	62	الثقافي
0.1	1	المسنين
1.2	12	حقوق الإنسان
0.9	9	البيئي
0.6	6	النقل والمواصلات
0.5	5	السياحة والآثار
0.1	1	الأشغال العامة والإسكان
0.3	3	العلاقات الخارجية
1.2	12	الديني
0.2	2	البنية التحتية
0.3	3	اللاجئين
0.3	3	العمالي
0.3	3	الإصلاح وشؤون العشائر
0.1	1	القدس
0.4	4	الإعلامي
0.5	5	الأسرى والمحربين
0.0	0	الجمعيات الأجنبية
<b>100</b>	<b>984</b>	<b>الإجمالي</b>

المصدر: الإدارة العامة للشؤون العامة والمنظمات غير الحكومية بوزارة الداخلية، 2022.

يوضّح الجدول أعلاه أنّ الجمعيات ذات مجال العمل الاجتماعي هي الأكبر عددًا من إجمالي المنظمات، بما نسبته حوالي 51%، ويليهما في المركز الثاني من حيث العدد الجمعيات التي مجال عملها صحي، ومن ثمّ المنظمات التي مجال عملها المرأة، وفي المركز الرابع المنظمات التي تعمل في مجال التعليم.

ويرى الباحث أنّ العدد الأكبر من الجمعيات يتوجّه نحو العمل الاجتماعي؛ نظرًا للاحتياج الإنساني الكبير، والوضع الاقتصادي المُعقّد الذي يعيشه المواطن الفلسطيني. ولذلك، فإنّ هناك مساحة لدور كبير تقوم به المنظمات ذات مجال العمل الاجتماعي، ويرى الباحث أنّ أحد الأسباب لذلك هي سهولة الحصول على التمويل من قبل المانحين الذين قد يُبدون تعاطفًا مع الاحتياجات الاجتماعية الكبيرة للمواطنين، ويقومون بتمويل مُقترحات المشاريع التي تهدف لتخفيف الفقر، والمُعانة عن المواطنين.

## 4.2 الدراسات السابقة والتعقيب عليها

### 1.4.2. المقدمة:

بعد مراجعة الباحث للأدبيات والدراسات السابقة المنشورة حول مُتغيري الدراسة الحالية؛ فقد تمَّ عرض مجموعة من الدِّراسات السابقة، وعددها (26) دراسة، والتي سوف يتم استعراضها ضمن ثلاثة محاور، الأوَّل: يشمل الدراسات ذات العلاقة ببناء القدرات، والثَّاني: يشمل الدراسات ذات العلاقة بجودة المشاريع، أمَّا الثالث فيركِّز على الدراسات التي ربطت العلاقة بين بناء القدرات، وجودة المشاريع، ومن ثمَّ التَّعقيب على الدِّراسات، وتوضيح ما يُميز الدِّراسة الحالية عنها.

### 2.4.2. الدراسات التي ركَّزت على "بناء القدرات":

#### 1.2.4.2. الدراسات العربية:

دراسة (بورباح وبن عياش، 2021)، بعنوان: إستراتيجية بناء القدرات لتنمية سياحية مستدامة في الجزائر.

هدفت الدراسة لتحديد أهمِّية بناء القدرات في تحقيق سياحة مستدامة، وقامت الدراسة بالاعتماد على البيانات الثانوية من أجل اختبار فرضيات الدراسة، وتوضيح أسباب ضعف التنمية السياحية المستدامة في الجزائر. وتوصَّلت الدراسة لجملة من النتائج، منها: أهمية توظيف إستراتيجية بناء القدرات كعملية محورية لتحقيق سياحة مستدامة في الجزائر، بما يتضمنه ذلك من حاجة لتطوير العنصر البشري، وتدريبه، وتمكينه. إضافةً لتطوير الإطار المؤسسي والقانوني لتحقيق التغيير التنظيمي؛ من أجل الاستفادة من الفرص الواعدة، وبناء شراكات مع مختلف الفاعلين في قطاع السياحة.

دراسة (العثمان والمطوع، 2021)، بعنوان: أثر بناء القدرات الاجتماعية للشباب في فعالية مشاركتهم في قضايا التنمية "المجتمع الإماراتي نموذجًا".

تعرَّفت الدراسة على أثر بناء القدرات الاجتماعية للشباب في فعالية مشاركتهم في قضايا التنمية بالمجتمع الإماراتي، وقامت الدراسة باستخدام أداة بناء القدرات الاجتماعية للشباب، واستخدمت طريقة المسح الاجتماعي بأسلوب العينة العشوائية البسيطة على عينة من الشباب في الجامعات، ومراكز الشباب، بلغ عددهم (286) مفردةً. واستخدمت الدِّراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

وتوصّلت الدراسة لجملة من النتائج، منها: عملية بناء القدرات الاجتماعية للشباب تزيد من فرص مشاركتهم في قضايا التنمية، وهناك تأييد واضح لفكرة فرق العمل، واعتبار المسؤولية الاجتماعية بمنزلة نجاح لأي عمل تنموي؛ حيث أبدت النسبة الأكبر من المبحوثين اهتمامًا بقضايا الأسرة، يليها الصحة النفسية، يليها المشاركة السياسية وقضايا المرأة. كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر لثقافة بناء المشاركة الاجتماعية؛ لكي تنتقل من فكرة الوعي إلى الفكرة الإبداعية. وأوصت الدراسة بضرورة وضع تصوّر لزيادة فاعلية مشاركة الشباب في قضايا التنمية، وضرورة إنشاء مراكز لتطوير القدرات الاجتماعية لدى الشباب، وخلق صفّ ثانٍ من القيادات الشّبابية؛ لإكسابهم القدرة على القيادة، وتحمل المسؤولية الاجتماعية في اتّخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

**دراسة (حسن، 2020)، بعنوان: بناء القدرات المؤسسية في التخطيط لإدارة الأزمات والكوارث في جامعة أسيوط.**

تعرفت الدراسة على الواقع الفعلي لبناء القدرات المؤسسية في وحدات إدارة الأزمات بكلّيات جامعة أسيوط، وعلاقتها بالتخطيط لإدارة الأزمات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPS واعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي الشامل لأعضاء وحدات إدارة الأزمات بكلّيات المستهدفة.

وتوصلت الدراسة لجملة من النتائج، منها: وجود علاقة بين بناء القدرات المؤسسية (الإدارية، المعلوماتية، البشرية، المادية، الاتصالية) والتخطيط لإدارة الأزمات ككل (اكتشاف اشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، المواجهة، إعادة التوازن، التعلم). وقد أوصت الدراسة بضرورة توفير قاعدة بيانات متكاملة وحديثة لاستخدامها في التنبؤ بحدوث الأزمات، إقامة مراكز لمواجهة الأزمات الجامعية، إنشاء صندوق لتمويل أنشطة الوقاية، والاستعداد لمواجهة الأزمات.

**دراسة (سفياني، 2020)، بعنوان: "بناء القدرات وتحقيق الالتزام التنظيمي من منظر الخدمة الاجتماعية" دراسة مطبقة على العاملين بالجمعيات الخيرية بمكة المكرمة".**

هدفت الدراسة للتوصّل لنموذج لبناء قدرات المنظمات الأهلية، وتحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين بها من منظور الخدمة الاجتماعية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، واعتمدت منهج المسح الاجتماعي الشامل باستخدام أداتين لجميع البيانات، تمثّلت في عمل مقابلات شبة مُقنّنة، واستخدام مقياس خاص بمجتمع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج، منها: مستوى إدراك العاملين لمفهوم بناء القدرات، وأهميته كان متوسطاً، كما أظهرت أنّ واقع عملية بناء القدرات، ومستوى الالتزام التنظيمي كان متوسطاً، وأنّ بناء القدرات يساهم في تحقيق الالتزام التنظيمي والتنبؤ به. وأوصت الدراسة بضرورة أن يحظى موضوع بناء القدرات، والالتزام التنظيمي باهتمام الإدارات العليا بالمنظمات الأهلية، وتقييم عملية بناء القدرات؛ للتأكد من مساهمتها في تعزيز الالتزام التنظيمي.

**دراسة (عبد الجليل، 2020)، بعنوان: "دور التخطيط التشاركي في بناء قدرات منظمات المجتمع المدني والمنظمات الدولية لتحقيق الحماية الاجتماعية للأطفال المعرضين للخطر".**

حددت الدراسة واقع التخطيط التشاركي في منظمات المجتمع المدني والمنظمات الدولية، وتحديد المعوقات التي تواجه التخطيط التشاركي في بناء قدرات منظمات المجتمع المدني، والمنظمات الدولية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة في جمع المعلومات الأولية الكمية باستخدام أسلوب المسح الشامل لجميع المسؤولين، والبالغ عددهم (36)، ومنظمات المجتمع المدني (الجمعيات الأهلية)، وعددهم (96)؛ ليصبح مجموع المفردات عينة الدراسة (132) في محافظة أسيوط بجمهورية مصر العربية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

وتوصلت الدراسة لجملة من النتائج، منها: أنّ الجمعيات الأهلية تسعى إلى إقامة علاقات شراكة ناجحة مع مختلف المنظمات، كما أنّ مشاركة الهيئات الأهلية المحلية ضرورية للوصول إلى خطط سليمة؛ إذ أنها تحقق التكامل بين الموارد والإمكانيات المادية والبشرية للمنظمات، وتساعد الشراكة في إعداد القيادات، والكوادر البشرية لمواجهة المشكلات التي تتعلق بحماية الطفولة.

**دراسة (غنيم، 2019)، بعنوان: "متطلبات بناء القدرات المؤسسية لتحسين الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين بالجمعيات الأهلية".**

تعرفت الدراسة على متطلبات بناء القدرات المؤسسية لتحسين الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين بالجمعيات الأهلية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وطبقت الدراسة باستخدام طريقة المسح الاجتماعي الشامل للأخصائيين الاجتماعيين العاملين في الجمعيات الأهلية في محافظة بني سويف، باستخدام أداة الاستبانة.

وقد خلصت الدراسة إلى تقديم تصوّر مقترح عن متطلبات بناء القدرات المؤسسية في تحسين الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين بالجمعيات الأهلية، شمل رؤية ورسالة ومهمة وقيم، إضافة لتوضيح مداخل تنفيذ التصوّر المقترح، وأهدافه المستقبلية.

دراسة (علي، 2018)، بعنوان: "بناء القدرات المجتمعية كآلية للتدخل الإستراتيجي الداعم لتحقيق العدالة الاجتماعية والحوكمة المجتمعية في إشارة خاصة إلى الحالة المصرية".

اقترحت الدراسة إستراتيجية واضحة وواقعية متكاملة الأبعاد لبناء القدرات المجتمعية في مصر، بالإضافة إلى الوقوف على أبعاد مفهوم القدرات المجتمعية، وتحديد ماهية العدالة الاجتماعية، والتدخل الإستراتيجي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS والمنهج الاستنباطي، وذلك لتحديد أهم الأبعاد، والسياسات، والإجراءات اللازمة لصياغة وتنفيذ إستراتيجية فاعلة لبناء القدرات المجتمعية في مصر.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، منها: أنّ تنفيذ برنامج ناجح لبناء القدرات المجتمعية لا يعد هدفاً بحدّ ذاته، بل هو وسيلة ناجحة لتحقيق التنمية المستدامة، وأنّ التنمية المستدامة لن تتحقّق بدون التركيز على مفاهيم بناء القدرات، فهي تعدّ الفكر الأساسي لعملية تمكين المجتمع بصورة مستدامة في إدارة، وتخطيط، وتنمية بيئته.

دراسة (هللو، 2016)، بعنوان: "تصوّر مقترح لتطوير بناء القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة".

تعرّفت الدراسة على واقع بناء القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة؛ من أجل تقديم تصوّر مقترح لتطوير بناء القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، والمنهج البنائي التطوري، وتمّ استخدام الاستبانة، والمجموعات البؤرية في جمع البيانات؛ وطبقت الدراسة أسلوب العينة الطبقية العشوائية، والتي بلغ قوامها (360) مفردة.

وتوصّلت الدراسة لجملة من النتائج، منها: أنّ بناء مجال العلاقات العامة والتّشبيك قد حصل على المرتبة الأولى بنسبة (74.07%)، وحصل بُعد بناء مجال الموارد المؤسسية على المرتبة الثانية بنسبة (72.28%)، وحصل بُعد بناء المجال التنظيمي على المرتبة الثالثة بنسبة (70.76%)، كما حصل بُعد بناء المجال الإستراتيجي على المرتبة الرابعة بنسبة (69.89%)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق

في استجابات المبحوثين حول متغير بناء القدرات المؤسسية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، وسنوات الخبرة)، بالرغم من وجود فروق في استجابات المبحوثين وفقاً لـ (الرتبة الوظيفية، والمحافظة).

#### 2.2.4.2. الدراسات الأجنبية:

دراسة (Baig, et al., 2019)، بعنوان: "تأثير بناء القدرات والدعم الإداري على أداء الموظفين: الدور الوسيط للاحتفاظ بالموظفين".

### **Impact of Capacity Building and Managerial Support on Employees' Performance: The Moderating Role of Employees' Retention**

بحثت الدراسة في آثار بناء قدرات الموظفين، ودعم المدراء على أداء الموظفين العاملين في مجال صناعة النسيج في باكستان، بالإضافة إلى الكشف عن آثار بناء القدرات، ودعم المدراء على تحسين أداء الموظفين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج، وتم جمع البيانات من خلال تقنية أخذ العينات الملائمة، من خلال إجراء مسح استبيان ذاتي الإدارة لجمع البيانات، كما تم توزيع مائتي نسخة من الاستبانة، وجمع البيانات من الموظفين من المستوى الأدنى إلى المستوى المتوسط، الذين يعملون في قطاع النسيج في باكستان.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: أن بناء القدرات بأبعاده (برامج التدريب، تعزيز التعلم الوظيفي) له تأثير إيجابي ومهم في تحسين أداء الموظفين، بينما الدعم الإداري كان له تأثير قليل على تحسين أداء الموظفين.

دراسة (Ahmad, et al., 2019)، بعنوان: "بناء القدرات يعزز أداء الموظفين".

### **Capacity building boost employees' performance**

بحثت الدراسة في العوامل التي تعزز مستوى أداء الموظف في مكان العمل، كما هدفت الدراسة أيضاً إلى مراقبة بناء قدرات السمات الجوهرية للموظفين، والتي تتمثل في: والسمات الخارجية مثل: الدعم الإشرافي، والدعم التنظيمي لدور التطوير الوظيفي في الموظف، وللوصول إلى النتائج؛ اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الكمي، وتكون مجتمع الدراسة من موظفين من المستوى المتوسط العاملين في مجال الصناعة المصرفية.

وتوصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمّها: أنّ الدّعم الإشرافي، والتطوير الوظيفي للموظفين لا يؤثّر بشكلٍ كبيرٍ على أداء الموظفين في القطاع المصرفي، في حين أنّ بناء قدرات الموظفين بأبعادها (برامج التدريب القائم على المهارات، برامج التطوير، نظام المكافآت) تؤثّر بشكلٍ إيجابي في تحسين أداء الموظفين.

دراسة (Máthé & György, 2017)، بعنوان: "بناء قدرات منظمات المجتمع المدني في القطاع الحكومي المحلي: هل الأمر فعال؟ دراسة حالة".

### **Civil-Society Organizations' Capacity Building in the Local Governmental Sector: Is IT working? A Case Study**

تهدف هذه الدراسة لفهم الميكانيكية السببية الناشئة بين جهود بناء القدرات، وتقوية المجتمع المدني، والتنمية الاجتماعية الاقتصادية، وقد قام الباحث بناء معايير نظرية كحالة مثالية للدراسة، وليس كعينة ممثلة فقط؛ حيث اعتمد الباحث على مراجعة الأدبيات السابقة للوصول إلى النتائج.

ومن أهمّ النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أنّ الجهود السابقة لنشاط المجتمع المدني ساهمت في بناء القيم والتقاليد التي تعزّز بناء منظمات مجتمع مدني حديثة، لديها أعضاء نشيطون.. كما أوضحت الدراسة أنّ علاقات العمل بين قادة المجتمع المحلي محدّدة جدًّا، ولها دورٌ حسّاسٌ في حالة قرية روزسالي، وذلك بسبب وجود عدد من الفاعلين في القطاع العام، وعدد كبير من العضويات المحلية.

دراسة (Ouma, 2016)، بعنوان: "تأثير برامج بناء القدرات على تنفيذ المشروع في المنظمات غير الحكومية في كينيا: دراسة حالة المركز الدنماركي للاجئين".

### **Influence of Capacity Building Programs on Project Performance in Non-Governmental Organizations in Kenya: A Case of the Danish Refugee Council**

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر برامج بناء القدرات على أداء المشاريع في المنظمات غير الحكومية بالتطبيق على المركز الدنماركي للاجئين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عيّنة الدراسة فرق العاملين في المنظمات غير الحكومية المشاركين في برامج بناء القدرات، وقد بلغت العينة المستهدفة 200 مستجيبٍ من المركز الدنماركي للاجئين؛ حيث استخدمت الدراسة العينة العشوائية البسيطة، والعينة القصدية لجمع المعلومات من العينة المستهدفة، وقد تمّ تحليل المعلومات التي تمّ جمعها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وتحليل المحتوى.

وأظهرت النتائج أنّ منهجية التدريب كانت المساهم الرّئيس في تحسين أداء المشاريع، كما أنّ أداء مشاريع المنظمات غير الحكومية يتأثّر بسمات معينة للطاقت العامل في المشروع، ومستوى قدراتهم الفنيّة.

#### 3.4.2. الدراسات التي تناولت متغير جودة المشاريع:

##### 1.3.4.2. الدراسات العربيّة:

دراسة (زموري وقرين، 2021) بعنوان: دراسة تحليلية لمساهمة هيئات الدّعم المالي الحكومي في ترقية المشاريع المقاولاتية، وقع التجربة الجزائرية.

وصفت الدراسة وحلّلت دور هيئات الدّعم المالي الحكومي في ترقية المشاريع المقاولاتية بالجزائر، وذلك من خلال معرفة مدى مساهمة تلك الهيئات الحكومية في تمويل المشاريع المقاولاتية وتطويرها. واعتمدت الدراسة على جمع المعلومات المتعلقة بدور تلك الهيئات، بالاعتماد على إحصائيات صادرة عن الهيئات الوطنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصّلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج، أبرزها: أنّ آلية الدّعم المالي المُنتهجة لم تحقّق نقلة نوعية في مجال التكنولوجيات الحديثة؛ كونها لا تميّز بين جودة المشاريع المقاولاتية.

دراسة (بوشعير ومرزوق، 2020) بعنوان: "دور المرافقة المقاولاتية في بناء القدرات التنافسية لحاملي المشاريع بالحاضنة التكنولوجية بسيدي عبد الله".

أبرزت الدراسة دور المرافقة المقاولاتية بأبعادها (الاستقبال والتوجيه، الاستشارات، التكوين، التدريب) في بناء القدرات التنافسية لحاملي المشاريع بالحاضنة التكنولوجية بسيدي عبد الله. واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة لجمع المعلومات الأولية؛ حيث تمّ توزيعها على 97 حامل مشروع بالحاضنة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للمرافقة المقاولاتية في بناء القدرات التنافسية من خلال أبعادها (الاستقبال والتوجيه، الاستشارات، التكوين، التدريب)، في حين لا يوجد تأثير لبعْد الاستقبال والتوجيه في بناء القدرات التنافسية لحاملي المشاريع بالحاضنة التكنولوجية.

دراسة (منصوري وسمير وريم، 2019) بعنوان: "دور الهيئات المرافقة لتشغيل الشباب في المؤسسات الجامعية الجزائرية في الرفع من جودة المشاريع - دراسة حالة دار المقاولاتية جامعة أدرار".

وقفت الدراسة على دور هيئات الدعم، وتشغيل الشباب الجامعي في إطار دار المقاولاتية، ومرافقتها، وتطوير الفكر المقاولاتي لدى خريجي جامعة أدرار.

وتوصلت الدراسة إلى أنّ تقييم مرجع هيئات الإدماج المهني والمرافقة بجامعة أدرار أقل من المتوسط؛ حيث بلغ (1.86) من 4 للمرجع (ع32)، بينما بلغ (1.33) للمرجع (ع34).

وتوصلت الدراسة إلى أنّ العدوان الإسرائيلي، وانقطاع التيار الكهربائي المستمر يعدّ في مقدمة المعوقات التي تواجه نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة في قطاع غزة، بالإضافة إلى أنّ الحصار الإسرائيلي المستمر على قطاع غزة، وضعف تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة حدّ من إنتاجية هذه المشروعات، كما توصلت الدراسة إلى وجود ضعفٍ عامٍ ملحوظٍ في الدّعم الحكومي المُقدّم إلى المشروعات الصغيرة والمتوسطة في قطاع غزة.

دراسة (النجار، 2018) بعنوان: "إدارة المشاريع وأثرها على التنمية المستدامة في المؤسسات الأهلية الأجنبية في فلسطين".

تعرّفت الدراسة على واقع إدارة المشاريع في المؤسسات الأهلية الأجنبية في فلسطين، كما هدفت للتعرف إلى مدى تحقيق التنمية المستدامة، ومستوى تحقيق أبعادها البيئية، والاجتماعية، والاقتصادية، وكذلك اختبار الأثر بين إدارة المشاريع في المؤسسات الأهلية الأجنبية، والتنمية المستدامة.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة لجمع البيانات، وقد استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل على مجتمع الدراسة، والذي تكوّن من جميع مُدراء ومُنسّقي المشاريع في المؤسسات الأهلية الأجنبية المرخّصة من وزارة الداخلية بغزّة، والبالغ عددهم (127) مديراً ومنسق مشروع في (71) مؤسسة أهلية أجنبية فاعلة ونشطة.

وتوصلت إلى العديد من النتائج، منها: أنّ واقع إدارة المشاريع في المؤسسات الأهلية الأجنبية مرتفع بدرجةٍ كبيرةٍ، وأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المشاريع في المؤسسات الأهلية الأجنبية على التنمية المستدامة.

دراسة (الحلو، 2015) بعنوان: "واقع تطبيق أسس إدارة المشاريع لدى مؤسسات الصناعات التحويلية في قطاع غزة".

تعرفت الدراسة على واقع تطبيق أسس إدارة المشاريع في المؤسسات الصناعيَّة، وخاصة الصناعات التحويلية في قطاع غزة، من خلال دراسة مدى تطبيق هذه المؤسسات لكلِّ أساسٍ من أسس إدارة المشاريع بطريقة علمية، ووفق معايير علمية سليمة، وتقديم توصيات ومقترحات تساهم في تعزيز تطبيق أسس إدارة المشاريع لضمان نجاح تلك المشاريع، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة بتوزيع استبانة على عينة الدراسة، وهي 98 مؤسَّسة من مجتمع الدراسة المكوَّن من المؤسسات الصناعية التحويلية، وعددها 681 مؤسَّسة باستخدام طريقة العينة العشوائية العنقودية.

