

## تأثير ممارسات إدارة المشتريات على أداء المشاريع المنفذة في المنظمات غير الحكومية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية



This work is licensed under a  
Creative Commons Attribution-  
NonCommercial 4.0  
International License.

حسين خليل الخطيب

ماجستير إدارة الأعمال والتخطيط الإستراتيجي.

نشر إلكترونياً بتاريخ ٦ سبتمبر ٢٠٢٤ م

تطوير نظام إدارة المشتريات القائم من خلال تطبيق نظم إلكتروني، والارتقاء بمنظومة وضوابط المشتريات في المنظمات الأهلية، وإعداد دليل إجرائي للمشتريات، كذلك الفصل في الصالحيات بين دائرة المشتريات والدوائر الأخرى في المنظمة، وتعزيز دور اللجان العاملة في عروض الأسعار والعطاءات، وبناء قدرات مديربي ومنسقي المشاريع في مجال إدارة المشتريات.

**الكلمات المفتاحية:** ممارسة إدارة المشتريات، أداء المشاريع المنفذة، المنظمات غير الحكومية.

### \* مقدمة الدراسة

تسعى المنظمات على اختلاف أهدافها ورسالتها إلى تطوير أعمالها الإدارية والمالية، في سبيل تقديمها وازدهارها، وتحديداً تقوم المنظمات العاملة في فلسطين والمحافظات الجنوبية بشكل خاص على التطوير الدائم لدوائرها المختلفة

### الملخص

هدفت الدراسة للتعرف على أثر ممارسة إدارة المشتريات على أداء المشاريع المنفذة في المنظمات غير الحكومية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (٦٨) منظمة غير حكومية، وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذات دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد ممارسات إدارة المشتريات على أداء المشاريع المنفذة في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، بنسبة (٧٦.١٪)، وعدم وجود فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى معنوية (٥٪) في استجابة أفراد العينة حول أبعاد إدارة المشتريات من وجهة نظر العاملين في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية تعزى إلى النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والمسمي الوظيفي باشتئاء أبعاد "طلب الشراء، وإجراءات الشراء". وقدمت الدراسة مجموعة توصيات أهمها:

"ما مدى تأثير ممارسات إدارة المشتريات على أداء المشاريع المنفذة بالمنظمات غير الحكومية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟"

#### \* أهداف الدراسة

- تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف التالية:-
  - ١- التعرف على مستوى الالتزام بـممارسات إدارة المشتريات في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
  - ٢- التعرف على واقع أداء المشاريع المنفذة في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
  - ٣- التعرف على أثر ممارسات إدارة المشتريات على أداء المشاريع المنفذة في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
  - ٤- تحديد الفروقات في متوسطات استجابات المبحوثين حول (ممارسات إدارة المشتريات) في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمحافظة).
  - ٥- تحديد الفروقات في متوسطات استجابات المبحوثين حول (أداء المشاريع المنفذة) في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمحافظة).

من خلال تحسين أدائها والذي ينعكس على تحسين خدمتها المقيدة للمستفيدين.

وتلعب المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية والتي وصل عددها إلى 1525 منظمة وجمعية موزعة على ٣١ قطاعاً متنوعاً من هذه القطاعات: القطاع التعليمي، القطاع الاجتماعي، القطاع الثقافي. (الموقع الإلكتروني للمنظمات غير الحكومية، وزارة الداخلية الفلسطينية). دوراً مهماً في تقديم الخدمات المتنوعة للمستفيدين في مختلف المجالات، وأهمها الصحية، الإغاثية، التعليمية، الحقوقية. واحدة من الإدارات المهمة، والتي تؤدي دوراً مهماً ورئيسياً في المنظمات غير الحكومية وتحديداً في تنفيذ المشاريع بفعالية كبيرة، هي إدارة المشتريات، والتي يقع على عاتقها مسؤولية تحديد الاحتياجات للمنظمة وتوفيرها في الوقت المناسب، والجودة والسعر المناسبين، وحيث إن المنظمات غير الحكومية هي منظمات خيرية، وتقديم خدماتها دون مقابل للمستفيدين، وتعتمد اعتماداً كلياً على عمليات الشراء في الحصول على احتياجاتها واحتياجات المستفيدين لذلك فإن إدارة المشتريات تعتبر العمود الفقري للمنظمات في تحقيق أهدافها وتنفيذ مشاريعها المختلفة، حيث أن إدارة المشتريات تكون من مجموعة من العمليات والأنشطة التي تمارسها الإدارة حتى إذا كانت المنشآت لا تريد أن تشتري في الوقت الحالي، فإن نسبة كبيرة من إجمالي المبيعات تتوقف على المشتريات (خالد، ومذكر، ٢٠١٧).

وتحدد مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس: -

## \* أهمية الدراسة

الشراء المؤقت أو حسب الحاجة، والشراء مقدماً أو للتخزين، والمبادلة في الشراء، والشراء من مصدر واحد، والشراء من مصادر متعددة، والشراء بالمضاربة.

### ثانياً: سياسات الشراء الخاصة

- وتشتمل على:

توفير التجهيزات الرأسمالية، وعناصر قياس أداء التجهيزات الرأسمالية، ومتغيرات قرار توفير التجهيزات الرأسمالية، ومزايا استئجار تجهيزات رأسمالية، وعيوب أو مشكلات الاستئجار

### ثالثاً: الشراء الفوري

#### \* دورة حياة الشراء

تبدأ دورة الشراء بطلب من داخل المنظمة لشراء مواد أو معدات أو لوازم أو عناصر أخرى من خارج المنظمة، وتنتهي الدورة عندما يتم إغطاء قسم المشتريات باستلام شحنة بحالة مرضية، والمحاسبة الإدارية تشارك بنشاط في كل خطوة. والخطوات الرئيسية في الدورة هي كما يلي (الخراشة، 2022).

الاعتراف بالحاجة، ووصف الحاجة، واختيار الموردين، وتحديد الأسعار، وتحضير أمر الشراء، وتقديم الطلب مع مورد مختار، ومراقبة ومتابعة الطلب، واستلام المواد المطلوبة، والتذيق والموافقة على الدفع للمورد.

\* ممارسات إدارة المشتريات (أبعاد ممارسات إدارة المشتريات)

#### \* مفهوم ممارسات الشراء

إجراءات أو ممارسات الشراء هي عملية داخلية تضعها كل منظمة للتتأكد من أن