وتوصلت الدراسة إلى أنَّ 80.2% من مؤسسات قطاع الصناعات التحويلية في قطاع غزة تقوم بتطبيق أسس إدارة المشاريع، كما كشفت النتائج أنَّه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع تطبيق أسس إدارة المشاريع في مؤسسات الصناعات التحويلية في قطاع غزة تُعزى للبيانات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، التخصص)، بالإضافة لعدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع تطبيق أسس إدارة المشاريع في مؤسسات الصناعات التحويلية في قطاع غزة، تُعزى للبيانات الخاصة بالمؤسسة (عمر المؤسس، عدد العمال).

#### 2.3.4.2. دراسات أجنبية:

دراسة (Aaltonen, et al., 2020)، بعنوان: "من الماضي إلى الحاضر- تطوير أبحاث نجاح المشاريع".

### From Past to Present- the Development of Project Success Research

هدفت الدراسة إلى البحث في مفهوم التطورات الخاصة بأبحاث نجاح المشاريع، وذلك بالاعتماد على مراجعة الأدبيات، والدراسات السابقة التي تناولت مفاهيم نجاح المشاريع؛ من أجل الكشف عن العوامل والمعايير الخاصة، والأكثر تأثيرًا بتحديد نجاح المشاريع.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود العديد من العوامل والمعايير التي تساهم في نجاح المشاريع، ومن أبرزها وأكثرها تأثيرًا: (التواصل الفعَّال، ودعم الإدارة العليا، وكفاءة مدير المشروع، ووضوح الأهداف والالتزام الواقعي، والمراقبة والتغذية الراجعة، وكفاءة إدارة المخاطر)، وتعدُّ هذه العوامل هي العوامل الحاسمة في تحديد مدى نجاح المشاريع، ورغم وجود العديد من العوامل الأخرى التي ترتبط ببيئة وطبيعة المشاريع.

دراسة (Williams & Thompson, 2019)، بعنوان: "مستويات وترباط نجاح المشاريع في المشاريع التنموية للمنظمات غير الحكومية".

### Levels and interconnections of project success in development projects by Non-Governmental Organizations (NGOs)

هدفت الدراسة إلى تحديد مستويات قياس نجاح إدارة المشاريع التنموية المُقدمة من قبل المنظمات غير الحكومية في سريلانكا، ولتحقيق أهداف الدراسة؛ استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تمّ جمع البيانات باستخدام المسح الكمي، كما تمّ إجراء تحليل متعدّد المتغيرات للبيانات باستخدام تحليل العوامل المؤكّدة والهيكليّة (نمذجة المعادلة).

وتوصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمّها: أنّ النجاح الكلي للمشروع في المنظمات غير الحكومية يمكن تقييمه على ثلاثة مستويات: (نجاح إدارة المشاريع، نجاح المشروع، ونجاح المنظمات غير الحكومية)، كما توصّلت الدراسة إلى أنّ هناك ارتباطات قوية بين المستويات الثلاثة لنجاح المشروع، حيث لا يمكن فصل أحدهما عن الآخر لتحقيق نجاح المنظمات غير الحكومية.

#### 4.4.2. الدراسات التي ربطت بين المتغير المستقل أو أبعاده، مع المتغير التابع أو أبعاده:

##### 1.4.4.2. الدراسات العربية:

دراسة (العبدالات وشورة، 2021)، بعنوان: "الحاكمية الرشيدة وأثرها في إدارة مشاريع أمانة عمان الكبرى".

تعرّفت الدراسة على الحاكمية الرشيدة، وأثرها في إدارة المشاريع في أمانة عمان الكبرى. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وقد تمّ جمع البيانات الكميّة باستخدام الاستبانة، وتحليلها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

وقد توصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمّها: وجود أثر للحاكمية الرشيدة بأبعادها (الشفافية/المساءلة، المشاركة، النزاهة، الإنصاف) في إدارة المشاريع بأبعادها (إدارة الجودة، إدارة الجدول الزمني، إدارة التكلفة) في أمانة عمان الكبرى. كما توصّلت الدراسة إلى وجود أثر للحاكمية الرشيدة بدلالة أبعادها (الشفافية/المساءلة، المشاركة، النزاهة، الإنصاف) في كلّ من إدارة الجودة، إدارة الجدول الزمني، وإدارة تكلفة المشروع.

وقد أوصت الدراسة بتوصيات عدّة، منها: عمل دراسة مشابهة في القطاع الخاص، وكذلك تفعيل الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع في أمانة عمان الكبرى، وعمل دليل لحاكمية المشاريع يتم تطبيقه في المنظمات الحكومية والخاصة.

دراسة (شوملي ونصار، 2020): "أثر تطبيق إدارة مجالات المعرفة الخاصة بإدارة المشاريع على جودة المشاريع العامة في فلسطين".

تعرفت الدراسة على تأثير مجالات المعرفة الخاصة بإدارة المشاريع على جودة المشاريع العامة في فلسطين، وتحديدًا مشاريع البنية التحتية التي تنفذها وتديرها وزارة الأشغال العامة والإسكان. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام برنامج التحليل الإحصائي المتقدم Smart-PLS3 لتحليل نماذج البحث. واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة لدراسة فرضيات الدراسة؛ وتم توزيع 113 استبانة على 113 مقالًا وموظفًا من وزارة الأشغال العامة والإسكان.

وخلصت الدراسة إلى أنّ المجالات المعرفية لإدارة المشروع، وهي: (التكلفة، الاتّصالات، الموارد، المشتريات) لها تأثير إيجابي قوي على جودة المشاريع العامة في فلسطين؛ حيث كان لإدارة اتصالات المشروع الأثر الأكبر، تليها إدارة موارد المشروع، وكان لإدارة التكلفة وإدارة مشتريات المشروع أقل تأثير.

دراسة (الجبوري، 2019) بعنوان: "أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي".

تعرفت الدراسة على أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، وبحثت المعايير الدولية من أربعة أبعاد، وهي: (إدارة نطاق وتكامل المشروع، إدارة وقت المشاريع وتكلفتها، إدارة مشتريات المشاريع ومواردها، وإدارة اتصالات المشاريع)، وأربعة أبعاد لجودة المشاريع، هي: (معيار الارتباط، معيار الكفاءة، معيار الفاعلية، معيار الأثر، ومعيار الاستدامة)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

وتوصّلت الدراسة لجملة من النتائج، أهمّها: وجود أثر للمعايير الدولية على جودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، كما بيّنت النتائج وجود أثر لأبعاد المعايير الدولية لإدارة المشاريع المتمثلة في: (إدارة نطاق وتكامل المشروع، إدارة وقت المشاريع وتكلفتها، إدارة مشتريات المشاريع ومواردها، وإدارة اتصالات المشاريع) على جودة المشاريع، في حين بيّنت الدراسة عدم وجود أثر لُبعد (إدارة نطاق وتكامل المشاريع) على جودة المشاريع.

دراسة (دهليز وعنبر، 2017) بعنوان: "أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع في المؤسسات الأهلية في فلسطين".

تعرفت الدراسة على أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتكوّن مجتمع الدراسة من مُدراء ومُنسّقي المشاريع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة؛ حيث بلغ عددهم (560) منسق ومدير مشروع، واستخدم الباحث طريقة العينة العشوائية البسيطة، وتكوّنت من 220 مدير ومنسق مشروع، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتمّ استرداد 191 استبانة منها أي: ما نسبته (87%).

وتوصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمّها: قيام المؤسسات الأهلية في قطاع غزة بإدارة مشاريعها وفق المجالات المعرفية لإدارة المشروع، وينسب عالية.

دراسة (عنبر، 2016) بعنوان: "دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة".

تعرفت الدراسة على دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، وذلك من خلال التعرف على مدى إدراك تلك المؤسسات بالمعايير ومدى تطبيقها، وكذلك التعرف على مستوى الجودة في المشاريع التي تقدّمها تلك المؤسسات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتكوّن مجتمع الدراسة من مُدراء ومُنسّقي المشاريع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة؛ حيث بلغ عددهم (560) منسق ومدير مشروع، واستخدم الباحث طريقة العينة العشوائية البسيطة، وتكوّنت من 220 مدير ومُنسق مشروع، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتمّ استرداد 191 استبانة منها أي: ما نسبته (87%).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفّر 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؛ بالإضافة لوجود تأثير للمعايير الدولية لإدارة المشاريع على زيادة جودة المشروع، وكان أكثر المعايير تأثيراً على زيادة جودة المشروع هو إدارة موارد المشروع.

#### 2.4.4.2. الدراسات الأجنبية:

دراسة (Koonyo, 2017): "أثر بناء القدرات على الأداء في المشاريع: دراسة حالة من مشاريع ماساي للتوعية بفيروس نقص المناعة البشرية/ الإيدز والوقاية منه، الريف الفرعي الجنوبي لكاجيادو، كينيا".

#### **Influence of Capacity Building on Project Performance: A Case of Maasai HIV/Aids Awareness and Preventive Projects, Kajiado South Sub-Country, Kenya**

هدفت هذه الدراسة لتحليل أثر بناء القدرات على تنفيذ المشاريع في الريف الفرعي الجنوبي لكاجيادو كينيا. وقامت الدراسة بتحليل تأثير بناء القدرات من حيث (القدرات القيادية، قدرات تصميم المشاريع، قدرات تنفيذ المشاريع، قدرات الإدارة المالية، وقدرات المتابعة والتقييم) على مشاريع التوعية بفيروس نقص المناعة البشرية/ الإيدز في الريف الفرعي الجنوبي لكاجيادو بكينيا. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمّ جمع البيانات من خلال الاستبانة إضافة لعمل القابلات، كما تمّ تحليل البيانات باستخدام برامج تحليل البيانات الإحصائية.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمّها: وجود أثر لبناء القدرات على مشاريع ماساي للتوعية بفيروس نقص المناعة البشرية/ الإيدز والوقاية منه، إضافة لوجود أثر لبناء القدرات من حيث (قدرات تنفيذ المشروع) على مشاريع ماساي للتوعية بفيروس نقص المناعة البشرية/ الإيدز، والوقاية منه، بينما وجدت الدراسة أنّ بناء القدرات لم يؤثر على الأداء في مشاريع ماساي للتوعية بفيروس نقص المناعة البشرية/ الإيدز، والوقاية منه من حيث (القدرات القيادية، قدرات تصميم المشروع، قدرات الإدارة المالية، وقدرات المتابعة والتقييم).

دراسة (Rankonyana, 2015): "تحليل لأثر القدرات التنظيمية على الأداء المؤسسي في تنفيذ المشروع - دراسة حالة اتحاد المنظمات الريفية للتقدم".

#### **Analysis of the effect of organisational capacity on organizational performance in project implementation – case of the Organization of Rural Associations for Progress (ORAP)**

حلّلت الدراسة القدرات المختلفة اللازمة للتشغيل السليم للمؤسسة بما يتماشى مع نموذج فريديريكسون للقدرات، الذي يأخذ في الاعتبار القدرات من حيث القيادة، والرؤية، والتخطيط الإداري، والتخطيط المالي، والممارسة، والدعم التشغيلي. وتمّ عمل التحليل في سياق تنظيمي (اتحاد المنظمات الريفية

للتقدّم)؛ من أجل الوصول لفهم عملي لآثار القدرات في أنشطة تنفيذ المشاريع.

وقد حصل الباحث على المعلومات بطريقة المقابلات، والمناقشات الجماعية، وتوصّل إلى مجموعة من النتائج، أهمّها: القدرة التنظيمية لها تأثير مباشر على جودة ووقت المشروع، وأوصت الدراسة بضرورة أن تفي أنشطة المشروع بأهداف المشروع، بالإضافة إلى الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؛ لضمان توافق الأداء مع متطلبات المشروع، وفي نفس الوقت توجيه رؤية المنظمة إلى الأمام.

#### 5.4.2. التّعقيب على الدراسات السابقة:

#### 1.5.4.2. أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية.

تتشابه الدّراسة الحالية مع الدّراسات السّابقة فيما يأتي:

1. بحثت الدراسة الحالية مشكلة جودة المشاريع، والتي بحثت من خلال الدراسات السابقة.
2. عملت الدراسة الحالية على استهداف المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، وهو ما درسته مجموعة من الدراسات السابقة.
3. اعتمدت الدراسة الحالية معرفة مستوى بناء القدرات كمتغير مستقل، وهو ما تمّت دراسته من خلال الدراسات السابقة.
4. طبقت الدراسة الحالية على الحيز المكاني المتمثل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

تختلف الدّراسة الحالية عن الدّراسات السابقة فيما يأتي:

1. درست العلاقة بين بناء القدرات وجودة المشاريع في الجمعيات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، وهو ما لم يتمّ بحثه من خلال أيّ دراسات سابقة.
2. ركّزت الدراسة الحالية على بحث بناء القدرات كمنظومة مؤسسية متكاملة، وليس التركيز على أحد أبعاد بناء القدرات.
3. بحثت الدراسة الحاليّة مشكلة جودة المشاريع، وذلك من خلال جميع بيانات أولية من خلال الاستبانة، واستخدام المجموعات البؤرية المركّزة لجمع البيانات من مصادر مختلفة.
4. نظّرت الدراسة الحالية للمشاريع التي سيتمّ تقييمها بشكل شمولي، وليس نوعًا محددًا من المشاريع، على عكس الدراسات السابقة التي ركّزت على نوعٍ واحدٍ من المشاريع لدراسة أثر بناء القدرات.

## والجدول الآتي يوضّح الفجوة البحثية الخاصة بالدراسة:

جدول 3.2: الفجوة البحثية.

نوع الفجوة البحثية	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
الفجوة المكانية	استهدفت الدول الأجنبية والعربية في الدراسات السابقة.	استهدفت هذه الدراسة المحافظات الجنوبية الفلسطينية، وعلى وجه التحديد المنظمات الأهلية.
الفجوة النظرية	تناولت الدراسات السابقة متغيرات الدراسة ضمن الإطار النظري، وركّزت على توضيح أحد أبعاد بناء القدرات، وأثره على جودة المشاريع، مع شحّ الدراسات التي قامت بتناول بناء قدرات المنظمات الأهلية بشكل تفصيلي.	تناولت هذه الدراسة بشكل مفصل على مفهوم بناء القدرات من خلال التركيز على الأبعاد المختلفة له.
الفجوة المنهجية	اعتمدت معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج، باستخدام الاستبانة لجمع البيانات الأولية من مصادرها.	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، واعتمدت على استخدام الاستبانة لجمع البيانات من المصادر الأولية.
الفجوة التحليلية	حللت الدراسات السابقة الإطار النظري للأدبيات، مع اعتمادها على برنامج SPSS لتحليل البيانات المُستقاة من الدراسة الميدانية.	استخدمت الدراسة الحالية نماذج الانحدار البسيط لمعرفة أثر بناء القدرات في جودة المشاريع.
الفجوة المعرفية	نُدرة الدراسات التي تناولت الإطار المعرفي الذي يربط بين بناء القدرات وجودة المشاريع خاصة الدراسات المحلية والعربية.	كونت الدراسة الحالية معرفة جديدة لتشخيص طبيعة العلاقات والآثار بين بناء القدرات وجودة المشاريع في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
الفجوة التطبيقية	طبقت الدراسات السابقة سواء كانت محلي أو عربية أو أجنبية على قطاعات الإنشاءات مشاريع الضمان الاجتماعي، إضافة لمشاريع المنظمات الأهلية.	طبّقت الدراسة الحالية على المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، وركّزت بشكل رئيس على المشاريع التي تنفذها المنظمات الأهلية.
الفجوة المفاهيمية	قامت الدراسات السابقة بتحديد الأصل العلمي للمفاهيم الواردة في الدراسة، اعتماداً على القواميس والمراجع.	الدراسة الحالية وضحت المفاهيم بشكل إجرائي ضمن الإطار النظري، وذلك بعد الاطلاع على المفاهيم المتصلة المعرفية النظرية للمتغيرات تحت البحث.

#### 2.5.4.2. ما تتميز به الدراسة الحالية:

1. بحثت الدراسة الحالية في مستوى بناء القدرات ومعرفة مدى تأثيرها في تحسين جودة مشاريع المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؛ حيث لم يتضح من مراجعة الباحث للدراسات السابقة وجود بحثٍ تمَّ الرِّبَط فيه بين هذين المتغيرين.
2. اعتمدت الدراسة الحالية جميع أبعاد المتغيرين المستقل "بناء القدرات"، وأبعاد المتغير التابع "جودة المشاريع" من أجل قياس العلاقة بينهما.
3. طُبِّقت الدراسة الحالية على المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية من أجل معرفة مستوى بناء قدرات هذه المنظمات، ومدى مساهمتها في إشباع احتياجات الشعب الفلسطيني من خلال خدمات وتدخلات مشاريعها.

#### 3.5.4.2. الاستفادة من الدراسات السابقة:

بحثت الدراسات السابقة التي تمَّ استعراضها في متغيرات الدراسة الحالية المتمثلة في "بناء القدرات"، و"جودة المشاريع"، كما تمَّ عرض ما توصلت إليه من نتائج، بالإضافة إلى توضيح المفاهيم النظرية الخاصة بالمتغيرين، وأبعادها التي تمَّ الاعتماد عليها، ومن خلال هذا العرض؛ فقد تمَّت الاستفادة من الدراسات السابقة في النقاط الآتية:

1. ساهمت الدراسات السابقة في تحديد الإطار العام للدراسة الحالية، وهيكلتها.
2. تصميم أبعاد متغيرات الدراسة الحالية بشكلٍ صحيحٍ.
3. صياغة مشكلة الدراسة الحالية، وتوضيحها بشكلٍ دقيقٍ.
4. تحديد المنهجية الملائمة للدراسة الحالية، وقياس علاقة وتأثير متغيراتها.
5. توضيح المفاهيم النظرية الخاصة ببناء القدرات وجودة المشاريع.
6. تحديد أسلوب ومعادلات وإجراءات التحليل الإحصائي.
7. الاطِّلاع على تجارب الباحثين حول نماذج جمع البيانات الأولية، التي تمَّ استخدامها، وتصميم الأدوات الملائمة للدراسة الحالية.
8. التوصل إلى تفسير النتائج بشكلٍ منطقي، ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة، والخروج بتوصيات تخدم المنظمات الأهلية، والمجتمع الفلسطيني.

## الفصل الثالث

### الإجراءات المنهجية للدراسة

#### 1.3 مقدمة

لمعرفة العلاقات الدالية بين الظواهر المختلفة، وتحديد العناصر المستقلة والمتغيرة فيها، وإمكانية التحكم والسيطرة عليها مستقبلاً؛ يجب الاستقصاء الدقيق والمنظم لاكتشاف هذه العلاقات أو الحقائق الجديدة، والعمل عليها لحل مشكلة ما. من هنا، نجد أنّ الفكر البحثي تطوّر من مجرد كونه هدفاً في حد ذاته إلى اعتباره عملاً منهجياً يؤدّيهِ الإنسان لإبراز العلاقات الدالية بين الظواهر المختلفة، وبذلك يتمّ الكشف عن المعرفة، والتّقيب عنها، وتطويرها، وفحصها، وتحقيقها بتقّصٍ دقيقٍ، ونقدٍ عميقٍ، ومن ثمّ عرضها، وتطبيقها لتُسهم في تطوّر الحضارة العالمية.

وقد تناول الباحث في هذا الفصل عدّة خطوات، تمثلت في: منهج (أسلوب) الدراسة، مجتمع الدراسة، خطوات إعداد أداة الدراسة، مصادر بيانات والمعلومات، صدق وصلاحيّة أداة الدراسة وثباتها، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة من أجل تحليل بيانات الدراسة.

#### 2.3 منهج (أسلوب) الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهتمّ بدراسة الظواهر والأحداث كما هي، من حيث: خصائصها، وأشكالها، والعوامل المؤثرة في ذلك؛ فهو يدرس حاضر الظواهر والأحداث عن

طريق توصيفها، مع جميع الجوانب والأبعاد؛ حيث إنّ المنهج الوصفي التحليلي يهدف لاستخلاص الحلول، وتحديد الأسباب والعلاقات التي أدت إلى هذه الظواهر والأحداث، وكذلك تحديد العلاقات مع بعضها، والعوامل الخراجية المؤثرة بها، للاستفادة منها في التنبؤ بمستقبل هذه الأحداث والظواهر. وبشكلٍ عامّ، يعرف المنهج الوصفي التحليلي على أنّه طريقة منهجية مرتبة يقوم فيها الباحث بدراسة موضوع بهيئته الطبيعية، ويدعمه في ذلك القيام بجمع الكمّ الذي يراه مناسباً من البيانات والمعلومات؛ ثمّ توضيح العلاقة بين متغيرات البحث في صورة أسئلة أو فروض، وبعد ذلك استخدام أدوات التحليل الإحصائية التي تتناسب طبيعة بيانات البحث، يلي ذلك وضع التّائج، ثم ينتهي الباحث بصياغة الحلول، التي يرى من وجهة نظره أنها مناسبة (دشلي، 2016).

ومن أهداف المنهج الوصفي التحليلي: جمع المعلومات التي تصف ظاهرة في مجتمع ما بالتفصيل، تعريف المشاكل، والأخذ برأي المستطلعين وخبرتهم من أجل صياغة تصور مستقبلي ووضع خطط تساهم في اتخاذ قرارات مناسبة، ويهدف المنهج أيضاً للبحث عن علاقات بين مختلف الظواهر ومقارنتها بظواهر أخرى، وأيضاً يسعى لتفسير الظواهر المدروسة باستخدام الأرقام الإحصائية (حزام، 2019). وفي هذه الدراسة، استخدم الباحث هذا المنهج لدراسة "تأثير بناء القدرات في جودة مشاريع المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية".

### 3.3 مجتمع وعينة الدراسة

#### 1.3.3.1 مجتمع الدراسة:

المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، والبالغ عددها (984) منظمة (وزارة الداخلية، 2022)

#### 2.3.3.2 المجتمع المستهدف:

استهدفت الدراسة المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية الأكثر نشاطاً وفاعلية في تقديم الخدمات والمشاريع في المحافظات الجنوبية، بالإضافة لمعيار عدد الموظفين في الجمعية بما لا يقل عن 5 موظفين وبلغ عدد المنظمات الأهلية في مجتمع الدراسة (86) منظمة (حسب ما هو موضح في الملحق رقم 3). وتم استهداف العاملين في إدارة المنظمات ومنسقي المشاريع فيها بمتوسط عدد موظفين حوالي 3 موظفين أساسيين لكل منظمة وهم العاملين في مجالات إدارة المشاريع وإدارة المنظمة. بالتالي بلغ حجم المجتمع المستهدف 258 موظفاً من العاملين في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

### 3.3.3. عينة الدراسة:

استخدمت الدراسة العينة الطبقية العشوائية، وتم تحديد حجم عينة الدراسة بتطبيق معادلة، روبرت ماسون (مشعل، 2018):

$$n = \frac{M}{[(S^2 \times (M - 1)) \div pq] + 1}$$

حيث إن:

M	حجم المجتمع
S	قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 أي قسمة 1.96 على معدل الخطأ 0.05
P	نسبة توافر الخاصية وهي 0.50
Q	النسبة المتبقية للخاصية وهي 0.50

وبتطبيق المعادلة على النحو التالي:

$$n = \frac{258}{\left(\frac{(0.000651 * 257)}{0.25}\right) + 1} = 154$$

بلغ حجم عينة الدراسة الفعلية 154 مفردة، وتم توزيع (160) استبانة. وبعد الانتهاء من عملية جمع البيانات واسترداد الاستبانات التي تم توزيعها تم استرداد (108) استبانة صالحة للتحليل من أصل مجتمع الدراسة الذي تم توزيعه (160) استبانة، وبناءً عليه فإن نسبة الاسترداد الكلية تبلغ (67.5%)،، حيث أكد الإحصائيون مجموعة من القواعد الاسترشادية لتحديد حجم العينة المطلوب وأهمها ألا يقل عدد مفردات العينة عن عشرة أضعاف عدد متغيرات الدراسة (خضر، 2013)، كما أن المجتمع في حالة ما كان بضع مئات (أقل من ألف) فيجب ألا يقل عن 20% من هذا المجتمع (Datta, Sanjoy, 2018)، وبناءً عليه تعتبر هذه النسبة ممثلة لمجتمع الدراسة وبناءً عليه يمكن الاعتماد عليها في استكمال إجراءات الدراسة.

### العينة الإستطلاعية:

لغايات التحقق من طبيعة المشكلة البحثية محل الدراسة وتحديد الصلاحية المبدئية للأدوات المستخدمة في الدراسة الراهنة فقد قام الباحث بالاعتماد على توزيع عينة تجريبية مكونة من (30) مستجيب ومستجيبة، وذلك من أجل التحقق من توافر (معايير الصدق والثبات لأداة الدراسة (الاستبانة) والتي تعتبر الخطوة الرئيسية قبل بدء توزيع الاستبانات على عينة الدراسة الفعلية، وبعد

التأكد من صلاحية الاستبانة (معايير الصدق والثبات)، وتم توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة الفعلية بشكل كامل، وكانت العينة الإستطلاعية جزء من العينة الكلية للدراسة، وذلك لتحقيق معايير الصدق والثبات للاستبانة.

### 4.3 مصادر البيانات والمعلومات

1. المصادر الثانوية: وذلك من خلال الرجوع إلى الكتب، والدّراسات، والمقالات العلمية ذات العلاقة.
2. المصادر الأولية: تمّ تصميم أداء الدراسة (الاستبانة) لغرض جمع البيانات من مصادرها الأولية، وذلك في محاولة للإجابة على تساؤلات وفرضيات الدراسة.

### 5.3 خطوات إعداد أداة الدراسة (الاستبانة)

تمّ إعداد أداة الدراسة (الاستبانة) لدراسة تأثير بناء القدرات في جودة مشاريع المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، وذلك من خلال مراجعة الدراسات السابقة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة ذات الصلة بموضوع بناء القدرات وجودة المشاريع، ومن ثمّ قام الباحث بإعداد المسودة الأولى لأداة الدراسة؛ من أجل تقييمها، وذلك بعرضها على المشرف، حيث تمّ نقاش مدى ملاءمة فقرات الاستبانة، ومُتغيراتها لقياس ما صُمّمت لقياسه، وقُدرة هذه الاستبانة على تمثيل محتوى البحث، وبعد قيام المشرف بمراجعة الاستبانة؛ قام الباحث بإعادة ترتيب الاستبانة بمحاورها وأبعادها، وإعادة صياغة فقراتها وفق التّعدّلات التي قدمها المشرف، ومن ثمّ تمّ تصميم الاستبانة في صورتها الأولية، وقد قام الباحث بعرض الاستبانة على عددٍ من المُحكّمين من دكاترة جامعات من ذوي الخبرة. والملحق رقم (1) يبيّن أسماء أعضاء لجنة التحكيم. وأخيراً، تمّ تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف، أو الإضافة، أو التّعديل؛ في ضوء آراء المُحكّمين؛ لتستقرّ الاستبانة في صورتها النهائيّة كما في ملحق رقم (2).

### 6.3 محتويات أداة الدراسة (الاستبانة)

تكوّنت الاستبانة من قسمين رئيسيين، القسم الأول (البيانات الأولية): يعبر عن المتغيرات الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة، والمتمثلة في (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى الدراسي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، المحافظة).

أما القسم الثاني: يعبر عن متغيرات الدراسة التابع والمستقل من خلال المحاور والفقرات التي تقيسها؛ فالمحور الأول (بناء القدرات) يمثل المتغير المستقل بأبعاده المختلفة، ويتكوّن هذا المحور من (64) فقرة موزعة على خمسة أبعاد، بينما المحور الثاني (جودة المشاريع)، والذي يعبر عن المتغير التابع؛ فيتكوّن من (13) فقرة، والجدول رقم (1.3) يوضّح توزيع فقرات الاستبانة على محاور وأبعاد الدراسة.

جدول 1.3: توزيع فقرات أداة الدراسة على المحاور والأبعاد المكوّنة لها.

عدد الفقرات	البعد	المحاور
10	الإدارة	المحور الأول
13	تنفيذ البرامج	
13	الموارد البشرية	
13	العلاقات الخارجية	
15	المالية	
64	أبعاد بناء القدرات ككل "المتغير المستقل"	
13	جودة المشاريع "المتغير التابع"	المحور الثاني
77	مجموع الفقرات	

### 7.3 تصحيح أداة الدراسة (الاستبانة)

اعتمد الباحث على استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتصحيح أداة الدراسة والذي يعتبر الأكثر شيوعاً في الاستخدام المرتبط بقياس الاتجاهات المتعلقة بالظواهر الإنسانية، وتستند الفكرة الرئيسية لهذا المقياس على تحديد ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على صيغة ما، والمقياس المستعمل لتحديد درجة الموافقة والاختلاف حول قضية ما يكون من خلال إبداء الرأي المحدد بخمس خيارات، ومن هنا جاءت التسمية مقياس ليكرت الخماسي، وتنحصر ردود الأفعال في مجموعة من الدرجات تبدأ بالرقم (1) الذي يشير إلى مستويات من عدم الموافقة المرتفعة جداً حول الفقرة المطروحة، بينما تشير الدرجة (2) إلى عدم الموافقة، بينما تمثل الدرجة (3) القيمة المحايدة، وتشير الدرجة (4) إلى الموافقة على الفقرة، وأخيراً فإن الدرجة (5) تشير إلى الموافقة بشدة من قبل المبحوث على الفقرة المطروحة، ولتحديد مستوى الموافقة على كل فقرة من الفقرات وكل بعد وكل محور ضمن أداة الدراسة (الاستبانة)، تم الاعتماد على استخدام قيمة الوسط الحسابي وقيمة الوزن النسبي والجدول (2.3) أدناه يوضح مستويات الموافقة استناداً لخمس مستويات (منخفض جداً، منخفض، متوسط، مرتفع، مرتفع جداً).

جدول 2.3: المحك المعتمد في الدراسة.

مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً	مستوى الموافقة
أكبر من 4.20	3.40 إلى 4.19	2.60 إلى 3.39	1.80 إلى 2.59	من صفر إلى أقل من 1.80	الوسط الحسابي
أكبر من 84%	68% إلى 83.9%	52% إلى 67.9%	36% إلى 51.9%	من 20% إلى أقل من 36%	الوزن النسبي

المصدر: من إعداد الباحث استناداً لمقياس الإجابة "ليكرت الخماسي المكون من 5 اجابات".

### صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

إنَّ صدق وثبات أداة الدراسة هما أسلوبان لقياس مدى جودة أداة الدراسة؛ حيث يمكن تعريف الصدق على أنه قدرة أن يقيس المقياس ما وُضِعَ لقياسه، وهو يعبر عن التوافق بين الفقرات في الاستبانة، في حين أن الثبات يعني استقرار الإجابات حول قيم معينة، وعدم اختلافها كثيراً من تجربة لأخرى، أو من عينة لأخرى، وهو يعبر عن درجة انسجام الإجابات ضمن كلِّ سؤالٍ، أو كلِّ محورٍ، أو ضمن الاستبانة ككلِّ (العلي، 2018).

### 1.7.3. صدق أداة الدراسة:

#### 1.1.7.3. الصدق المرتبط بالمحتوى (الصدق الظاهري):

يعدُّ هذا الأسلوب الخطوة الأولى للتأكد من صدق أداة الدراسة؛ حيث يعني الإشارة إلى ما يبدو أن الاختبار يقيسه أي: أنَّ الاختبار يتضمن فقرات يبدو أنَّها على صلةٍ بالمتغير الذي يقاس، وأن المضمون متفق مع الغرض منه. والصدق الظاهري هو المظهر العام للاستبيان من حيث نوع المفردات، وكيفية صياغتها، ومدى وضوحها، وكذلك يتناول تعليمات الاستبانة، ودقَّتتها، ودرجة وضوحها، وموضوعيَّتها، ومدى مناسبة فقرات الاستبانة للغرض الذي وُضِعَتْ من أجله. ويستخدم هذا الأسلوب لمعرفة مدى تمثيل أداة القياس (الاستبانة) للنطاق السلوكي للظاهرة المراد الاستدلال عليها (العكام، 2019).

في إطار التحقُّق من قابلية أسئلة الاستبانة للتطبيق، والتأكد من مدى صلاحية الاستبانة، وملاءمتها لأغراض البحث؛ تمَّ عرض الاستبانة على مُحكِّمين من ذوي الخبرة والمختصين. في مختلف الجامعات والتخصُّصات؛ حيث قام السادة المُحكِّمون بتقديم العديد من الملاحظات والتعديلات على

أداة الدراسة، وقام الباحث بالأخذ بهذه التعديلات، وقام بإعادة صياغة الاستبانة فقرات ومحاور في ضوء الملاحظات التي تمّ الحصول عليها من المحكّمين، حتى أخذت أداة الدراسة (الاستبانة) شكلها النهائي.

### 2.1.7.3. صدق الاتساق الداخلي:

يعتبر صدق الاتساق الداخلي أحد أهم المعايير المعبرة عن جودة الأداة المستخدمة، فكلما توفر مستوى مرتفع من صدق الاتساق كلما كان تقييم الأداة المستخدمة إيجابياً، ويُقصد بالاتساق الداخلي: مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد، أو المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، ويتمّ التحقّق من وجود صدق الاتساق الداخلي من خلال مقياس الارتباط بين درجة كلّ فقرة، والدرجة الكلية للبعد أو المحور الذي تنتمي إليه، وذلك بهدف التحقّق من مدى صدق الاستبانة ككل، وفيما يأتي عرضُ لنتائج التحقّق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة حسب الأبعاد والمحاور التي تتكوّن منها، ويتم الحكم على توافر الاتساق الداخلي من خلال نتيجة اختبار بيرسون، إذ يجب أن تتوفر معاملات ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، للحكم على توافر صدق الاتساق الداخلي من عدمه.

#### 1. صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول "بناء القدرات":

يتّضح من خلال الجدول (3.3) أنّ معاملات صدق الاتساق الداخلي لجميع فقرات أبعاد المحور الأول "بناء القدرات" ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)؛ ما يدلُّ على وجود درجة عالية من الصدق في فقرات أبعاد بناء القدرات.

جدول 3.3: معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول "بناء القدرات".

مستوى الدلالة	معامل الصدق	الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الصدق	الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الصدق	الفقرة
البعد الثالث: الموارد البشرية			البعد الثاني: تنفيذ البرامج			البعد الأول: الإدارة		
0.000	*0.693	الفقرة 1	0.000	*0.741	الفقرة 1	0.000	*0.464	الفقرة 1
0.000	*0.709	الفقرة 2	0.000	*0.810	الفقرة 2	0.000	*0.665	الفقرة 2
0.000	*0.795	الفقرة 3	0.000	*0.798	الفقرة 3	0.000	*0.762	الفقرة 3
0.000	*0.790	الفقرة 4	0.000	*0.842	الفقرة 4	0.000	*0.789	الفقرة 4
0.000	*0.837	الفقرة 5	0.000	*0.818	الفقرة 5	0.000	*0.829	الفقرة 5
0.000	*0.821	الفقرة 6	0.000	*0.845	الفقرة 6	0.000	*0.853	الفقرة 6
0.000	*0.823	الفقرة 7	0.000	*0.844	الفقرة 7	0.000	*0.829	الفقرة 7
0.000	*0.855	الفقرة 8	0.000	*0.736	الفقرة 8	0.000	*0.628	الفقرة 8
0.000	*0.829	الفقرة 9	0.000	*0.857	الفقرة 9	0.000	*0.799	الفقرة 9
0.000	*0.794	الفقرة 10	0.000	*0.787	الفقرة 10	0.000	*0.780	الفقرة 10
0.000	*0.765	الفقرة 11	0.000	*0.793	الفقرة 11	البعد الرابع: العلاقات الخارجية		
0.000	*0.805	الفقرة 12	0.000	*0.759	الفقرة 12	0.000	*0.669	الفقرة 1
0.000	*0.801	الفقرة 13	0.000	*0.791	الفقرة 13	0.000	*0.711	الفقرة 2
البعد الخامس: المالية						0.000	*0.772	الفقرة 3
0.000	*0.767	الفقرة 11	0.000	*0.782	الفقرة 1	0.000	*0.675	الفقرة 4
0.000	*0.740	الفقرة 12	0.000	*0.754	الفقرة 2	0.000	*0.761	الفقرة 5
0.000	*0.688	الفقرة 13	0.000	*0.824	الفقرة 3	0.000	*0.780	الفقرة 6
0.000	*0.685	الفقرة 14	0.000	*0.665	الفقرة 4	0.000	*0.803	الفقرة 7
0.000	*0.649	الفقرة 15	0.000	*0.723	الفقرة 5	0.000	*0.812	الفقرة 8
			0.000	*0.680	الفقرة 6	0.000	*0.817	الفقرة 9
			0.000	*0.734	الفقرة 7	0.000	*0.742	الفقرة 10
			0.000	*0.743	الفقرة 8	0.000	*0.781	الفقرة 11
			0.000	*0.770	الفقرة 9	0.000	*0.853	الفقرة 12
			0.000	*0.761	الفقرة 10	0.000	*0.839	الفقرة 13

\*دالة إحصائية عند مستوى (0.05).

## 2. معاملات صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني "جودة المشاريع":

يُتَّضح من خلال الجدول (4.3) أنّ معاملات صدق الاتساق الداخلي لجميع فقرات المحور الثاني "جودة المشاريع" ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)؛ ما يدل على وجود درجة عالية من الصدق في فقرات جودة المشاريع.

جدول 4.3: معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني "جودة المشاريع".

الفقرة	معامل الصدق	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الصدق	مستوى الدلالة
الفقرة 1	*0.707	0.000	الفقرة 8	*0.745	0.000
الفقرة 2	*0.803	0.000	الفقرة 9	*0.777	0.000
الفقرة 3	*0.809	0.000	الفقرة 10	*0.785	0.000
الفقرة 4	*0.807	0.000	الفقرة 11	*0.802	0.000
الفقرة 5	*0.808	0.000	الفقرة 12	*0.655	0.000
الفقرة 6	*0.607	0.000	الفقرة 13	*0.812	0.000
الفقرة 7	*0.765	0.000			

\*دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

### 2.7.3. ثبات أداة الدراسة:

#### 1.2.7.3. طريقة التجزئة النصفية:

يتمُّ قياس الثبات في البيانات باستخدام طريقة التجزئة النصفية؛ حيث تعتمد هذه الطريقة على تجزئة الفقرات المُراد قياس الثبات لها إلى نصفين، النصف الأول: يضم الفقرات الفردية، والنصف الثاني: يضم الفقرات الزوجية، ومن ثمَّ يتمُّ حساب معامل الارتباط بين النصفين (أبو هاشم حسن، 2006)، ومن ثمَّ يتمُّ تعديله باستخدام معادلة سبيرمان برون (Spearman-Brown)، والجدول رقم (5.3) أدناه يوضِّح نتيجة ذلك.

جدول 5.3: ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة التجزئة النصفية.

المحور	البعد	عدد الفقرات	معامل الارتباط قبل التعديل	معامل الارتباط بعد التعديل
المحور الأول	الإدارة	10	0.903	0.949
	تنفيذ البرامج	13	0.919	0.958
	الموارد البشرية	13	0.932	0.965
	العلاقات الخارجية	13	0.918	0.957
	المالية	15	0.938	0.968
أبعاد المحور ككل (بناء القدرات)				0.989
المحور الثاني	جودة المشاريع	13	0.886	0.940
الاستبانة ككل				<b>0.991</b>
			<b>0.982</b>	<b>77</b>

يُلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ مُعامل الارتباط المُعدّل باستخدام معادلة سبيرمان براون للتجزئة النصفية للمحور الأول "بناء القدرات" بلغ (0.989)؛ حيث تراوحت معاملات الارتباط المعدلة للأبعاد الفرعية للمحور الأول بين (0.949) للبعد الأول "الإدارة"، و(0.968) للبعد الخامس "المالية"، كما يُلاحظ أنّ معامل ارتباط سبيرمان المعدل لفقرات المحور الثاني "جودة المشاريع" بلغ (0.940)، وبشكلٍ عامٍ يلاحظ أنّ معامل سبيرمان براون المعدّل للاستبانة ككل بلغ (0.991).

ونستنتج من خلال ذلك أنّ جميع معاملات الارتباط المعدلة مرتفعة؛ ما يدلّ على وجود درجة عالية من الثبات في البيانات التي تمّ الحصول عليها.

### 2.2.7.3. طريقة كرونباخ ألفا:

صُمّمت هذه الطريقة كمقياس للاتساق الداخلي للفقرات، ويعدّ معامل كرونباخ ألفا الأنسب لقياس الثبات في البيانات عند استخدام مقياس ليكرت، تتراوح قيمة معامل كرونباخ ألفا بين (0-1)؛ حيث كلّما اقتربت قيمته من (1)؛ كلّما زاد الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة، وتّضح تجانس المقياس، فعندما يكون المقياس متجانساً؛ فإنّ كلّ فقرةٍ فيه تقيس نفس العوامل العامّة التي يقيسها المقياس (Taherdoost, 2016).

تمّ استخدام معامل كرونباخ ألفا في هذه الدراسة لقياس الثبات في كلّ بُعدٍ من أبعاد الاستبانة، والجدول رقم (6.3) يوضح ذلك.

جدول 6.3: ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة كرونباخ ألفا.

المحور	البعد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
المحور الأول	الإدارة	10	0.912
	تنفيذ البرامج	13	0.953
	الموارد البشرية	13	0.950
	العلاقات الخارجية	13	0.943
	المالية	15	0.935
	أبعاد المحور ككل (بناء القدرات)		0.981
المحور الثاني	جودة المشاريع	13	0.933
	الاستبانة ككل		<b>0.984</b>

يوضح الجدول السابق نتائج ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة كرونباخ ألفا؛ حيث نلاحظ أنّ معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا كانت مرتفعةً بشكلٍ عامٍ لجميع أبعاد ومحاور الاستبانة، فعلى مستوى أبعاد "بناء القدرات" نجد أنّ معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا تراوحت بين (0.912) للبعد الأول "الإدارة"، و(0.953) للبعد الثاني "تنفيذ البرامج"، وعلى مستوى المحاور نجد أنّ معامل الثبات للمحور الأول "بناء القدرات" بلغ (0.981)، كما بلغ معامل الثبات للمحور الثاني "جودة المشاريع" (0.933)، وبشكلٍ عامٍ نلاحظ أنّ معامل الثبات الكلي للاستبانة بطريقة كرونباخ ألفا بلغ (0.984).

وتُشير جميع النتائج السابقة لوجود درجة مرتفعة من الثبات في البيانات التي تمّ جمعها، وعليه يُمكن الاعتماد عليها، وتحليلها، وتفسير نتائجها، وتعميمها.

### 8.3 التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

تتشرط الأدبيات العلمية القيام بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي والتحقق من توافره كشرط يجب توافره قبل الشروع باختبار الفرضيات البحثية، وذلك بهدف تمكين الباحثة من تحديد طبيعة الاختبارات الإحصائية التي يمكنها الاعتماد عليها عند تنفيذ دراسته البحثية سواء ما يرتبط منها بالاختبارات المعلمية أو تلك المرتبطة بتمكينه من استخدام الاختبارات اللامعلمية، ولكن اعتمدت الباحثة على الاختبارات المعلمية بدون الشروع في استخدام اختبار التوزيع الطبيعي بناءً على شرطين هما: (1) إذا كان حجم العينة يزيد عن 30 استبانة تبعاً لنظرية النهاية المركزية يجب استخدام الاختبارات المعلمية. (2) إذا تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في الدراسة يتم الاعتماد على الاختبارات المعلمية بغض

النظر عن حجم العينة، وبناءً على الشرطين تم الاعتماد على الاختبارات المعلمية لاختبار فرضيات الدراسة (Geoff Norman, 2010).

### 9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

اعتمد الباحث في هذه الدراسة بشكل أساسي على استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences-SPSS) في معالجة وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة (الاستبانة)، وفيما يلي أهم الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة بيانات هذه الدراسة:

1. معامل ارتباط سبيرمان برون (Spearman-Brown) لقياس الثبات بطريقة التجزئة النصفية.
2. معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الثبات في البيانات.
3. الوسط الحسابي (Mean) وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات مفردات الدراسة على الفقرات، والأبعاد، والمحاور الرئيسية للاستبانة.
4. الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات الدراسة لكل فقرة من الفقرات عن وسطها الحسابي، إلى جانب الأبعاد والمحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات، وانخفض تشتتها.
5. اختبار (One Sample T-test) لاختبار متوسطات الإجابات على فقرات، وأبعاد، ومحاور الاستبانة حول القيمة (3) التي تعبر عن الدرجة الحيادية.
6. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس الاتساق الداخلي بين الفقرات والأبعاد والمحاور المنتمية إليها.
7. تحليل التباين الاحادي (one way ANOVA) لاختبار الفروق بين متغيرات الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة.
8. اختبار (Independent Samples T-test) لاختبار الفروق بين متغيرات الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة، ويُستخدم للمقارنة بين مجموعتين مستقلتين.
9. تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression) لدراسة تأثير كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل "بناء القدرات" على المتغير التابع "جودة المشاريع".

## الفصل الرابع

### تحليل البيانات وتفسير ومناقشة النتائج

#### 1.4 مقدمة

في هذا الفصل يستعرض الباحث تحليل البيانات، واختبار فرضيات الدراسة، ويقوم بذلك عن طريق إجابة أسئلة الدراسة، وعرض أهم نتائج الاستبانة، التي تمّ التوصل إليها من خلال الإجراءات الإحصائية التحليلية، كما تمّ وصف مجتمع الدراسة حسب البيانات الشخصية، وكذلك إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، والمتعلقة بفقرات وأبعاد ومحاور الدراسة؛ إذ تمّ استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)؛ للحصول على نتائج الدراسة التي تمّ عرضها، وتحليلها في هذا الفصل.

#### 2.4 الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة

##### 1.2.4.1. توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي:

يوضّح الجدول رقم (1.4) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي؛ حيث نلاحظ أنّ معظم أفراد مجتمع الدراسة هم من الذكور بنسبة (58.3%) بواقع (63) مستجيباً، بينما بلغت نسبة الإناث (41.7%) بواقع (45) مستجيبة.

جدول 1.4: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي.

النوع الاجتماعي	العدد	النسبة
نكر	63	58.3%
أنثى	45	41.7%
المجموع	108	100.0%

#### 2.2.4. توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير العمر:

يوضح الجدول رقم (2.4) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير العمر؛ حيث يتضح أن (22.2%) من أفراد مجتمع الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة، بواقع (24) مستجيباً، بينما (50%) من أفراد مجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة بواقع (54) مستجيباً، ويعزو الباحث ذلك إلى أن معظم العاملين في المنظمات الأهلية من الفئات العمرية الشابة، وذلك لأن المجتمع المدني هو عمل طوعي، ينشأ من رغبة الفرد الذاتية دون إلزام. وعليه، فإن هذه الرغبة في صناعة التغيير في حياة الأفراد الذين تستهدفهم المنظمات الأهلية في عملها موجودة، وتشكل دافعاً قوياً لتوجهات الشباب.

في حين أن (21.3%) من أفراد مجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 40 إلى أقل من 50 سنة، بواقع (23) مستجيباً، والنسبة المتبقية من أفراد مجتمع الدراسة أعمارهم 50 سنة فأكثر، وهم يشكلون ما نسبته (6.5%) بواقع (7) مستجيبين.

جدول 2.4: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير العمر.

العمر	العدد	النسبة
أقل من 30 سنة	24	22.2%
30 إلى أقل من 40 سنة	54	50.0%
40 إلى أقل من 50 سنة	23	21.3%
50 سنة فأكثر	7	6.5%
المجموع	108	100.0%

#### 3.2.4. توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي:

يوضِّح الجدول رقم (3.4) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي، حيث يتَّضح أنَّ (78.7%) من أفراد مجتمع الدراسة يحملون درجة البكالوريوس بواقع (85) مستجيباً، ويعزو الباحث ذلك إلى أنَّ متطلبات العمل في المنظمات الأهلية تتطلب على الأقل الحصول على الشهادة الجامعية الأولى، وامتلاك مهارات متقدمة في الإدارة والمعلومات الفنية في مجالات العمل. إضافة لذلك، فقد أفاد (مركز الإحصاء الفلسطيني) أنَّ معدل البطالة بين الشباب (19-29) سنة، الخريجين من حملة شهادة الدبلوم المتوسط فأعلى 53%. وينظر الخريجون للعمل والتطوع في المنظمات الأهلية كفرصة للتدريب، والاستعداد لسوق العمل، ويعدُّ توجُّههم لمنظمات المجتمع المدني مدفوعاً بالأساس بالرغبة في الحصول على مصدر رزق.

كما أنَّ (18.5%) منهم يحملون درجة الدراسات العليا بواقع (20) مستجيباً، و(2.8%) منهم يحملون درجة الدبلوم بواقع (3) مستجيبين.

جدول 3.4: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي.

النسبة	العدد	المستوى الدراسي
2.8%	3	دبلوم
78.7%	85	بكالوريوس
18.5%	20	دراسات عليا
100.0%	108	المجموع

#### 4.2.4. توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة:

يوضِّح الجدول رقم (4.4) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة؛ حيث يتَّضح أنَّ (31.5%) من أفراد مجتمع الدراسة تتراوح سنوات خدمتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، بواقع (34) مستجيباً، ويعزو الباحث ذلك إلى أنَّ الدراسة استهدفت الوصول إلى الموظفين في المناصب الإدارية في المنظمات الأهلية. ويتطلب ذلك في أغلب الأحيان أن يقضي الموظف مدَّة من الزَّمان، قد تتراوح بين سنة إلى عدَّة سنوات في العمل، حتى يكتسب المهارات اللازمة ليترقَّى، ويعمل في المناصب الإدارية العليا.

وهناك (27.8%) تتراوح سنوات خدمتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة، بواقع (30) مستجيبًا، (24.1%) سنوات خدمتهم 15 سنة فأكثر بواقع (26) مستجيبًا، و(16.7%) سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات بواقع (18) مستجيبًا.

جدول 4.4: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة.

النسبة	العدد	سنوات الخدمة
16.7%	18	أقل من 5 سنوات
31.5%	34	5 إلى أقل من 10 سنوات
27.8%	30	10 إلى أقل من 15 سنة
24.1%	26	15 سنة فأكثر
100.0%	108	المجموع

5.2.4. توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي:

يوضح الجدول رقم (5.4) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي؛ حيث نلاحظ أنّ (37%) من أفراد مجتمع الدراسة موظفين بواقع (40) مستجيبًا، (26.9%) منهم مُنَسَّقِي مشاريع بواقع (29) مستجيبًا، (12%) منهم رؤساء أقسام بواقع (13) مستجيبًا، (8.3%) مدراء تنفيذيين بواقع (9) مستجيبين، و(6.5%) منهم أعضاء مجلس إدارة بواقع (7) مستجيبين.

جدول 5.4: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي.

النسبة	العدد	المستوى الوظيفي
37.0%	40	موظف
12.0%	13	رئيس قسم - برنامج
8.3%	9	مدير تنفيذي
26.9%	29	منسق مشاريع
6.5%	7	عضو مجلس إدارة
9.3%	10	أخرى
100.0%	108	المجموع

#### 6.2.4. توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المحافظة:

يوضِّح الجدول رقم (6.4) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المحافظة، حيث يتَّضح أنَّ غالبية أفراد مجتمع الدراسة (64.8%) من سكان محافظة غزة، بواقع (70) مستجيبًا، ويعزو الباحث ذلك إلى أنَّ العدد الأكبر من المنظمات الأهلية موجودة في محافظة غزة، كما تمَّ إيضاحه في المبحث الثالث من الإطار النظري للدراسة. ويمكن تفسير زيادة عدد المنظمات في محافظة غزة نظرًا لأنَّها المحافظة الأكبر في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، ولأنَّ عددًا كبيرًا من المنظمات الإنسانية الدولية تمتلك مكاتب في محافظة غزة، والتي تعدُّ مصدر التَّمويل الأوَّل للمنظمات الأهلية، ووجود المنظمات الأهلية بالقرب من المنظمات الدولية يسهِّل عمليات التواصل، والاجتماع، وغيره من المتطلبات الإدارية.

كما أنَّ هناك (13.9%) من أفراد مجتمع الدراسة من سكان محافظتي الوسطى وشمال غزة، بواقع (15) مستجيبًا من كل محافظة، (5.6%) منهم من سكان محافظة خان يونس بواقع (6) مستجيبين، و(1.9%) منهم من سكان محافظة رفح بواقع مستجيبين اثنين فقط.

جدول 6.4: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المحافظة.

المحافظة	العدد	النسبة
غزة	70	64.8%
رفح	2	1.9%
خانيونس	6	5.6%
الوسطى	15	13.9%
شمال غزة	15	13.9%
المجموع	108	100.0

#### 3.4 نتائج تحليل محاور وأبعاد الدراسة

##### 1.3.4. تحليل النتائج المتعلقة بالمحور الأول "بناء القدرات":

##### 1.1.3.4. النتائج المتعلقة بالبُعد الأول "الإدارة":

فيما يأتي عرض لأهمِّ نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الأول "الإدارة"، الذي يندرج تحت المحور الأول "بناء القدرات"؛ حيث تمَّ حساب الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي لكلِّ فقرة

من فقرات البُعد، ومن تمَّ حساب المتوسط العام، والانحراف المعياري، والوزن النسبي للدرجة الكلية للبعد، كما تمَّ التحقق من مساواة متوسطات الإجابة على فقرات البعد للقيمة (3)، التي تعبّر عن الدرجة الحيادية باستخدام اختبار (One Sample T-Test)، والجدول رقم (7.5) يوضح نتائج التحليل.

جدول 7.4: نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الأول "الإدارة".

الترتيب	القيمة الاحتمالية sig	قيمة اختبار t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
3	0.000	29.27*	93%	0.59	4.65	يوجد للمنظمة مجلس إدارة أو جسم موجه مستقل مماثل بتفويض محدد ومدون
1	0.000	26.42*	93%	0.66	4.67	يوجد للمنظمة خطة إستراتيجية توضح رسالتها ورؤيتها وأهدافها الإستراتيجية
4	0.000	17.64*	87%	0.79	4.33	تتوفر آليات وهيكليات تضمن نمط مشارك في قيادة المنظمة من جانب إدارتها العليا
5	0.000	16.29*	86%	0.84	4.31	تخطط المنظمة بشكل روتيني لبرامجها ومشاريعها المختلفة
9	0.000	12.08*	81%	0.92	4.07	تشرك المنظمة جميع الموظفين المعنيين في عملية التخطيط الإستراتيجي
8	0.000	13.34*	83%	0.90	4.15	تستفيد المنظمة من مراجعة نتائج الخطط السابقة في عملية التخطيط
7	0.000	14.05*	84%	0.90	4.21	لدى المنظمة خطط تنفيذ (سنوية، فصلية، إلخ) مكتوبة
2	0.000	30.41*	93%	0.57	4.66	تتوفر للمؤسسة المستلزمات اللوجستية التي تمكنها من أداء مهامها بشكل جيد
6	0.000	14.34*	85%	0.89	4.23	يوجد للمؤسسة نظام لإدارة مصادر المعلومات والقدرات الذاتية اللازمة (موارد بشرية ونظم)
7	0.000	13.74*	84%	0.92	4.21	تراجع المنظمة إجراءاتها الإدارية وتعديلها بشكل مستمر لتطوير إجراءاتها وممارساتها الفنية
	<b>0.000</b>	<b>23.28*</b>	<b>87%</b>	<b>0.60</b>	<b>4.35</b>	<b>الدرجة الكلية للبعد</b>

الأوزان النسبية في الجدول مقربة لأقرب عدد صحيح، \*دالة إحصائية عند مستوى (0.05).

يُتَّضح من خلال الجدول رقم (7.4) أنَّ قيمة الوسط الحسابي لفقرات البُعد تراوحت بين (4.67 من 5) للفقرة الثانية التي تتصُّ على: "يوجد للمنظمة خطة إستراتيجية توضح رسالتها ورؤيتها وأهدافها الإستراتيجية" بوزن نسبي (93%) والتي جاءت في المرتبة الأولى من حيث قيمة الوسط الحسابي، ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة جدًا من الموافقة على هذه الفقرة من قبل المستجيبين، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المنظمات الأهلية أصبحت على وعي ودراية بأهمية التخطيط الإستراتيجي لتنظيم عملها، وتسويق مشاريعها وخدماتها عند الممولين والمانحين. وفي المرتبة الأخيرة من حيث قيمة الوسط الحسابي، جاءت الفقرة الخامسة التي تتصُّ على "تشرك المنظمة جميع الموظفين المعنيين في عملية التخطيط الإستراتيجي" بمتوسط (4.07 من 5)، ووزن نسبي (81%)، ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة من الموافقة على هذه الفقرة من قبل المُستجيبين، ويعزو الباحث ذلك إلى أنَّ ثقافة التخطيط في المنظمات الأهلية ما زالت بحاجة لمزيدٍ من التشاركيَّة؛ لتضمن مشاركة جميع العاملين في المنظمة، وليس فقط الإدارات العليا. ويلاحظ من خلال الجدول السابق أيضًا أنَّ قيمة اختبار (T) للتحقُّق من أنَّ متوسط الإجابات يزيد عن القيمة (3)، التي تعبر عن الموقف الحيادي للمستجيبين أم لا، كانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، وكانت جميع المتوسطات تزيد عن القيمة (3)، ويشير ذلك إلى أنَّ متوسط الإجابة على كلِّ فقرةٍ من فقرات البُعد يزيد عن القيمة (3) زيادة جوهرية وذات دلالة إحصائية، عند مستوى (0.05)، ويشير ذلك إلى أنَّ موقف المُستجيبين تجاه البُعد الأول "الإدارة" يتجه نحو الموقف الإيجابي.

وبشكلٍ عامٍّ، يُلاحظ أنَّ الوسط الحسابي العام للبُعد ككل قد بلغ (4.35 من 5) بانحراف معياري (0.60)، ووزن نسبي (87%)، ويُشير ذلك لوجود درجة مرتفعة جدًا من الموافقة على فقرات بعد "الإدارة" من قبل المُستجيبين.

#### 2.1.3.4. النتائج المتعلقة بالبُعد الثاني "تنفيذ البرامج":

فيما يأتي عرض لأهم نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البُعد الثاني "تنفيذ البرامج"، الذي يندرج تحت المحور الأول "بناء القدرات"، حيث تمَّ حساب الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي لكلِّ فقرةٍ من فقرات البُعد، ومن ثمَّ تمَّ حساب المتوسط العام، والانحراف المعياري، والوزن النسبي للدرجة الكلية للبُعد، كما تمَّ التحقُّق من مساواة متوسطات الإجابة على فقرات البُعد للقيمة (3) التي تعبر عن الدرجة الحيادية باستخدام اختبار (One Sample T-Test)، والجدول رقم (8.5) يوضِّح نتائج التحليل.

جدول 8.4: نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البُعد الثاني "تنفيذ البرامج".

الترتيب	القيمة الاحتمالية sig	قيمة اختبار t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
5	0.000	15.72*	85%	0.84	4.27	يوجد لدى المنظمة نظام مدون ومتبع لإدارة المشاريع
3	0.000	19.17*	86%	0.70	4.29	تمتلك المنظمة الكفاءات الفنية الذاتية الضرورية (معارف، مهارات، اتجاهات) في مجالات خدماتها الرئيسة
8	0.000	16.87*	84%	0.75	4.22	تمتلك المنظمة لوائح وإجراءات فنية موثقة في مجالات عملها الرئيسة
4	0.000	16.95*	86%	0.78	4.28	توظف المنظمة مهاراتها الفنية بشكل فعال من أجل تقديم خدماتها بجودة عالية
1	0.000	18.94*	86%	0.72	4.31	تقدم المنظمة منتجاتها وخدماتها بجودة ثابتة وفعالية أكبر قياساً بالمؤسسات الأخرى
7	0.000	15.69*	85%	0.82	4.23	تقيم المنظمة الاحتياجات قبل بدء أي من مشاريعها أو تقديم خدماتها
9	0.000	14.63*	83%	0.82	4.16	تقيم المنظمة الاحتياجات بالاعتماد على أساليب مبنية على مشاركة المجتمعات التي تستهدفها
1	0.000	18.67*	86%	0.73	4.31	تستجيب برامج المنظمة لاحتياجات مجتمعية حقيقية
11	0.000	13.78*	82%	0.83	4.10	تحصل المنظمة على التغذية الراجعة من المنتفعين من برامجها خلال عملية تصميم البرامج
6	0.000	17.55*	85%	0.73	4.24	تضع المنظمة أهدافاً قابلة للقياس ومؤشرات واضحة لقياس نجاح المشاريع
12	0.000	14.50*	81%	0.77	4.07	تقيس المنظمة أثر المشاريع بشكل دوري
13	0.000	11.01*	79%	0.90	3.95	تشارك المنظمة المنتفعين من مشاريعها في عملية المتابعة وقياس الأثر
10	0.000	14.01*	83%	0.85	4.15	تطور المنظمة الأنظمة بما يتضمن استمرارية برامجها على المدى المتوسط والبعيد
	<b>0.000</b>	<b>19.72*</b>	<b>84%</b>	<b>0.63</b>	<b>4.20</b>	<b>الدرجة الكلية للبعد</b>

الأوزان النسبية في الجدول مقربة لأقرب عدد صحيح، \*دالة إحصائية عند مستوى (0.05).

يُتضح من خلال الجدول رقم (8.4) أنّ قيمة الوسط الحسابي لفقرات البعد تراوحت بين (4.31 من 5) للفقرة الخامسة التي تتصّل على: "تقدم المنظمة منتجاتها وخدماتها بجودة ثابتة وفعالية أكبر قياساً بالمؤسسات الأخرى" بوزن نسبي (86%)، والتي جاءت في المرتبة الأولى من حيث قيمة الوسط الحسابي، ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة جدًا من الموافقة على هذه الفقرة من قبل المستجيبين، ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ المنظمات تنظر لأعمالها على أنّها ذات جودة ثابتة، وذات فعالية عالية. وقد تمّ الحصول على الاستجابات من العاملين في المنظمات أنفسهم. وفي المرتبة الأخيرة من حيث قيمة الوسط الحسابي، جاءت الفقرة الثانية عشرة التي تتصّل على "تشرك المنظمة المنتفعين من مشاريعها في عملية المتابعة وقياس الأثر" بمتوسط (3.95 من 5)، ووزن نسبي (79%)، ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة من الموافقة على هذه الفقرة من قبل المستجيبين، ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ الجمعيات في أغلب الأوقات تقوم بقياس الأثر بنفسها من خلال فريق العاملين لديهم، وأقسام المتابعة والتقييم على مستوى الالتزام بمتطلبات العمل، وليس على مستوى رضى المستفيدين، أو أثر المشاريع علي حياتهم.

ويلاحظ من خلال الجدول السابق أيضًا أنّ قيمة اختبار (T) للتحقق من أنّ متوسط الاجابات يزيد عن القيمة (3) التي تعبر عن الموقف الحيادي للمستجيبين أم لا، كانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) وكانت جميع المتوسطات تزيد عن القيمة (3)، ويشير ذلك إلى أنّ متوسط الإجابة على كل فقرة من فقرات البُعد يزيد عن القيمة (3) زيادة جوهرية، وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، ويشير ذلك إلى أنّ موقف المستجيبين تجاه البعد الثاني "تنفيذ البرامج" يتّجه نحو الموقف الإيجابي.

وبشكلٍ عامّ، يلاحظ أنّ الوسط الحسابي العام للبُعد ككلٍ قد بلغ (4.20 من 5) بانحراف معياري (0.63)، ووزن نسبي (84%)، ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة جدًا من الموافقة على فقرات بعد "تنفيذ البرامج" من قبل المُستجيبين.

#### 3.1.3.4. النتائج المتعلقة بالبعد الثالث "الموارد البشرية":

فيما يأتي عرض لأهم نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البُعد الثالث "الموارد البشرية"، الذي يندرج تحت المحور الأول "بناء القدرات"؛ حيث تمّ حساب الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي لكلّ فقرةٍ من فقرات البُعد، ومن ثمّ تمّ حساب المتوسط العام، والانحراف المعياري، والوزن النسبي للدرجة الكلية للبُعد، كما تمّ التحقُّق من مساواة متوسطات الإجابة على فقرات البُعد للقيمة (3) التي تعبر عن الدرجة الحيادية باستخدام اختبار (One Sample T-Test)، والجدول رقم (9.4) يوضح نتائج التحليل.

جدول 9.4: نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثالث "الموارد البشرية".

الترتيب	القيمة الاحتمالية sig	قيمة اختبار t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
1	0.000	17.57*	86%	0.78	4.32	يوجد لدى المنظمة هيكل تنظيمي يبين أهم الوحدات والوظائف في المنظمة
5	0.000	15.86*	84%	0.80	4.22	خطوط الصلاحيات/ المسؤوليات والاتصال معرفة بشكل واضح ومكتوب
7	0.000	14.34*	83%	0.83	4.14	هناك آليات واضحة لتنسيق العمل والتواصل ما بين الوظائف المختلفة في المنظمة
2	0.000	17.97*	85%	0.73	4.26	يوجد لأفراد طاقم المنظمة وصف وظيفي محدد بوضوح وموثق
11	0.000	10.93*	80%	0.94	3.99	تقيم المنظمة أفراد الطاقم بشكل دوري وحسب معايير شفافة مبنية على الأداء يتم عمله بشكل تشاركي
13	0.000	8.79*	77%	1.02	3.86	هناك خطة محدثة لتطوير الموارد البشرية في المنظمة
8	0.000	12.73*	82%	0.89	4.09	تشجع المنظمة طاقمها على التدريب وتطوير معارفهم ومهاراتهم باستمرار
12	0.000	11.17*	79%	0.90	3.96	تتبع المنظمة سياسات محددة لتعزيز فهم الطاقم لرسالة المنظمة ودورها المجتمعي والتزامه بهما
4	0.000	15.97*	85%	0.81	4.24	تشجع المنظمة الطاقم على اتباع مجموعة ما من المعايير الأخلاقية أو القيم أو المعتقدات أو الممارسات الموضحة في مدونة معايير السلوك
3	0.000	17.92*	85%	0.73	4.25	تراعي المنظمة الحساسية تجاه النوع الاجتماعي في ممارساتها الداخلية المختلفة
9	0.000	13.17*	82%	0.86	4.08	تتيح المنظمة فرص عمل متكافئة لجميع المتقدمين المؤهلين
6	0.000	16.55*	84%	0.76	4.21	تمتلك المنظمة سياسات وإجراءات موثقة للتوظيف والتعاقد وظروف العمل (الحقوق والميزات)
10	0.000	12.37*	80%	0.85	4.01	تحت سياسات المنظمة والإجراءات على الأداء الجيد، وتخفيض من معدلات دوران أفراد الطاقم، وتساهم في رفع معنوياتهم
	<b>0.000</b>	<b>17.58*</b>	<b>83%</b>	<b>0.67</b>	<b>4.13</b>	<b>الدرجة الكلية للبعد</b>

الأوزان النسبية في الجدول مقربة لأقرب عدد صحيح، \*دالة إحصائية عند مستوى (0.05).

يُتضح من خلال الجدول رقم (9.4) أنّ قيمة الوسط الحسابي لفقرات البعد تراوحت بين (4.32 من 5) للفقرة الأولى التي تتصّل على: "يوجد لدى المنظمة هيكل تنظيمي يبين أهم الوحدات والوظائف في المنظمة" بوزن نسبي (86%)، والتي جاءت في المرتبة الأولى من حيث قيمة الوسط الحسابي، ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة جدًا من الموافقة على هذه الفقرة من قبل المستجيبين، ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ الهيكل متطلب أساسي للعمل مع المنظمات الدولية والجهات المانحة. إضافة لذلك، فإنّ معظم الجمعيات أصبحت تهتم بالتخطيط الإستراتيجي كما هو موضّح في نتائج الفقرة الأولى أعلاه، ويعدّ الهيكل التنظيمي من أهمّ مخرجات عملية التخطيط الإستراتيجي.

وفي المرتبة الأخيرة من حيث قيمة الوسط الحسابي، جاءت الفقرة السادسة التي تنص على "هناك خطة محدّثة لتطوير الموارد البشرية في المنظمة" بمتوسط (3.86 من 5)، ووزن نسبي (77%)، ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة من الموافقة على هذه الفقرة من قبل المستجيبين. ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ المنظمات الأهلية في الأغلب ليس لديها ما يكفي من الموارد المالية والبشرية لتدريب الموارد البشرية، أو أن خطط تطوير الموارد البشرية تعتمد على توفر التمويل، ويتم إهمالها في حال عدم توفر التمويل اللازم.

ويلاحظ من خلال الجدول السابق أيضًا أنّ قيمة اختبار (T) للتحقق من أنّ متوسط الإجابات يزيد عن القيمة (3) التي تعبر عن الموقف الحيادي للمستجيبين أم لا، كانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، وكانت جميع المتوسطات تزيد عن القيمة (3)، ويشير ذلك إلى أنّ متوسط الإجابة على كل فقرة من فقرات البعد يزيد عن القيمة (3) زيادة جوهرية وذات دلالة إحصائية، عند مستوى (0.05)، ويشير ذلك إلى أنّ موقف المُستجيبين تجاه البعد الثالث "الموارد البشرية" يتّجه نحو الموقف الإيجابي.

وبشكلٍ عامّ، يلاحظ أنّ الوسط الحسابي العامّ للبعد ككلٍ قد بلغ (4.13 من 5) بانحراف معياري (0.67)، ووزن نسبي (83%)، ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات بُعد "الموارد البشرية" من قبل المستجيبين.

#### 4.1.3.4. النتائج المتعلقة بالبعد الرابع "العلاقات الخارجية":

فيما يأتي عرض لأهم نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الرابع "العلاقات الخارجية"، الذي يُندرج تحت المحور الأول "بناء القدرات"؛ حيث تمّ حساب الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي لكلّ فقرة من فقرات البعد، ومن ثمّ تمّ حساب المتوسط العام، والانحراف المعياري، والوزن

النسبي للدرجة الكلية للبعد، كما تمّ التحقّق من مساواة متوسطات الإجابة على فقرات البعد للقيمة (3) التي تعبّر عن الدرجة الحيادية باستخدام اختبار (One Sample T-Test)، والجدول رقم (10.5) يوضّح نتائج التحليل.

جدول 10.4: نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الرابع "العلاقات الخارجية".

الترتيب	القيمة الاحتمالية sig	قيمة اختبار t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
2	0.000	19.61*	86%	0.69	4.30	توجد قنوات ملائمة تمكّن المجتمع والجمهور المستهدف من الوصول إلى المنظمة والاستفادة من خدماتها
8	0.000	16.06*	83%	0.76	4.17	تسوق المنظمة برامجها بنشاط لجمهورها المستهدف
7	0.000	14.93*	84%	0.82	4.18	تتقّف المنظمة الجمهور المستهدف ورفع وعيه
4	0.000	16.63*	85%	0.79	4.27	تمتلك المنظمة مواد ملائمة (كتب، تقارير، موقع على الإنترنت، إلخ) تعكس رسالتها وغاياتها وأهدافها وأنشطتها
5	0.000	17.97*	85%	0.73	4.26	تعمل المنظمة على كسب قبول الجمهور المستهدف ودعمه
3	0.000	18.47*	86%	0.72	4.29	تبني المنظمة ائتلافاتها مع المؤسسات الأخرى التي تعمل في المضمار ذاته باتباع سياسات واضحة
1	0.000	19.15*	87%	0.74	4.37	تعمل المنظمة على التشبيك، وإنشاء صلات تعاونية برامجية فعالة مع المؤسسات الأخرى
10	0.000	14.53*	82%	0.77	4.08	تتبع المنظمة سياسات محددة لتشاطر الموارد مع مؤسسات أخرى تعمل في المضمار ذاته
9	0.000	12.78*	82%	0.90	4.10	تنسق المنظمة البرامج مع المؤسسات الأخرى بغرض الحد من الازدواجية وزيادة التكاملية باتباع سياسات واضحة ومحددة
6	0.000	14.69*	85%	0.87	4.23	تعد المنظمة عضواً فاعلاً في الاتحادات أو الشبكات المحلية الإقليمية والدولية
11	0.000	11.72*	81%	0.91	4.03	تمتلك المنظمة إستراتيجية للمناصرة في المجالات الرئيسية لعملها

الترتيب	القيمة الاحتمالية sig	قيمة اختبار t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
13	0.000	11.17*	80%	0.92	3.99	تعمل المنظمة مع مؤسسات أخرى في مجال المناصرة من أجل أهدافها ومصالح المجتمعات التي تخدمها
12	0.000	11.18*	80%	0.95	4.02	تطور المنظمة مهارات وموارد قدرات ذاتية ملائمة لتنفيذ حملات للمناصرة
	<b>0.000</b>	<b>19.41*</b>	<b>84%</b>	<b>0.63</b>	<b>4.18</b>	<b>الدرجة الكلية للبعد</b>

الأوزان النسبية في الجدول مقربة لأقرب عدد صحيح، \*دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

يتضح من خلال الجدول رقم (10.4) أن قيمة الوسط الحسابي لفقرات البعد تراوحت بين (4.37 من 5) للفقرة السابعة التي تنص على "تعمل المنظمة على التشبيك وإنشاء صلات تعاونية برامجية فعالة مع المؤسسات الأخرى" بوزن نسبي (87%)، والتي جاءت في المرتبة الأولى من حيث قيمة الوسط الحسابي، ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة جدًا من الموافقة على هذه الفقرة من قبل المستجيبين.

وفي المرتبة الأخيرة من حيث قيمة الوسط الحسابي، جاءت الفقرة الثانية عشر التي تنص على "تعمل المنظمة مع مؤسسات أخرى في مجال المناصرة من أجل أهدافها ومصالح المجتمعات التي تخدمها" بمتوسط (3.99 من 5)، ووزن نسبي (80%)، ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة من الموافقة على هذه الفقرة من قبل المستجيبين.

ويلاحظ من خلال الجدول السابق أيضًا أن قيمة اختبار (T) للتحقق من أن متوسط الإجابات يزيد عن القيمة (3)، التي تعبر عن الموقف الحيادي للمستجيبين أم لا، كانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، وكانت جميع المتوسطات تزيد عن القيمة (3)، ويشير ذلك إلى أن متوسط الإجابة على كل فقرة من فقرات البعد يزيد عن القيمة (3) زيادة جوهرية، وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، ويشير ذلك إلى أن موقف المُستجيبين تجاه البعد الرابع "العلاقات الخارجية" يتجه نحو الموقف الإيجابي.

وبشكلٍ عام، يلاحظ أن الوسط الحسابي العام للبُعد ككلٍ قد بلغ (4.18 من 5) بانحراف معياري (0.63)، ووزن نسبي (84%)، ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات بُعد "العلاقات الخارجية" من قبل المستجيبين.

#### 5.1.3.4. النتائج المتعلقة بالبُعد الخامس "المالية":

فيما يأتي عرض لأهم نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البُعد الخامس "المالية"، الذي يندرج تحت المحور الأول "بناء القدرات"؛ حيث تمَّ حساب الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي لكلِّ فقرةٍ من فقرات البُعد، ومن ثمَّ تمَّ حساب المتوسط العام، والانحراف المعياري، والوزن النسبي للدرجة الكلية للبُعد، كما تمَّ التحقُّق من مساواة متوسطات الإجابة على فقرات البُعد للقيمة (3) التي تعبر عن الدرجة الحيادية باستخدام اختبار (One Sample T-Test)، والجدول رقم (11.4) يوضح نتائج التحليل.

جدول 11.4: نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البُعد الخامس "المالية".

الترتيب	القيمة الاحتمالية sig	قيمة اختبار t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
9	0.000	14.19*	83%	0.84	4.15	تضع المنظمة خطط وتصورات مالية مستقبلية
8	0.000	15.47*	85%	0.83	4.23	تعد المنظمة الخطط والتصورات المالية الخاصة بالمنظمة بدقة وعناية
11	0.000	13.97*	82%	0.82	4.10	تتوفر إجراءات راسخة للحفاظ على اتزان المدخولات والمصاريف بشكل منتظم
12	0.000	10.39*	80%	0.99	3.99	توجد خطط مالية بديلة للحالات الطارئة
13	0.000	10.41*	79%	0.92	3.93	تمتلك المنظمة إستراتيجية فعالة لتجديد الأموال
10	0.000	15.43*	83%	0.77	4.14	تتجح المنظمة في الوصول إلى مصادر تمويل متعددة لدعم أنشطتها خلال الأعوام الثلاثة الماضية
7	0.000	18.87*	86%	0.71	4.30	تمتلك المنظمة القدرة على تصميم مقترحات المشاريع والحصول على التمويل اللازم
5	0.000	19.76*	88%	0.74	4.40	تمتلك المنظمة نظام معتمد ومتبع للمشتريات
5	0.000	19.11*	88%	0.76	4.40	تتبع المنظمة إجراءات محددة لضمان أن تتمَّ المشتريات على أساس أسعار تنافسية (عروض أسعار/ استدراج عطاءات/ إلخ)
3	0.000	22.73*	89%	0.66	4.44	يتم الحفاظ على سجلات مفصلة لأصول رأس المال والممتلكات والأجهزة
6	0.000	19.83*	87%	0.72	4.37	تجرد المنظمة وبشكل دوري الممتلكات والأجهزة على أرض الواقع

الترتيب	القيمة الاحتمالية sig	قيمة اختبار t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
4	0.000	22.89*	88%	0.64	4.42	تمتلك المنظمة نظام مالي أو دليل للسياسات أو لوائح إجراءات توضح الممارسات المالية المثلى
2	0.000	25.34*	90%	0.62	4.51	تحافظ المنظمة على دفتر النّقد/ سجل الشيكات/ دفتر الدفعات النقدية/ كشف حسابات المصاريف العامة... إلخ
4	0.000	21.92*	88%	0.67	4.42	تمتثل المنظمة لمتطلبات قوانين العمل والضريبة
1	0.000	23.98*	91%	0.66	4.53	تُعد المنظمة تقارير مالية سنوية من قبل مدقق حسابات قانوني خارجي
	<b>0.000</b>	<b>24.17*</b>	<b>86%</b>	<b>0.55</b>	<b>4.29</b>	<b>الدرجة الكلية للبعد</b>

الأوزان النسبية في الجدول مقربة لأقرب عدد صحيح، \*دالة إحصائية عند مستوى (0.05).

يتضح من خلال الجدول رقم (11.4) أن قيمة الوسط الحسابي لفقرات البعد تراوحت بين (4.53 من 5) للفقرة الخامسة عشر التي تنص على "تُعد المنظمة تقارير مالية سنوية من قبل مدقق حسابات قانوني خارجي" بوزن نسبي (91%)، والتي جاءت في المرتبة الأولى من حيث قيمة الوسط الحسابي، ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة جداً من الموافقة على هذه الفقرة من قبل المستجيبين، ويعزو الباحث ذلك إلى أن إعداد التقارير المالية السنوية، وتدقيقها من مدقق حسابات قانوني خارجي من متطلبات التسجيل للجمعيات لدى الجهات الحكومية المسؤولة، ولدى المنظمات الدولية والمؤسسات المانحة.

وفي المرتبة الأخيرة من حيث قيمة الوسط الحسابي جاءت الفقرة الخامسة التي تنص على "تمتلك المنظمة إستراتيجية فعالة لتجديد الأموال" بمتوسط (3.93 من 5)، ووزن نسبي (79%)، ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة من الموافقة على هذه الفقرة من قبل المستجيبين، ويعزو الباحث ذلك إلى أن معظم المنظمات الأهلية تعتمد على علاقاتها في الحصول على التمويل، أو على الدّعاوات من قبل المنظمات الدولية للتقدم للحصول على التمويل، وهي تحاول الحصول على كل تمويل متوفر، وليس ضمن خطة محددة للوصول للتمويل مسبقاً، وضمن توجهات إستراتيجية محددة.

ويلاحظ من خلال الجدول السابق أيضاً أن قيمة اختبار (T) للتحقق من أن متوسط الاجابات يزيد عن القيمة (3) التي تعبر عن الموقف الحيادي للمستجيبين أم لا، كانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند

مستوى (0.05)، وكانت جميع المتوسطات تزيد عن القيمة (3)، ويشير ذلك لأنَّ متوسط الإجابة على كلِّ فقرة من فقرات البعد يزيد عن القيمة (3) زيادة جوهرية وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، ويشير ذلك إلى أنَّ موقف المستجيبين تجاه البعد الخامس "المالية" يتَّجه نحو الموقف الإيجابي.

#### 4.4 اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنصُّ على: يوجد مستوى عالٍ لبناء القدرات في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

لاختبار هذه الفرضية استخدمت الدراسة الوسط الحسابي، والأوزان النسبية، والانحراف المعياري. وبلغ الوسط الحسابي (4.29 من 5) بانحراف معياري (0.55)، ووزن نسبي (86%)، ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة جدًا من الموافقة على جميع فقرات المحور الأول "بناء القدرات" من قبل المستجيبين. والجدول رقم (12.4) يلخص نتائج التحليل لأبعاد المحور الأول "بناء القدرات".

جدول 12.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لأبعاد المحور الأول "بناء القدرات".

الترتيب	القيمة الاحتمالية sig	قيمة اختبار t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	0.000	23.28*	87%	0.60	4.35	الإدارة
2	0.000	24.17*	86%	0.55	4.29	المالية
3	0.000	19.72*	84%	0.63	4.20	تنفيذ البرامج
4	0.000	19.41*	84%	0.63	4.18	العلاقات الخارجية
5	0.000	17.58*	83%	0.67	4.13	الموارد البشرية
	<b>0.000</b>	<b>23.31*</b>	<b>84%</b>	<b>0.55</b>	<b>4.22</b>	الدرجة الكلية للمحور

الأوزان النسبية في الجدول مقربة لأقرب عدد بعد صحيح، \*دالة إحصائية عند مستوى (0.05).

لاحظنا من خلال الجدول (12.4) أنَّ البعد الأول "الإدارة" جاء في المرتبة الأولى من بين باقي الأبعاد بمتوسط (4.35 من 5)، أمَّا في المرتبة الثانية جاء البعد الخامس "المالية" بمتوسط حسابي (4.29 من 5)، بينما في المرتبة الخامسة والأخيرة جاء البعد الثالث "الموارد البشرية" بمتوسط حسابي (4.13 من 5)، كما بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمحور ككل (4.22 من 5) بوزن نسبي (84%)، وتشير هذه القيمة لوجود درجة مرتفعة جدًا من الموافقة من وجهة نظر المستجيبين على هذا المحور.

بناءً على ما سبق، تمّ قبول الفرضية الرئسية الأولى، والتي تنصّ على وجود مستوى عالٍ لبناء القدرات بالمنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

ويفسّر الباحث وجود درجة مرتفعة جدًّا من الموافقة على فقرات محور جودة المشاريع بازدياد الاهتمام من قبل المنظمات الأهلية بالعمل على تطوير قدراتها في مجال الإدارة، وتنفيذ البرامج والموارد البشرية والعلاقات الخارجية والمالية؛ حيث إنّ المنظمات باتت تعمل بكلّ جهدٍ لوضع خطة إستراتيجية توضّح أهدافها وخطّتها التنفيذية، ينبثق منها هيكلية واضحة للمنظمة توضّح الأدوار الداخلية، وتعزّز أطر الحوكمة في المنظمات الأهلية. وأصبحت المنظمات تولي اهتمامًا بتصميم برامجها، ومشاريعها بناءً على احتياج حقيقي للفئات المستهدفة؛ سعيًا منها لتحقيق الأهداف التّتموية، وتقديم خدماتها بجودة عالية، إضافةً لإشراك المُجتمعات المُستهدفة في التخطيط للبرامج، كما أنّ المُنظمات أصبحت تسعى لتطوير قدرات طواقمها، ومواردها البشرية من خلال برامج التدريب التّقنيّة، والفنيّة، والمشاركة في المؤتمرات والندوات المنعقدة دوليًا. وكذلك تهتم المنظمات الأهلية ببناء العلاقات مع مؤسسات الدولة، والجهات المانحة، والمنظمات الأهلية المماثلة، والتي تتقاطع مع أهداف المنظمات؛ سعيًا لتعزيز التنسيق بينها في تقديم الخدمات، وتعزيز دورها الأساسي في المجتمع. وكذلك فإنّ سعي المنظمات لتطوير أدائها المالي، وتحسينه، والتزامها بالمعايير الدولية للأداء المالي من خلال الالتزام بتدقيق حساباتها وعملياتها يساهم بشكل كبير في تفسير النتائج أعلاه.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (حسن، 2020)، التي توصلت إلى وجود علاقة بين بناء القدرات المؤسسية (الإدارية، المعلوماتية، البشرية، المادية، الاتصالية)، والتخطيط لإدارة الأزمات ككلّ، وكذلك دراسة (Baig, et al., 2019) التي توصلت إلى أنّ بناء القدرات بأبعاده (برامج التدريب، تعزيز التعلم الوظيفي) له تأثير إيجابي ومهم، إضافة لدراسة (Ahmad, et al., 2019) التي وجدت أنّ بناء قدرات الموظفين تؤثر بشكل إيجابي.

ويرى الباحث أنّ مجتمع الدراسة المُستهدف قد استجاب بشكلٍ مرتفعٍ جدًّا لمحوّر بناء القدرات؛ لأنّ الباحثين والمنظمات التي يعملون بها أصبحوا على درايةٍ ووعيٍ بمتطلبات تطوير أداء المنظمات الأهلية، وأنهم في سعي دائم نحو تعزيز قدرات منظماتهم من خلال الاطّلاع على المعايير الدولية للعمل الإنساني وتنفيذ المشاريع، وهم بذلك يرون أنّ الجهود المبذولة من قبل منظماتهم هي جهود متقدّمة نحو بناء قدراتهم، وقدرات المنظمات، على الرّغم من أنّها ما زالت بحاجةٍ لمزيدٍ من العمل والتطوير أي: أنّ الاستجابة العالية قد تكون نابعةً من محلّ تقدير الباحثين لأيّ فعلٍ تقوم به المنظمات التي يعملون بها في محور بناء القدرات، إضافة لوجود اهتمام حقيقي من قبل المنظمات الأهلية ببناء وتطوير نفسها، وطواقمها العاملة بها.

الفرضية الرئيسية الثانية، والتي تنص على: وجود مستوى عالٍ لجودة المشاريع بالمنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

لاختبار هذه الفرضية، استخدمت الدراسة الوسط الحسابي، والأوزان النسبية، والانحراف المعياري، كما تمّ التحقق من مساواة متوسطات الإجابة على فقرات المحور للقيمة (3)، التي تعبر عن الدرجة الحيادية باستخدام اختبار (One Sample T-Test)، والجدول رقم (13.4) يوضح نتائج التحليل.

جدول 13.4: نتائج التحليل الإحصائي لفقرات المحور الثاني "جودة المشاريع".

الترتيب	القيمة الاحتمالية sig	قيمة اختبار t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
1	0.000	22.72*	90%	0.69	4.51	تتواءم المشاريع التي تنفذها المنظمة مع أولويات واحتياجات الفئات والمجتمعات المستهدفة
2	0.000	21.59*	89%	0.69	4.43	المشاريع التي نفذها/ تنفذها المنظمة تتواءم مع سياسات وخطط التنمية الوطنية
5	0.000	20.03*	87%	0.70	4.35	تمّ تحقيق أهداف المشاريع التي نفذتها المنظمة بما يتناسب خطط التنمية الوطنية، وأولويات واحتياجات الفئات والمجتمعات المستهدفة
2	0.000	24.11*	89%	0.61	4.43	تعتبر مخرجات (الأهداف الفرعية) المشاريع التي نفذتها المنظمة كافية بما يضمن تحقيق الأهداف الرئيسية للمشاريع.
3	0.000	25.19*	88%	0.58	4.41	تم إنجاز أنشطة مشاريع الجمعية بما يضمن تحقيق الأهداف، وتقديم الخدمات في الوقت المناسب للفئات والمجتمع المستهدفة.
7	0.000	17.69*	86%	0.77	4.31	التزمت المشاريع التي نفذتها المنظمة بالتكلفة اللازمة فقط للوصول للمخرجات المخطط لها.
6	0.000	19.08*	86%	0.72	4.32	تقدم المنظمة خدمات ذات جودة عالية حسب ما هو مخطط له ضمن مشاريعها.
5	0.000	19.66*	87%	0.71	4.35	تقوم المنظمة باستغلال موارد المشروع في مجال المشروع نفسه، ولا تقدم خدمات أقل من الجودة المخطط لها.
2	0.000	24.11*	89%	0.61	4.43	تساهم المشاريع التي نفذتها المنظمة في عمل تغيير في حياة الفئات والمجتمعات المستهدفة

الترتيب	القيمة الاحتمالية sig	قيمة اختبار t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
4	0.000	21.19*	88%	0.68	4.39	تساهم المشاريع التي نفذتها المنظمة في تحسين جودة الخدمات المقدمة في القطاع الذي ينتمي إليه المشروع (صحة، تعليم، إلخ)
8	0.000	15.63*	84%	0.81	4.22	تمّ بناء قدرات الفئات المستهدفة وإعدادها للاعتماد على نفسها بعد انتهاء المشاريع التي نفذها المنظمة
10	0.000	8.82*	78%	1.06	3.90	يمكن استمرار تقديم الخدمات التي قدمتها المشاريع التي نفذتها المنظمة بعد انتهاء المشروع وتوقف التمويل
9	0.000	15.20*	84%	0.81	4.19	يتم تطوير أنظمة وسياسات وتعزيز الحوكمة ضمن المشاريع التي نفذتها المنظمة
	<b>0.000</b>	<b>25.08*</b>	<b>86%</b>	<b>0.55</b>	<b>4.32</b>	<b>الدرجة الكلية للمحور</b>

الأوزان النسبية في الجدول مقربة لأقرب عدد صحيح، \*دالة إحصائية عند مستوى (0.05).

يُتضح من خلال الجدول رقم (13.4) أنّ قيمة الوسط الحسابي لفقرات المحور تراوحت بين (4.51 من 5) للفقرة الأولى التي تنصّ على "تتواءم المشاريع التي تنفذها المنظمة مع أولويات واحتياجات الفئات والمجتمعات المستهدفة" جاءت في المرتبة الأولى من حيث قيمة الوسط الحسابي، بوزن نسبي (90%)، ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة جدًا من الموافقة على هذه الفقرة من قبل المستجيبين، ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ الجمعيات أصبحت تهتمّ بتصميم مشاريعها لتتواءم مع أولويات واحتياجات الفئات والمجتمعات المستهدفة، انطلاقًا من حرصها على الالتزام بالمعايير الدولية للعمل الإنساني، وسعيًا لتلبية متطلبات الممولّين والمانحين للحصول على مصادر تمويل إضافية.

وفي المرتبة الأخيرة من حيث قيمة الوسط الحسابي، جاءت الفقرة الثانية عشرة التي تنصّ على: "يمكن استمرار تقديم الخدمات التي قدمتها المشاريع التي نفذتها المنظمة بعد انتهاء المشروع وتوقف التمويل" بمتوسط (3.90 من 5)، ووزن نسبي (78%)، ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة من الموافقة على هذه الفقرة من قبل المستجيبين.

كما يُلاحظ من خلال الجدول السابق أيضًا أنّ قيمة اختبار (T) للتحقُّق من أنّ متوسط الإجابات يزيد عن القيمة (3)، التي تعبر عن الموقف الحيادي للمستجيبين أم لا، كانت جميعها ذات دلالة إحصائية

عند مستوى (0.05)، وكانت جميع المتوسطات تزيد عن القيمة (3)، ويشير ذلك إلى أنّ متوسط الإجابة على كلّ فقرةٍ من فقرات المحور يزيد عن القيمة (3) زيادةً جوهريةً وذات دلالة إحصائية، عند مستوى (0.05)، ويشير ذلك إلى أنّ موقف المستجيبين تجاه المحور الثاني "جودة المشاريع" يتّجه نحو الموقف الإيجابي.

وبشكلٍ عامّ، يُلاحظ أنّ الوسط الحسابي العام للمحور ككل قد بلغ (4.32 من 5)، بانحراف معياري (0.55)، ووزن نسبي (86%)، ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة جدًا من الموافقة على فقرات المحور "جودة المشاريع" من قبل المستجيبين، وبذلك تمّ قبول الفرضية الرّئيسة الثّانية التي تنصّ على وجود مستوى عالٍ لجودة المشاريع في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (النجار، 2018) التي وجدت أنّ واقع إدارة المشاريع في المؤسسات الأهلية الأجنبية مرتفع بدرجة كبيرة، وأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المشاريع في المؤسسات الأهلية الأجنبية على التنمية المستدامة، إضافة لدراسة (Aaltonen, et al., 2020)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود العديد من العوامل والمعايير التي تساهم في نجاح المشاريع.

ويرى الباحث أنّ هناك توجّهًا للمنظمات الأهلية ضمن مجتمع الدراسة؛ للعمل على تقديم مشاريعها بأفضل شكلٍ ممكن، بما في ذلك تعزيز ارتباط المشاريع باحتياجات الفئات المستهدفة، وتصميم المشاريع بما يتوافق مع احتياجات الفئات المستهدفة الآتية، وبعيدة المدى، مع الأخذ بالاعتبار احتياجاتهم الخاصة المبنية على اختلاف قدراتهم، وأعمارهم، وأنواعهم الاجتماعية، كما تعمل المنظمات ضمن مجتمع الدراسة على تنفيذ المشاريع ذات الأثر في حياة الفئات المستهدفة بكفاءةٍ وفاعليةٍ؛ سعياً لعمل تغيير في حياة الفئات المُستهدفة، ومُساعدتهم في تحقيق طموحاتهم الدّاتية، وتحقيق أهدافهم.

ويرى الباحث أنّ هذه الجهود المبذولة من قبل المنظمات الأهلية لتحسين جودة مشاريعها ما تزال منقوصةً، إذا لم تقم المنظمات بالسّعي لتصميم وتنفيذ مشاريع يمكنها الاستمرار في تقديم الخدمات بعد انتهاء المشروع، وتوقفه، وهو عامل أساسي في تقييم جودة المشاريع. والسبب الرّئيس في أنّ مشاريع المنظمات الأهلية ينقصها صبغة الاستمرارية ينبع من اعتماد المنظمات الأهلية في الأساس على التمويل الأجنبي المُقدّم من المنظمات الأجنبية المانحة، والتي تقدّم تمويلًا لتنفيذ المشاريع ضمن فترةٍ زمنيةٍ مُحدّدةٍ ينتهي بعدها المشروع بانتهاء التّمويل.

## الفرضية الرئسية الثالثة:

تنصُّ الفرضية الرئسية الثالثة على: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبناء القدرات على جودة المشاريع في المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية".

لاختبار الفرضية، تمَّ استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، والجدول الآتي يوضِّح نتائج نموذج الانحدار البسيط لقيام تأثير بناء القدرات في جودة المشاريع بالمنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، والجدول رقم (14.4) يوضح نتائج التحليل.

جدول 14.4: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بناء القدرات على جودة المشاريع.

المتغير التابع جودة المشاريع							المتغيرات المستقلة
معنوية النموذج		معامل التحديد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة اختبار "t"	معاملات الانحدار	
Sig.	F						
0.000	166.550	0.611	0.782	0.000	12.91	0.787*	المحور الأول ككل (بناء القدرات)

\*التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05).

ومن خلال ما سبق، يمكن التوصل إلى صحّة الفرضية الثالثة للدراسة، والتي تفترض أنه "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبناء القدرات على جودة المشاريع في المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية".

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العبدالات وشورة، 2021) التي توصلت إلى وجود تأثير للحاكمية الرشيدة بأبعادها في إدارة المشاريع بأبعادها (عنبر، 2016)، التي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر المعايير الدولية لإدارة المشاريع، وزيادة جودة المشروع. إضافةً لدراسة (Koonyo, 2017) التي توصلت لوجود تأثير لبناء القدرات على مشاريع ماساي للتوعية بفيروس نقص المناعة البشرية/ الإيدز والوقاية منه. إضافةً لدراسة (Ouma, 2016) التي وجدت أن منهجية التدريب كانت المساهم الرئسي في تحسين أداء المشاريع، كما أن أداء مشاريع المنظمات غير الحكومية يتأثر بسمات معينة للطّاقم العامل في المشروع، ومستوى قدراتهم الفنية.

ويرى الباحث أنه يُمكن تفسير نتائج تحليل الانحدار الخطّي البسيط لقياس تأثير بناء القدرات على جودة المشاريع، بأنّ قيام المنظمات الأهلية بتطوير قدراتها المؤسسية في مجال الإدارة، بما في ذلك التخطيط الإستراتيجي، والهيكليّة الخاصة بالمنظمة- سوف ينعكس بشكل إيجابي على جودة مشاريعها؛ حيث إنّ وجود أهداف إستراتيجيّة للمنظمة، وهيكلية توضّح الأدوار الداخليّة سيُساهم في تصميم مشاريع تتوافق مع أهداف المنظمة، وتنفيذها ضمن الخُطط التنفيذيّة للمنظمة، وضمن إطار حوكمة داخلية ضابط يعزّز الكفاءة والفاعلية، وبالتالي سوف ينعكس كل ذلك إيجابًا على جودة المشروع.

كما يفسّر الباحث أنّ التزام المنظمات الأهلية بمعايير الأداء المالي، والمتابعة من قبل الجهات المُختصة قد ساهم في بناء القدرات في مجال المالية، بما يتضمّن ذلك من تحسين قدرات المنظمة في عمل الموازنات، وتفعيل الضوابط الماليّة الداخليّة لتوثيق عمليات المشتريات، وعمليات الصّرف، وعمليات التّدقيق الخارجيّ للأداء المالي للمنظمات ينعكس بشكل إيجابي على استخدام الموارد المُخصّصة للمشاريع بكفاءة وفاعليّة؛ ما يؤدّي لزيادة جودة المشاريع.

ويرى الباحث أنّ تطوير السياسات والأنظمة الخاصّة بالمنظمات الأهلية يجب أن يتمّ إرفاقه بخُطط تطويرية للموارد البشرية في المنظمات، بما في ذلك تحسين عمليات الاستقطاب، والمحافظة على الكفاءات التي تحصل عليها المنظّمات، وتقليل عمليات الدوران التي تؤثّر سلبيًا في بعض الأحيان على أداء المنظمات، كما يجب أن يتمّ تدريب الطّواقم، وتعزيز قدراتهم الفنيّة التخصصية في مجالات عملهم، وفي مجالات الإدارة والمهارات الشخصية لكي تتحصّن جودة المشاريع التي تنفّذها المنظمات الأهليّة، وتعزيز فرص استمراريتها في تقديم الخدمات بعد انتهاء التّمويلات المُخصّصة للمشاريع، وتعزيز قدرتها على صنّع التغيير نحو الأفضل في حياة الفئات المستهدفة.

وتتفرّع من هذه الفرضية خمسة فرضيات فرعية، تمّ التحقق من صحتّها من خلال تحليل الانحدار الخطّي البسيط بين أبعاد المحور الأول "بناء القدرات"، والمتمثل بالمتغير المستقل، والمحور الثاني "جودة المشاريع"، والمتمثل بالمتغير التابع؛ حيث إحصائيًا يتمّ اختبار الفرضية العدمية ( $H_0$ ) التي تقترض عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية مقابل الفرضية البديلة ( $H_1$ )، التي تقترض وجود تأثير ذات دلالة إحصائية، ويتمّ الحكم على نتيجة الاختبار بناءً على قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لمعامل الانحدار (Sig)؛ حيث يتمّ رفض الفرضيّة العدميّة، والتوصّل لصحة الفرضية البديلة في حال كانت قيمة (Sig) أقل من مستوى (0.05)، ويُقال عندها أنّ التأثير معنوي، ويعني ذلك وجود تأثير ذات دلالة إحصائية، ويتمّ قبول الفرضية العدمية في حال كانت قيمة (Sig) أعلى من (0.05) ونستنتج عندئذٍ عدم وجود تأثير ذات دلالة إحصائية.

وفيما يأتي نتائج اختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسة للتحقق من وجود تأثير للمتغيرات المستقلة (الإدارة، تنفيذ البرامج، الموارد البشرية، العلاقات الخارجية، المالية) على المتغير التابع المتمثل في "جودة المشاريع".

1. بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى، التي تنص على: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للإدارة على جودة المشاريع في المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية".

حيث نلاحظ من الجدول (15.4) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الإدارة وجودة المشاريع؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.699)، كما نلاحظ أن قيمة معامل انحدار المتغير المستقل "الإدارة" بلغت (0.637)، وكان مستوى الدلالة أقل من (0.05) (Sig.= 0.000)، وهذا يعني وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للإدارة على جودة المشاريع عند مستوى (0.05). كما نلاحظ أن قيمة معامل التحديد بلغت (0.488)، وتعني هذه القيمة أن الإدارة تفسر ما نسبته 48.8% من التباين في المتغير التابع (جودة المشاريع)، والنسبة المتبقية تعزى لعوامل ومتغيرات أخرى غير مُدرجة بالنموذج، بالإضافة للخطأ العشوائي للتقدير. وبذلك نستنتج قبول الفرضية التي تنص على "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة على جودة المشاريع في المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية"، وهذه النتيجة تتفق مع فرضية الباحث.

جدول 15.4: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الإدارة على جودة المشاريع.

المتغيرات	معاملات الانحدار	قيمة اختبار "t"	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد	معنوية النموذج	
						Sig.	F
الحد الثابت	1.555*	5.59	0.000	0.699	0.488	101.20	0.000
الإدارة	0.637*	10.06	0.000				

\*التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05).

2. بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية، التي تنص على "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لتنفيذ البرامج على جودة المشاريع في المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية".

نلاحظ من الجدول (16.4) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين تنفيذ البرامج وجودة المشاريع؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.745)، كما نلاحظ أن قيمة معامل انحدار المتغير المستقل "تنفيذ البرامج" بلغت (0.648)، وكان مستوى الدلالة أقل من (0.05)

(Sig.= 0.000)، وهذا يعني وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتنفيذ البرامج على جودة المشاريع عند مستوى (0.05). كما نلاحظ أن قيمة معامل التحديد بلغت (0.555)، وتعني هذه القيمة أن تنفيذ البرامج يفسر ما نسبته 55.5% من التباين في المتغير التابع (جودة المشاريع)، والنسبة المتبقية تُعزى لعوامل ومُتغيرات أخرى غير مُدرجة بالنموذج بالإضافة للخطأ العشوائي للتقدير، وبذلك نستنتج قبول الفرضية التي تنصُّ على "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتنفيذ البرامج على جودة المشاريع في المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية"، وهذه النتيجة تتفق مع فرضية الباحث.

**جدول 16.4:** نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير تنفيذ البرامج على جودة المشاريع.

المتغيرات	معاملات الانحدار	قيمة اختبار "t"	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد	معنوية النموذج	
						Sig.	F
الحد الثابت	1.606*	6.72	0.000	0.745	0.555	132.296	0.000
تنفيذ البرامج	0.648*	11.50	0.000				

\*التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05).

3. بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة، التي تنص على "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للموارد البشرية على جودة المشاريع في المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية".

نلاحظ من الجدول (17.4) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الموارد البشرية وجودة المشاريع؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.708)، كما نلاحظ أن قيمة معامل انحدار المتغير المستقل "الموارد البشرية" بلغت (0.583)، وكان مستوى الدلالة أقل من (0.05) (Sig.= 0.000)، وهذا يعني وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للموارد البشرية على جودة المشاريع عند مستوى (0.05)، كما نلاحظ أن قيمة معامل التحديد بلغت (0.501)، وتعني هذه القيمة أن الموارد البشرية تفسر ما نسبته 50.1% من التباين في المتغير التابع (جودة المشاريع)، والنسبة المتبقية تُعزى لعوامل ومُتغيرات أخرى غير مُدرجة بالنموذج، بالإضافة للخطأ العشوائي للتقدير. وبذلك نستنتج قبول الفرضية التي تنصُّ على: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للموارد البشرية على جودة المشاريع في المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية"، وهذه النتيجة تتفق مع فرضية الباحث.

جدول 17.4: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الموارد البشرية على جودة المشاريع.

معنوية النموذج		معامل التحديد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة اختبار "t"	معاملات الانحدار	المتغيرات
Sig.	F						
0.000	106.410	0.501	0.708	0.000	8.11	1.917*	الحد الثابت
				0.000	10.32	0.583*	الموارد البشرية

\*التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05).

4. بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة، التي تنص على: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للعلاقات الخارجية على جودة المشاريع في المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية".

حيث نلاحظ من الجدول (18.4) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين العلاقات الخارجية وجودة المشاريع؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.680)، كما نلاحظ أن قيمة معامل انحدار المتغير المستقل "العلاقات الخارجية" بلغت (0.594)، وكان مستوى الدلالة أقل من (0.05) (Sig.= 0.000)، وهذا يعني وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للعلاقات الخارجية على جودة المشاريع عند مستوى (0.05). كما نلاحظ أن قيمة معامل التحديد بلغت (0.463)، وتعني هذه القيمة أن العلاقات الخارجية تفسر ما نسبته 46.3% من التباين في المتغير التابع (جودة المشاريع)، والنسبة المتبقية تعزى لعوامل ومتغيرات أخرى غير مُدرجة بالنموذج، بالإضافة للخطأ العشوائي للتقدير. وبذلك نستنتج قبول الفرضية التي تنص على "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعلاقات الخارجية على جودة المشاريع في المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية"، وهذه النتيجة تتفق مع فرضية الباحث.

جدول 18.4: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير العلاقات الخارجية على جودة المشاريع.

معنوية النموذج		معامل التحديد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة اختبار "t"	معاملات الانحدار	المتغيرات
Sig.	F						
0.000	91.363	0.463	0.680	0.000	7.04	1.846*	الحد الثابت
				0.000	9.56	0.594*	العلاقات الخارجية

\*التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05).

5. بالنسبة للفرضية الفرعية الخامسة، التي تنص على: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للمالية على جودة المشاريع في المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية".

حيث نلاحظ من الجدول (19.4) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المالية وجودة المشاريع؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.634)، كما نلاحظ أن قيمة معامل انحدار المتغير المستقل "المالية" بلغت (0.629)، وكان مستوى الدلالة أقل من (0.05) (Sig.= 0.000)، وهذا يعني وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمالية على جودة المشاريع عند مستوى (0.05). كما نلاحظ أن قيمة معامل التحديد بلغت (0.403)، وتعني هذه القيمة أن المالية تُفسّر ما نسبته 40.3% من التباين في المتغير التابع (جودة المشاريع)، والنسبة المتبقية تُعزى لعوامل ومتغيرات أخرى غير مُدرجة بالنموذج، بالإضافة للخطأ العشوائي للتقدير. وبذلك نستنتج قبول الفرضية التي تنص على: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمالية على جودة المشاريع في المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية"، وهذه النتيجة تتفق مع فرضية الباحث.

جدول 19.4: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير المالية على جودة المشاريع.

المتغيرات	معاملات الانحدار	قيمة اختبار "t"	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد	معنوية النموذج	
						Sig.	F
الحد الثابت	1.627*	5.06	0.000	0.634	0.403	71.423	0.000
المالية	0.629*	8.45	0.000				

\*التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05.

وبشكلٍ عامّ، يُمكن ملاحظة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين بناء القدرات وجودة المشاريع؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.782)، كما نلاحظ أن قيمة معامل انحدار "بناء القدرات" ككلّ بلغت (0.787)، وكان مستوى الدلالة أقل من (0.05) (Sig.= 0.000)، وهذا يعني وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبناء القدرات عند مستوى (0.05)، كما نلاحظ أن قيمة معامل التحديد بلغت (0.611)، وتعني هذه القيمة أن بناء القدرات ككلّ تُفسّر ما نسبته 61.1% من التباين في المتغير التابع (جودة المشاريع)، والنسبة المتبقية تُعزى لعوامل ومتغيرات أخرى غير مُدرجة بالنموذج، بالإضافة للخطأ العشوائي للتقدير، والجدول رقم (19.4) يوضّح ذلك.

## الفصل الخامس

### الاستنتاجات والتوصيات

#### 1.5 مقدمة

تناولت هذه الدراسة تأثير بناء القدرات في جودة مشاريع المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، وذلك من خلال بحث الإطار النظري، و الاطلاع على الدراسات السابقة التي بحثت متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى تطبيق الدراسة ضمن مجتمع الدراسة، وما توصلت إليه من نتائج استندت إلى أداة جمع البيانات الأولية، التي تمثلت في الاستبانة؛ حيث استهدفت العاملين في المنظمات الأهلية في الوظائف العليا، بما في ذلك أعضاء مجلس الإدارة، المدراء التنفيذيين، ومُنسقي المشاريع في المنظمات الأهلية؛ للوصول للنتائج بناءً على فرضيات الدراسة، وأهدافها، إضافة لخبرة الباحث الممتدة في العمل ضمن المنظمات الأهلية، ومنظمات المجتمع المدني. ويتضمن هذا الفصل عرض الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة بعد إجراء التحليل الإحصائي، واختبار الفرضيات للوصول لمجموعة من الاستنتاجات، والتوصيات التي من أهمها ما يأتي:

#### 2.5 نتائج واستنتاجات الدراسة

خلصت الدراسة لمجموعة من النتائج تتعلق بالمتغير المستقل (بناء القدرات)، والنتائج التي تتعلق بالمتغير التابع (جودة المشاريع)، إضافة للنتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة، ونتائج تحقيق أهداف الدراسة، وهي كما يأتي:

### 1.2.5. النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (بناء القدرات):

أظهرت نتائج الدراسة أنّ (84%) من مجتمع الدراسة يرون أنّ هناك مستوىً إيجابياً لبناء القدرات في المنظمات الأهلية، متمثلاً في الأبعاد الآتية وفقاً لأهميتها النسبية كما يأتي:

1. بلغ الوزن النسبي لإجمالي بُعد الإدارة (87%)، وهو بدرجة موافقة كبيرة.
2. بلغ الوزن النسبي لإجمالي بُعد المالية (86%)، وهو بدرجة موافقة كبيرة.
3. بلغ الوزن النسبي لإجمالي بُعد تنفيذ البرامج (84%)، وهو بدرجة موافقة كبيرة.
4. بلغ الوزن النسبي لإجمالي بُعد العلاقات الخارجية (84%)، وهو بدرجة موافقة كبيرة.
5. بلغ الوزن النسبي لإجمالي بُعد الموارد البشرية (83%)، وهو بدرجة موافقة كبيرة.

### 2.2.5. النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (جودة المشاريع):

خلصت الدراسة إلى أنّ (86%) من مجتمع الدراسة يرون أنّ مستوى جودة المشاريع في المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية إيجابيٌّ؛ حيث كانت الاستجابات بدرجة موافقة كبيرة.

### 3.2.5. النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات:

1. أظهرت نتائج الفرضية الرئيسة الأولى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد بناء القدرات المتمثلة في (الإدارة، تنفيذ البرامج، الموارد البشرية، العلاقات الخارجية، المالية) على جودة المشاريع في المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؛ حيث بلغ معامل الارتباط (0.782)، وكانت نتائج الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الأولى كما يأتي:

أ. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الإدارة كأحد أبعاد بناء القدرات وجودة مشاريع المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.699).

ب. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تنفيذ البرامج كأحد أبعاد بناء القدرات وجودة مشاريع المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.745).

ج. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الموارد البشرية كأحد أبعاد بناء القدرات وجودة مشاريع المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.583).

د. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين العلاقات الخارجية كأحد أبعاد بناء القدرات وجودة مشاريع المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.680).

هـ. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المالية كأحد أبعاد بناء القدرات وجودة مشاريع المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.634).

2. أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول بناء القدرات في المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية باختلاف خصائصهم الشخصية (النوع، العمر، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

3. أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول جودة المشاريع في المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية باختلاف خصائصهم الشخصية (النوع، العمر، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

### 3.5 استنتاجات الدراسة

بناءً على ما سبق، توصلت الدراسة للاستنتاجات الآتية:

1. تسببت الظروف السياسية المعقدة التي تعيشها المحافظات الفلسطينية الشمالية والجنوبية في إلقاء جزء كبير من مسؤولية الحماية والرعاية الاجتماعية على عاتق المنظمات الأهلية، خاصة في ظل تراجع أو غياب الدور الحكومي في هذه المجال.

2. قيام المنظمات الأهلية بتحمل المسؤولية في تقديم الخدمات وتنفيذ المشاريع أدى لتراجعها عن قيامها بدورها الأساسي كجزء رئيس من المجتمع المدني الفلسطيني، خاصة في مجالات حقوق الإنسان، والحشد، والمناصرة، والمراقبة على عمل الحكومة؛ حيث أصبحت المنظمات الأهلية تعمل في إطار إغاثي على الأغلب؛ نظرًا للاحتياج الضخم للمجتمع الفلسطيني، والظروف الاقتصادية الصعبة التي يعيشها المواطن.

3. أصبح المواطن ينظر للمنظمات الأهلية على أنها المسؤول الرئيس عن تقديم الخدمات الخاصة بالرعاية الاجتماعية، ويضعها موضع المساءلة في حال التأخر في تقديم الخدمات التي تقدم أساسًا حسب توفر التمويل من جهات مانحة، تكون مؤسسات دولية خارجية في أغلب الأحيان.

4. العبء الكبير الملقى على عاتق المنظمات الأهلية، وعدم نقل هذا العبء ضمن توجه إستراتيجي مُخطَّط أدى لتدنّي جودة الخدمات المقدمة على شكل مشاريع في المنظمات الأهلية؛ حيث إنّ تقديم الرعاية الاجتماعية يقدّم بشكل فردي حسب قدرات كلّ منظمة، وقد يصادف أنّ يتمّ تكرار الخدمات لمواطنٍ ما، بينما لا يتم الوصول لمواطنٍ آخر؛ بسبب قلة التنسيق بين الفاعلين في تقديم خدمات الرعاية الاجتماعية، وبسبب عدم وجود جهة مختصة لضمان ضبط جودة الخدمات التي تقدمها المنظمات الأهلية؛ حيث يقتصر دور الجهات الحكومية الناضجة لعمل المنظمات الأهلية على التدقيق المالي على التقارير السنوية فقط، ولا يتضمّن التدقيق على جودة الخدمات والمشاريع التي تنفّذها المنظمات الأهلية.

5. العمل على بناء قدرات المنظمات الأهلية يساهم بشكل إيجابي في تحسين آليات وإجراءات العمل الداخلية لديها، ويعزّز أطر المساءلة، والحماية، ومكافحة الفساد فيها؛ ما يضمن تقديم خدمات، وتنفيذ مشاريع المنظمات الأهلية بجودة عالية تنعكس إيجابياً على حياة الفئات المستهدفة من عمل المنظمات الأهلية.

6. عملية بناء قدرات المنظمات الأهلية لا تتمّ ضمن إطار وطني موحد يساهم في تطوير أنظمة، وسياسات، وإجراءات المنظمات الأهلية، بل يتم بشكلٍ رئيسٍ بناءً على قدرات المنظمات الأهلية الخاصة في التخطيط لبناء القدرات، وتوفير الموارد اللازمة لذلك؛ ما يؤدي لوجود فوارق بين قدرات المنظمات الأهلية في تقديم الخدمات وتنفيذ المشاريع.

#### 4.5 توصيات الدراسة

من خلال عرض الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، فإنّ الدراسة تُوصي بما يأتي:

##### 1.4.5. التوصيات المتعلقة ببناء القدرات:

1. أهمية عمل المنظمات الأهلية على تطوير قدرات الموارد البشرية لديها، والعمل على تدريبهم، وزيادة قدراتهم الفنيّة من خلال التدريب، وحضور الندوات والمؤتمرات، ومن خلال منهجية عملية للتدريب والتطوير ضمن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المنظمات الأهلية.
2. من المهم ان تعمل المنظمات الأهلية على تعزيز علاقاتها الخارجية مع المجتمع ودراسة ذوي العلاقة من المحيط المؤثر بعمل المنظمات.
3. أهمية قيام المنظمات الأهلية بتعزيز قدراتها في تنفيذ البرامج، وتصميمها، وتنفيذها حسب الاحتياجات الحقيقية للمجتمعات التي تعمل بها المنظمات الأهلية.

4. أهمية قيام المنظمات الأهلية بتطوير أنظمتها وسياساتها الإدارية التي تضمن نمطاً تشاركياً في صناعة القرار، والتخطيط لبناء القدرات لفرق والعاملين في المنظمات الأهلية.
5. ضرورة عمل المنظمات الأهلية على تعزيز قدراتها في تجنيد الأموال، وتعزيز مصادر التمويل الذاتية؛ من أجل استثمارها في بناء قدراتها دون الاعتماد على مصادر التمويل الخارجي كمحفز ومتطلب أساسي لعمليات بناء القدرات.

#### 2.4.5. التوصيات المتعلقة بجودة المشاريع:

1. قيام المنظمات الأهلية بالعمل على تصميم برامجها، وتنفيذ المشاريع بعد دراسة احتياجات المجتمعات المستهدفة، وإشراكهم في التخطيط، والتنفيذ، والتقييم للمشاريع المنفذة؛ لقياس أثرها على المجتمعات، وإمكانية استمراريتها.
2. من المهم أن تسعى المنظمات الأهلية من أجل تبني معايير العمل الإنساني الحديثة، ومعايير العمل الانساني الأساسية، كمرجعية لبناء قدراتها والتزامها بتقديم خدمات إنسانية بأفضل مستوى ممكن.
3. على المنظمات الأهلية ومؤسسات الدولة العمل بشكل تشاركي وتكاملي في التخطيط لإستراتيجيات الحماية الاجتماعية، وتوضيح أدوار الدولة، والمنظمات الأهلية ضمن خطة وطنية واضحة، وأهداف وطنية شاملة تُساهم في تحقيق التنمية المستدامة.
4. توطيد العلاقة بين مؤسسات الدولة والمنظمات الأهلية، بما يضمن تقديم التسهيلات اللازمة من الدولة لقيام المنظمات الأهلية بدورها الفاعل في الحماية الاجتماعية، وتقديم التسهيلات اللازمة من قبل الجهات النازمة لعمل المنظمات الأهلية للمنظمات لأداء عملها.

## 5.5 مقترحات لدراسات مستقبلية

يرى الباحث بضرورة إجراء دراسات ذات علاقة بموضوع الدراسة الحالية من خلال إجراء الدراسات المقترحة الآتية:

1. أثر تبني معايير العمل الإنساني الأساسية في المنظمات الأهلية على تعزيز المساءلة أمام المجتمعات المستهدفة.
2. أثر توطين العمل الإنساني في تعزيز قدرات المنظمات الأهلية.
3. أثر تطبيق مبادئ الحماية والإدماج في جودة مشاريع المنظمات الأهلية.
4. أثر مشاريع المنظمات الأهلية في تحسين جودة الحياة للفئات المستهدفة.
5. تطبيق الدراسة في قطاعات أخرى، مثل: (القطاع الحكومي، القطاع الخاص، المنظمات الدولية، إلخ).

## المصادر والمراجع

### أولاً: المراجع العربية:

1. إبراهيم، ع. (2018): كيفية اختبار ثبات وصدق الاستبانة، جامعة تشرين - كلية الاقتصاد.
2. أبو دقة، إ. (2009): مدى كفاءة استخدام الاموال وتأثيرها على عملية جلبها للمؤسسات الاهلية التي لا تهدف لتحقيق الارباح (رسالة ماجستير). الجامعة الاسلامية.
3. أبو هاشم حسن، س. (2006): الخصائص السيكومترية لأدوات القياس في البحوث النفسية والتربوية باستخدام SPSS، كلية التربية جامعة الملك سعود، 2006م.
4. أحمد، ع. (2017): دراسة مقارنة لآليات إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي في كل من كندا وأستراليا وإمكانية الإفادة منها في مصر. مجلة الادارة التربوية، 16، 293-388.
5. إسلیم، ن. (2019): دور التدريب الذي تقدمه منظمات المجتمع المدني في الحد من بطالة الخريجين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية 27(3).
6. الأشقر، إ. (2002): دراسة واقع التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.
7. الأمم المتحدة (2022): الأثر الأكاديمي، بناء القدرات، <https://www.un.org/ar/122238>
8. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، (2009): تنمية القدرات: كتيب تمهيدي، نيويورك، ولاية نيويورك: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.
9. بعلوشة، م. (2013): واقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية في محافظات غزة وسبل تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر.
10. بن ناصر، ع. & ياغي، خ. (2019): إدارة المشاريع بين المنهجية التقليدية والمنهجية الحديثة "دراسة مقارنة".
11. بوشعير، ل. ومرزق، ف. (2020): دراسة بعنوان دور المرافقة المقاولاتية في بناء القدرات التنافسية لحاملي المشاريع بالحاضنة التكنولوجية بسيدي عبد الله، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد (1)8، 417-429
12. بونات، د. ت. (2011). دليل تحديد احتياجات التطوير المؤسسي التشاركي "بونات، "رام الله، فلسطين: تمكين. TAMKEEN.
13. الجبوري، ز. (2019): أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.

14. الجرجاوي، ط. (2012): أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية علي تجنيد الأموال. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.
15. جريستر، ك. (2019): المنظمات غير الحكومية الفلسطينية، الموقع: <http://webcache.googleusercontent.com/>
16. جودة، م (2019): ادارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
17. حزام، ف. (2019): فلسفة ومناهج العلوم القانونية، المركز الأكاديمي للنشر الإسكندرية.
18. حسن، س. (2020): بناء القدرات المؤسسية كمتغير في التخطيط لإدارة الأزمات والكوارث في جامعة أسيوط، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، 3(49)، 613-658
19. الحلوى، ن. (2015): واقع تطبيق أسس إدارة المشاريع لدى مؤسسات الصناعات التحويلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
20. حماد، ر. (2010): تقييم المشاريع في المؤسسات غير الحكومية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، قطاع غزة، فلسطين.
21. الخرابشة، ز. (2022): إدارة المشتريات والمخازن، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 40، ص924-940.
22. خير الدين، م. (2019): إدارة المشاريع المعاصرة، دار وائل للنشر، الجامعة الأردنية عمان، الأردن.
23. دشلي، ك. (2016): منهجية البحث العلمي جامعة حماة، كلية الاقتصاد، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية.
24. دودين، أ. (2012): إدارة المشاريع الهندسية، دار اليازوري للنشر، جامعة الزرقاء، عمان، الأردن.
25. الديراوي، أ. (2012): دور السمات الشخصية لدى مدراء المشاريع في نجاح مشاريع المنظمات الاهلية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، قطاع غزة.
26. رجب، س. (2015): دور منظمات المجتمع المدني في تنمية الصناعات والحرف اليدوية وتعزيز قدرتها على الإبداع. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 5(1)، 1-18.
27. رحمة، ع. (2019): متطلبات تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر لتطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي في مصر. مجلة البحث العلمي في التربية، 3، 691-713.
28. رفاع، ت. وعدمان، ف. (2019): الإدارة الإلكترونية كمدخل لتحسين جودة الخدمة العمومية على مستوى قطاع الداخلية والجماعات المحلية، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، 3 (1)، 141-160.

29. زموري، ك. وقرين، ر. (2020): دراسة تحليلية لمساهمة هيئات الدعم المالي الحكومي في ترقية المشاريع المقاولاتية: واقع التجربة الجزائرية، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية 17(2)، 349-372.
30. زيادة، ف. (2012): أثر التدريب علي مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة علي إدارة الأزمات. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، قطاع غزة، فلسطين.
31. ساليبي، ن. (2021): تقييم مساهمة المجتمع المدني في التخطيط الإستراتيجي. مجلة الفضاء الجغرافي والمجتمع المغربي.
32. شارف، ع. (2018): أثر إدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية: دراسة حالة مستشفى أحمد بن عجيل بالأغواط، المجلة العربية للإدارة، 38 (3)، 171-188.
33. شوملي، س. ونصار، أ. (2020): دراسة بعنوان تأثير مجالات المعرفة الخاصة بإدارة المشاريع على جودة المشاريع العامة في فلسطين.
34. شيلي، إ. (2013): دور استراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة، دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة
35. صدقي، أ. وحموي، ل. (2018): قياس أبعاد جودة الخدمة الصحية المقدمة في مستشفيات حلب الحكومية: دراسة مقارنة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 3 (9)، 85-95.
36. الصوالحي، ن. (2010): إدارة المشروع باستخدام Microsoft project، مجلة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
37. الطهراوي، ع. (2010): دور إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.
38. عبد الجليل، ع. (2020): دور التخطيط التشاركي في بناء قدرات منظمات المجتمع المدني والمنظمات الدولية لتحقيق الحماية الاجتماعية للأطفال المعرضين للخطر، رسالة ماجستير، جامعة أسيوط، مصر.
39. العبدلات، د. والشورة، م. (2021): "الحاكمية الرشيدة وأثرها في إدارة مشاريع أمانة عمان الكبرى"، مجلة المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات، المجلد 7، العدد 3، ص 49-82، عمان، الأردن.
40. عقيل، أ. (2022): حوكمة المجتمع المدني في المنطقة العربية، دراسة لمؤسسة ماعت للسلام والتنمية وحقوق الإنسان.
41. العكام، ر. (2019): صدق وثبات الاستبانة، جامعة بابل.

42. العلي، ع. (2011): إدارة المشروعات العامة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
43. علي، ع. (2018): بناء القدرات المجتمعية كآلية للتدخل الإستراتيجي الداعم لتحقيق العدالة الاجتماعية والحوكمة المجتمعية في إشارة خاصة إلى الحالة المصرية، رسالة ماجستير، جامعة الدول العربية، مصر.
44. عنبر، ه، (2016): دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
45. غنيم، د، (2019): متطلبات بناء القدرات المؤسسية لتحسين الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين بالجمعيات الأهلية. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، 7، 719-766
46. ماجد، أ. (2022): أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في عينة من فنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد.
47. ماهر، أ (2018): إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
48. المصري، م. (2017): فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
49. المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع (2013): الدليل المعرفي لإدارة المشاريع، نسخة إلكترونية، الولايات المتحدة الأمريكية.
50. الميناوي، أ. (2014): الوجيز العملي لإدارة المشاريع، دار الأرقم للنشر والتوزيع، غزة- الجامعة الإسلامية.
51. النجار، ع. (2018): إدارة المشاريع وأثرها على التنمية المستدامة في المؤسسات الأهلية الأجنبية في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى.
52. النصر، م. (2007): إدارة منظمات المجتمع المدني، القاهرة، ايتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
53. هاشم، ز. (2013): واقع جودة الخدمات التعليمية في المراكز الدولية لتعليم اللغات الأجنبية. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية. فلسطين.
54. هلول، إ. (2016): تصور مقترح لتطوير بناء القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين.
55. الوكالة الأمريكية للتنمية (2021): سياسة تطوير القدرات المحلية.

1. Aaltonen & Moradi, Kähkönen, (2020). From Past to Present- the Development of Project Success Research, The Journal of Modern Project Management
2. Abdel Samad, Z. (2003): NGO Interaction, Coordination, and Networking. 10.13140/2.1.2143.0089.
3. Afthanorhan, A. et al. (2019): Assessing the Effects of Service Quality on Customer Satisfaction. Management Science Letters, 9(1), 13-24.
4. Ahmad, T. & Farrukh, F. & Nazir, S. (2015): Capacity building boost employees' performance. Industrial and Commercial Training. 47. 61-66. 10.1108/ICT-05-2014-0036.
5. Baig, S. et al. (2019): Impact of Capacity Building and Managerial Support on Employees' Performance: The Moderating Role of Employees' Retention, Study, Sage Journal
6. Bicer, C. (2022): ORGANIZATIONAL CULTURE. Publisher: Ekin Yayinevi
7. PMI (2021): PMBOK Guid Seventh Edition.
8. Company, M. (2004): Why capacity building matters and why nonprofits ignore it. New Directions for Philanthropic Fundraising. 2003. 103-111. 10.1002/pf.36.
9. Datta, S. (2018): Concept of sampling methods and different types of sampling, Dept. of AGB, F/VAS, WBUAFS.
10. Davies, T. R. (2017): Understanding Non-Governmental Organizations In World Politics: The Promise And Pitfalls Of The Early 'Science Of Internationalism'. European Journal of International Relations, 23(4), 884-905.
11. de Wal, R. (2007) Evaluation of Capacity Building Projects in Organizations in Developing Countries, Master in International Public Management and Public Policy, Erasmus University Rotterdam, Netherlands
12. Djiam, S. (2022): Evaluation's Role in Development Projects: Boosting Energy Efficiency in a Traditional Industry in Chad.
13. Gupta, A. (2018): Women leaders and organizational diversity: their critical role in promoting diversity in organizations. Development and Learning in Organizations: An International Journal. 33. 10.1108/DLO-07-2018-0085.
14. Hailey, John & James, Rick. (2003). NGO Capacity Building: The Challenge of Impact Assessment
15. Herkens, G. (2014): Project Management. USA: McGraw-Hills.

- 16.Hornok, C., & Koren, M. (2010). Administrative Barriers To Trade. In European Trade Study Group (Etsg) Conference, Lausanne (Pp. 9-11).
- 17.Kapur, R. (2022): Technical Skills: Integral part of Personal and Professional Lives of Individuals.
- 18.Kim, K. (2005): Organizational Effectiveness: Its Demise and Re-Emergence Through Positive Organizational Scholarship. Ken G. Smith and Michael A. Hitt (edition), Great Minds in Management, (New York: Oxford University Press Inc, p.307.
- 19.Koonyo, N. (2017): Influence of Capacity Building on Project Performance: A Case of Maasai HIV/Aids Awareness and Preventive Projects, Kajiado South Sub-Country, Kenya, Master of Arts in Project Planning and Management, The University of Nairobi, Kenya.
- 20.Larson, E. W. Gray, C. F., & Desai, G. V. (2011): Project Management: The Managerial Process.
- 21.Mantel, S. J., & Meredith, J. R. (2009): Project Management: A Managerial Approach. John Wiley And Sons, Inc.
- 22.Máthé, R & György, H. (2017): Civil-Society Organizations' Capacity Building in the Local Governmental Sector: Is It Working? A Case Study, Research Gate.
- 23.Meesala, A., & Paul, J. (2018): Service Quality, Consumer Satisfaction And Loyalty In Hospitals: Thinking For The Future. Journal Of Retailing And Consumer Services, 40, 261-269.
- 24.Meredith, J. R., et al. (2020): Project Management In Practice. John Wiley & Sons.
- 25.Mikeladze, A. (2021): Financial Management Role for NGOs. European Journal of Economic and Business Studies,7(1), 144-165
- 26.Nanthagopan, Y. & Williams, N. & Thompson, K. (2018): Levels and interconnections of project success in development projects by Non-Governmental Organisations (NGOs). International Journal of Managing Projects in Business. 12. 10.1108/IJMPB-04-2018-0085. Wysocki, R. K. (2011). Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme. John Wiley & Sons.
- 27.NGO Tips, (2011). A Legacy of Strong NGOs and Networks, USAID publication.
- 28.Norman, G., Likert scales, levels of measurement and the “laws” of statistics, Adv in Health Sci Educ (2010) 15:625–632 DOI 10.1007/s10459-010-9222-y.
- 29.Ouma, O. S. (2016): Influence of Capacity Building Programs on Project Performance in Non-Governmental Organizations in Kenya: A Case of the Danish Refugee Council, MASTER OF ARTS IN PROJECT PLANNING AND MANAGEMENT, UNIVERSITY OF NAIROBI

30. OECD (2021), *Applying Evaluation Criteria Thoughtfully*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/543e84ed-en>.
31. PMI. (2008). *PMBOK Guide, Fourth Edition*.
32. Rankonyana, Lawrence (2015) *An analysis of the effect of organisational capacity on organisational performance in project implementation – case of the Organisation of Rural Associations for Progress (ORAP)*, Master of Public Administration, Stellenbosch University, South Africa
33. Rudawska, E., & Bloch, M. (2015): *Establishing Relations Between Enterprises And Non-Governmental Organizations: Selected Aspects*. *Social Sciences*, 90(4), 68-77.
34. Sanders, S. (2019): *A brief guide to selecting and using pre-post assessments*. Washington, DC: American Institutes for Research, The National Technical Assistance Center for the Education of Neglected or Delinquent Children and Youth
35. Santy, A. & Loffeld, T. & Paterson, S. & Copsey, J. & Bakarr, M. & Rainer, H. & Rehse, E. & Bjorgvinsdottir, S. & Scholfield, K. & Mwangi, M. & Christen, C. (2022). *Donor perspectives on strengthening capacity development for conservation*. *Oryx*. 56. 1-4. [10.1017/S0030605322000746](https://doi.org/10.1017/S0030605322000746)
36. Setyaningrum, R & Uii, M. (2022): *The effect of creativity and innovative behavior on competitive advantage in womenpreneur*. *SA Journal of Human Resource Management*. 20. [10.4102/sajhrm.v20i0.2069](https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.2069).
37. Taherdoost, H., (2016): "Validity and Reliability of the Research Instrument", University Canada west, *International Journal of Academic Research in Management (IJARM)*, (Vol. 5, No. 3).
38. Tirupathi R, C. (2009): *Quality and Reliability in Engineering*, Cambridge University Press.

## الملاحق

ملحق (1): لجنة محكمي الإستبانة.

#	الاسم	التخصص	المؤسسة التعليمية
1.	أ. د. علي شاهين	المحاسبة والتمويل	جامعة الإسراء
2.	د. سيف الدين عودة	الاقتصاد	سلطة النقد الفلسطينية
3.	د. تهناني الجفال	إدارة عامة	جامعة القدس - أبو ديس
4.	د. نبيل أبو شمالة	التنمية الريفية	جامعة الأسراء - غزة
5.	د. حسن السعدوني	علاقات دولية	جامعة القدس - أبو ديس
6.	د. مصعب الشيخ خليل	اقتصاد وإدارة	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية
7.	د. إسماعيل قاسم	إدارة	الجامعة الإسلامية - غزة
8.	د. مازن رحمي	إدارة	جامعة فلسطين - غزة

ملحق (2): استبانة جمع البيانات الأولية.

يرجى التكرم باختيار البديل المناسب لكل عبارة من العبارات التالية وذلك بوضع إشارة (X).

القسم الأول: البيانات الديموغرافية (المتغيرات الضابطة)

<b>النوع الاجتماعي</b>	
<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
<b>العمر</b>	
<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/> 30 سنة - 39 سنة
<input type="checkbox"/> 40 سنة - 49 سنة	<input type="checkbox"/> 50 سنة فأكثر
<b>المستوى الدراسي</b>	
<input type="checkbox"/> دبلوم	<input type="checkbox"/> بكالوريوس
<input type="checkbox"/> دراسات عليا	<input type="checkbox"/> أخرى
<b>سنوات الخدمة</b>	
<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> 5 سنوات - 9 سنوات
<input type="checkbox"/> 10 سنوات - 14 سنة	<input type="checkbox"/> 15 سنة فأكثر
<b>المستوى الوظيفي</b>	
<input type="checkbox"/> موظف	<input type="checkbox"/> رئيس قسم - برنامج
<input type="checkbox"/> مدير تنفيذي	<input type="checkbox"/> منسق مشاريع
<input type="checkbox"/> عضو مجلس إدارة	<input type="checkbox"/> أخرى
<b>المحافظة</b>	
<input type="checkbox"/> غزة	<input type="checkbox"/> رفح
<input type="checkbox"/> خان يونس	<input type="checkbox"/> الوسطى
<input type="checkbox"/> الشمال	

## بناء الاستبانة:

تم الاعتماد على نموذج Participatory Organization Needs Assessment Tool (PONAT) أداة تحديد الاحتياجات المؤسسية التشاركية (بونات) لبناء أبعاد المتغير المستقل في نموذج الدراسة وتصميم الاستبانة. وقد تمّ تطوير النموذج ضمن مشروع تعزيز الديمقراطية والمجتمع المدني من قبل مؤسسة تمكين بتمويل من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID لقياس وتطوير قدرات منظمات المجتمع المدني الفلسطيني في المحافظات الشمالية والجنوبية عام 2002. ويهدف النموذج لتوفير أداة تشخيصية لقياس قدرات منظمات المجتمع المدني في خمسة مجالات هي: (الإدارة، تنفيذ البرامج، الموارد البشرية، العلاقات الخارجية والمالية)، وقد تمّ تطوير نموذج بونات بالاعتماد على مجموعة من أدوات قياس القدرات المؤسسية منها:

- أداة تقييم القدرات المؤسسية (أوكات).
- أداة تقييم المنظمة التشاركية (بويت).

وغيرها من الأدوات الخاصة بقياس القدرات التنظيمية والمؤسسية.

## ثانياً - متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: بناء قدرات المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية

البعد الأول - الإدارة:					
درجة مناسبة وتوافق هيكلية واجراءات المنظمة اللازمة لتيسير العمليات وتنسيق الأنشطة في المنظمة بما يحقق رسالة المنظمة.					
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرة
					1. يوجد للمنظمة مجلس إدارة أو جسم موجه مستقل مماثل بتفويض محدد ومدوّن.
					2. توجد للمنظمة خطة إستراتيجية توضح رسالتها ورؤيتها وأهدافها الإستراتيجية.
					3. تتوفر آليات وهيكليات تضمن نمط مشارك في قيادة المنظمة من جانب إدارتها العليا.
					4. تخطط المنظمة بشكل روتيني لبرامجها ومشاريعها المختلفة.
					5. تشرك المنظمة جميع الموظفين المعنيين في عملية التخطيط الإستراتيجي.
					6. تستفيد المنظمة من مراجعة نتائج الخطط السابقة في عملية التخطيط.
					7. لدى المنظمة خطط تنفيذ (سنوية، فصلية،... إلخ) مكتوبة.
					8. يتوفر للمؤسسة المستلزمات اللوجستية (مقر، مكاتب، أدوات اتصال،... إلخ) التي تمكنها من أداء مهامها بشكل جيد.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرة	
					يوجد للمؤسسة نظام لإدارة مصادر المعلومات والقدرات الذاتية اللازمة (موارد بشرية ونظم).	9.
					تراجع المنظمة إجراءاتها الإدارية وتعديلها بشكل مستمر لتطوير إجراءاتها وممارساتها الفنية.	10.
<b>البعد الثاني - تنفيذ البرامج:</b>						
إلى أي مدى تعكس الخدمات أو المخرجات التي تقدمها المنظمة احتياجًا أساسيًا، ملائمًا، ذا فاعلية، جودة عالية، واستمرارية ضمن المجتمعات التي تستهدفها المنظمة.						
					يوجد لدى المنظمة نظام مدون ومتبع لإدارة المشاريع.	1.
					تمتلك المنظمة الكفاءات الفنية الذاتية الضرورية (معارف، مهارات، اتجاهات) في مجالات خدماتها الرئيسية.	2.
					تمتلك المنظمة لوائح وإجراءات فنية موثقة في مجالات عملها الرئيسية.	3.
					يتوفر لدى المنظمة نظم داخلية لضمان ضبط الجودة.	4.
					توظف المنظمة مهاراتها الفنية بشكل فعال من أجل تقديم خدماتها بجودة عالية.	5.
					تقدم المنظمة منتجاتها وخدماتها بجودة ثابتة وفعالية أكبر قياسًا بالمؤسسات الأخرى.	6.
					تُقيم المنظمة الاحتياجات قبل بدء أي من مشاريعها أو تقديم خدماتها.	7.
					تُقيم المنظمة الاحتياجات بالاعتماد على أساليب مبنية على مشاركة المجتمعات التي تستهدفها.	8.
					تستجيب برامج المنظمة لاحتياجات مجتمعية حقيقية.	9.
					تحصل المنظمة على التغذية الراجعة من المنتفعين من برامجها خلال عملية تصميم البرامج.	10.
					تجمع المنظمة المعلومات اللازمة قبل البدء في تنفيذ المشاريع.	11.
					تضع المنظمة أهداف قابلة للقياس ومؤشرات واضحة لقياس نجاح المشاريع.	12.
					تقيس المنظمة أثر المشاريع بشكل دوري.	13.
					تشرك المنظمة المنتفعين من مشاريعها في عملية المتابعة وقياس الأثر.	14.
					تطور المنظمة الأنظمة بما يتضمن استمرارية برامجها على المدى المتوسط والبعيد.	15.
					تتوفر لدى المنظمة إستراتيجيات للتقليل التدريجي من اعتماد البرامج على الدعم الخارجي.	16.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرة	
<b>البعد الثالث - الموارد البشرية:</b>						
درجة توافر الخبرات، الحوافز والفرص لتقديم إسهامات مجدية للمنظمة لدي كل من المدراء، الموظفين، المتطوعين، المشاركين وأي أطراف أخرى.						
					يوجد لدى المنظمة هيكل تنظيمي يبين أهم الوحدات والوظائف في المنظمة.	1.
					خطوط الصلاحيات/المسؤوليات والاتصال معرفة بشكل واضح ومكتوب.	2.
					هناك آليات واضحة لتنسيق العمل والتواصل ما بين الوظائف المختلفة في المنظمة.	3.
					يوجد لأفراد طاقم المنظمة وصف وظيفي محدد بوضوح وموثق.	4.
					تقيم المنظمة أفراد الطاقم بشكل دوري وحسب معايير شفافة مبنية على الأداء يتم عمله بشكل تشاركي.	5.
					هناك خطة محدثة لتطوير الموارد البشرية في المنظمة.	6.
					تشجع المنظمة طاقمها على التدريب وتطوير معارفهم ومهاراتهم باستمرار.	7.
					تتبع المنظمة سياسات محددة لتقوية فهم الطاقم لرسالة المنظمة ودورها المجتمعي والتزامه بهما.	8.
					تشجع المنظمة الطاقم على اتباع مجموعة ما من المعايير الأخلاقية أو القيم أو المعتقدات أو الممارسات الموضحة في مدونة معايير السلوك.	9.
					تراعي المنظمة الحساسية تجاه النوع الاجتماعي في ممارساتها الداخلية المختلفة.	10.
					تتيح المنظمة فرص عمل متكافئة لجميع المتقدمين المؤهلين.	11.
					تحظى الفئات المهمشة التي تنقر إلى التمثيل الكافي تقليدياً بفرص عادلة للمشاركة في أنشطة المنظمة، والاستفادة من خدماتها.	12.
					تمتلك المنظمة سياسات وإجراءات موثقة للتوظيف والتعاقد وظروف العمل (الحقوق والميزات).	13.
					تمتلك المنظمة سياسات وإجراءات موثقة للاستحقاقات والفوائد والمكافآت.	14.
					تمتلك المنظمة سياسات وإجراءات موثقة لاستقبال والتعامل مع الشكاوى.	15.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرة	
					تمتلك المنظمة سياسات وإجراءات موثقة لساعات الدوام ومعايير العمل الأخرى.	16.
					تحت سياسات المنظمة والإجراءات على الأداء الجيد، وتخفض من معدلات دوران أفراد الطاقم، وتساهم في رفع معنوياتهم.	17.
<b>البعد الرابع - العلاقات الخارجية:</b>						
التفاعلات بين المنظمة والعملاء الخارجيين والشركاء تؤخذ في الاعتبار وتستجيب بشكل مناسب للتفاعلات الاجتماعية، السياسية، الاقتصادية والبيئة المحيطة بالمنظمة.						
					هناك قنوات ملائمة تمكّن المجتمع والجمهور المستهدف من الوصول إلى المنظمة والاستفادة من خدماتها.	1.
					تسوق المنظمة برامجها بنشاط لجمهورها المستهدف.	2.
					تتقف المنظمة الجمهور المستهدف ورفع وعيه.	3.
					تمتلك المنظمة مواد ملائمة (كتب، تقارير، موقع على الإنترنت، إلخ) تعكس رسالتها وغاياتها وأهدافها وأنشطتها.	4.
					تعمل المنظمة على كسب قبول الجمهور المستهدف ودعمه.	5.
					تبني المنظمة ائتلافاتها مع المؤسسات الأخرى التي تعمل في المضمار ذاته باتباع سياسات واضحة	6.
					تعمل المنظمة على التشبيك وإنشاء صلات تعاونية برامجية فعالة مع المؤسسات الأخرى.	7.
					تتبع المنظمة سياسات محددة لتشاطر الموارد مع مؤسسات أخرى تعمل في المضمار ذاته.	8.
					تتسق المنظمة البرامج مع المؤسسات الأخرى بغرض الحد من الازدواجية وزيادة التكاملية باتباع سياسات واضحة ومحددة.	9.
					تعد المنظمة عضو فاعل في الاتحادات أو الشبكات المحلية الإقليمية والدولية.	10.
					تستعمل المنظمة وسائل الإعلام (الصحف، الإذاعة، التلفاز) للوصول بفاعلية إلى جمهورها المستهدف وإبراز عملها وترويجها والتأثير في الجمهور وفي صناعات السياسات	11.
					تمتلك المنظمة إستراتيجية للمناصرة في المجالات الرئيسية لعملها.	12.
					تعمل المنظمة مع مؤسسات أخرى في مجال المناصرة من أجل أهدافها ومصالح المجتمعات التي تخدمها.	13.
					تطور المنظمة مهارات وموارد قدرات ذاتية ملائمة لتنفيذ حملات للمناصرة.	14.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرة	
<b>البعد الخامس - المالية:</b>						
قدرة المنظمة على الحصول على الدعم المادي اللازم لتنفيذ عملياتها، وقدرتها على استخدام الدعم بفاعلية وكفاءة عالية ومتوافق مع القوانين والأنظمة بما يضمن حماية مصالح وأصول المنظمة						
					1. تضع المنظمة خطط وتصورات مالية مستقبلية.	
					2. تعدُّ المنظمة الخطط والتصورات المالية الخاصة بالمنظمة بدقة وعناية.	
					3. تتوفر إجراءات راسخة للحفاظ على اتزان المدخولات والمصاريف بشكل منتظم.	
					4. توجد خطط مالية بديلة للحالات الطارئة.	
					5. تمتلك المنظمة إستراتيجية فعّالة لتجديد الأموال.	
					6. تنجح المنظمة في الوصول إلى مصادر تمويل متعددة لدعم أنشطتها خلال الأعوام الثلاثة الماضية.	
					7. تمتلك المنظمة القدرة على تصميم مقترحات المشاريع والحصول على التمويل اللازم.	
					8. تتقاضى المنظمة رسوماً مقابل خدماتها أو تمتلك آليات أخرى لاستعادة التكلفة في المجالات المناسبة ضمن نظام تقديم الخدمات.	
					9. تمتلك نظاماً معتمداً ومُتبعاً للمشتريات في المنظمة.	
					10. تتبع المنظمة إجراءات محددة لضمان أن تتم المشتريات على أساس أسعار تنافسية (عروض أسعار/ استدراج عطاءات/ إلخ).	
					11. يتم الحفاظ على سجلات مفصلة لأصول رأس المال والممتلكات والأجهزة.	
					12. تجرد المنظمة وبشكل دوري الممتلكات والأجهزة على أرض الواقع.	
					13. تمتلك المنظمة دليل للسياسات أو لوائح إجراءات المحاسبة المؤسسية العامة.	
					14. تمتلك المنظمة دليل للسياسات أو لوائح لصلاحيه المصادقة على المعاملات المالية.	
					15. تمتلك المنظمة دليل للسياسات أو لوائح لإجراءات ضبط المصاريف، مثل متطلبات الشراء والدفع النقدي.	
					16. تمتلك المنظمة دليلاً للسياسات أو لوائح لعمل جداول الرواتب والمستحقات المالية.	

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرة	
					تحافظ المنظمة على دفتر النقد/ سجل الشيكات/ دفتر الدفعات النقدية/ كشف حسابات المصاريف العامة... إلخ.	17.
					تمتثل المنظمة لمتطلبات قوانين العمل والضريبة.	18.
					تُعد المنظمة تقارير مالية سنوية من قبل مدقق حسابات قانوني خارجي.	19.

### المتغير التابع: جودة المشاريع

جودة المشاريع						
#	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
1.	تتواءم المشاريع التي تنفذها المنظمة مع أولويات واحتياجات الفئات والمجتمعات المستهدفة					
2.	المشاريع التي نفذها/ تنفذها المنظمة تتواءم مع سياسات وخطط التنمية الوطنية.					
3.	تم تحقيق أهداف المشاريع التي نفذتها المنظمة بما يتناسب خطط التنمية الوطنية، أولويات واحتياجات الفئات والمجتمعات المستهدفة					
4.	تعتبر مخرجات (الأهداف الفرعية) المشاريع التي نفذتها المنظمة كافية بما يضمن تحقيق الأهداف الرئيسية للمشاريع.					
5.	تم إنجاز أنشطة مشاريع الجمعية بما يضمن تحقيق الأهداف وتقديم الخدمات في الوقت المناسب للفئات والمجتمع المستهدفة.					
6.	التزمت المشاريع التي نفذتها المنظمة بالتكلفة اللازمة فقط للوصول للمخرجات المخطط لها.					
7.	تقدم المنظمة خدمات ذات جودة عالية حسب ما هو مخطط له ضمن مشاريعها.					
8.	تقوم المنظمة باستغلال موارد المشروع في مجال المشروع نفسه ولا تقدم خدمات أقل من الجودة المخطط لها.					
9.	تساهم المشاريع التي نفذتها المنظمة في عمل تغيير في حياة الفئات والمجتمعات المستهدفة					

#	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
10.	تساهم المشاريع التي نفذتها المنظمة في تحسين جودة الخدمات المقدمة في القطاع الذي ينتمي اليه المشروع (صحة، تعليم، إلخ)					
11.	تم بناء قدرات الفئات المستهدفة وإعدادها للاعتماد على نفسها بعد انتهاء المشاريع التي نفذها المنظمة.					
12.	يمكن استمرار تقديم الخدمات التي قدمتها المشاريع التي نفذتها المنظمة بعد انتهاء المشروع وتوقف التمويل					
13.	يتم تطوير أنظمة وسياسات وتعزيز الحوكمة ضمن المشاريع التي نفذتها المنظمة.					

ملحق (3): توزيع المنظمات في عينة الدراسة.

النسبة المئوية	عدد الجمعيات	القطاع
72%	62	الاجتماعي
11%	10	الصحي
8%	7	المرأة
6%	5	التعليمي
3%	2	حقوق الإنسان
<b>100</b>	<b>86</b>	<b>الإجمالي</b>

## فهرس الملاحق

- ملحق (1): لجنة محكمي الإستبانة.....106
- ملحق (2): استبانة جمع البيانات الأولية.....107
- ملحق (3): توزيع المنظمات في عينة الدراسة.....115

## فهرس الجداول

- جدول 1.2: التوزيع الجغرافي والقطاعي. .... 35
- جدول 2.2: توزيع الجمعيات حسب القطاع. .... 37
- جدول 3.2: الفجوة البحثية. .... 53
- جدول 1.3: توزيع فقرات أداة الدراسة على المحاور والأبعاد المكونة لها. .... 59
- جدول 2.3: المحك المعتمد في الدراسة. .... 60
- جدول 3.3: معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول "بناء القدرات". .... 62
- جدول 4.3: معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني "جودة المشاريع". .... 63
- جدول 5.3: ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة التجزئة النصفية. .... 64
- جدول 6.3: ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة كرونباخ ألفا. .... 65
- جدول 1.4: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي. .... 68
- جدول 2.4: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير العمر. .... 68
- جدول 3.4: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي. .... 69
- جدول 4.4: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة. .... 70
- جدول 5.4: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي. .... 70
- جدول 6.4: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المحافظة. .... 71
- جدول 7.4: نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الأول "الإدارة". .... 72
- جدول 9.4: نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثالث "الموارد البشرية". .... 76
- جدول 10.4: نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الرابع "العلاقات الخارجية". .... 78
- جدول 11.4: نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الخامس "المالية". .... 80
- جدول 13.4: نتائج التحليل الإحصائي لفقرات المحور الثاني "جودة المشاريع". .... 84
- جدول 14.4: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بناء القدرات على جودة المشاريع. .... 87
- جدول 15.4: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الإدارة على جودة المشاريع. .... 89
- جدول 16.4: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير تنفيذ البرامج على جودة المشاريع. .... 90
- جدول 17.4: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الموارد البشرية على جودة المشاريع. .... 91
- جدول 18.4: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير العلاقات الخارجية على جودة المشاريع. .... 91
- جدول 19.4: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير المالية على جودة المشاريع. .... 92

## فهرس الأشكال

شكل 1.1: انموزج أبعاد الدراسة. .... 8

## فهرس المحتويات

أ.....	إقرار:
ب.....	شكر وعران
ج.....	مصطلحات الدراسة:
د.....	الملخص:
ه.....	Abstract:

### 1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....

1.....	1.1 مقدمة الدراسة.....
2.....	2.1 مشكلة الدراسة.....
3.....	3.1 مبررات الدراسة.....
4.....	4.1 أهمية الدراسة.....
4.....	1.4.1. الأهمية العلمية:
4.....	2.4.1. الأهمية العملية:
4.....	5.1 أهداف الدراسة.....
5.....	6.1 أسئلة الدراسة.....
5.....	7.1 فرضيات الدراسة.....
7.....	8.1 حدود الدراسة.....
7.....	9.1 متغيرات وأنموذج الدراسة.....
8.....	10.1 هيكلية الدراسة.....

### 2 الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....

9.....	1.2 بناء القدرات.....
10.....	1.1.2. مفهوم بناء القدرات:
11.....	2.1.2. أهداف بناء القدرات:
11.....	3.1.2. أهمية بناء القدرات:
12.....	4.1.2. أبعاد بناء القدرات:
13.....	1.4.1.2. الإدارة:
14.....	2.4.1.2. تنفيذ البرامج:

16	3.4.1.2. الموارد البشرية:
18	4.4.1.2. العلاقات الخارجية:
19	5.4.1.2. المالية:
21	2.2 جودة المشاريع
21	1.2.2. مفهوم المشروع:
22	2.2.2. خصائص المشروع:
22	3.2.2. مفهوم إدارة المشاريع:
23	4.2.2. أهداف إدارة المشاريع:
23	5.2.2. معوقات إدارة المشاريع:
24	6.2.2. مفهوم الجودة:
25	7.2.2. أهمية قياس الجودة:
26	1.7.2.2. طرق تقييم جودة المشروع:
26	2.7.2.2. معايير تقييم جودة المشروع:
27	8.2.2. مؤشرات جودة المشاريع:
28	9.2.2. العلاقة بين بناء القدرات وجودة المشاريع:
29	3.2 المنظمات الأهلية:
29	1.3.2. مفهوم المجتمع المدني:
30	2.3.2. مراحل تطور الجمعيات الأهلية في فلسطين:
30	3.3.2. مفهوم المنظمات الأهلية:
31	4.3.2. خصائص المنظمات الأهلية:
32	5.3.2. أهداف المنظمات الأهلية:
33	6.3.2. أهمية المنظمات الأهلية:
33	7.3.2. العوامل المؤثرة في نجاح المنظمات الأهلية:
34	8.3.2. معوقات المنظمات الأهلية:
34	9.3.2. آليات تطوير عمل المنظمات الأهلية:
35	10.3.2. تصنيف الجمعيات الأهلية:
35	11.3.2. منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية الفلسطينية:
39	4.2 الدراسات السابقة والتعقيب عليها
39	1.4.2. المقدمة:
39	2.4.2. الدراسات التي ركزت على "بناء القدرات":

39	1.2.4.2. الدراسات العربية:
43	2.2.4.2. الدراسات الأجنبية:
45	3.4.2. الدراسات التي تناولت متغير جودة المشاريع:
45	1.3.4.2. الدراسات العربية:
47	2.3.4.2. دراسات أجنبية:
48	4.4.2. الدراسات التي ربطت بين المتغير المستقل أو أبعاده، مع المتغير التابع أو أبعاده:
48	1.4.4.2. الدراسات العربية:
51	2.4.4.2. الدراسات الأجنبية:
52	5.4.2. التّعقيب على الدراسات السابقة:
52	1.5.4.2. أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية.
54	2.5.4.2. ما تتميز به الدراسة الحالية:
54	3.5.4.2. الاستفادة من الدراسات السابقة:
<b>55</b>	<b>3 الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>
55	1.3 مقدمة:
55	2.3 منهج (أسلوب) الدراسة
56	3.3 مجتمع وعينة الدراسة
56	1.3.3. مجتمع الدراسة:
56	2.3.3. المجتمع المستهدف:
57	3.3.3. عينة الدراسة:
58	4.3 مصادر البيانات والمعلومات
58	5.3 خطوات إعداد أداة الدراسة (الاستبانة)
58	6.3 محتويات أداة الدراسة (الاستبانة)
59	7.3 تصحيح أداة الدراسة (الاستبانة)
60	1.7.3. صدق أداة الدراسة:
60	1.1.7.3. الصدق المرتبط بالمحتوى (الصدق الظاهري):
61	2.1.7.3. صدق الاتساق الداخلي:
63	2.7.3. ثبات أداة الدراسة:
63	1.2.7.3. طريقة التجزئة النصفية:
64	2.2.7.3. طريقة كرونباخ ألفا:

65	8.3 التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة .....
66	9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة .....
<b>67</b>	<b>4 الفصل الرابع: تحليل البيانات وتفسير ومناقشة النتائج .....</b>
67	1.4 مقدمة .....
67	2.4 الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة .....
67	1.2.4. توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي: .....
68	2.2.4. توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير العمر: .....
69	3.2.4. توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي: .....
69	4.2.4. توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة: .....
70	5.2.4. توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي: .....
71	6.2.4. توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المحافظة: .....
71	3.4 نتائج تحليل محاور وأبعاد الدراسة .....
71	1.3.4. تحليل النتائج المتعلقة بالمحور الأول "بناء القدرات": .....
71	1.1.3.4. النتائج المتعلقة بالبعد الأول "الإدارة": .....
73	2.1.3.4. النتائج المتعلقة بالبعد الثاني "تنفيذ البرامج": .....
75	3.1.3.4. النتائج المتعلقة بالبعد الثالث "الموارد البشرية": .....
77	4.1.3.4. النتائج المتعلقة بالبعد الرابع "العلاقات الخارجية": .....
80	5.1.3.4. النتائج المتعلقة بالبعد الخامس "المالية": .....
82	4.4 اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة .....
<b>93</b>	<b>5 الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات .....</b>
93	1.5 مقدمة .....
93	2.5 نتائج واستنتاجات الدراسة .....
94	1.2.5. النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (بناء القدرات): .....
94	2.2.5. النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (جودة المشاريع): .....
94	3.2.5. النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات: .....
95	3.5 استنتاجات الدراسة .....
96	4.5 توصيات الدراسة .....
96	1.4.5. التوصيات المتعلقة ببناء القدرات: .....
97	2.4.5. التوصيات المتعلقة بجودة المشاريع: .....

98 .....	5.5 مُقترحات لدراسات مستقبلية
<b>Error! Bookmark not defined.</b> .....	المصادر والمراجع
106.....	الملاحق
116.....	فهرس الملاحق
117.....	فهرس الجداول
118.....	فهرس الأشكال
119.....	فهرس المحتويات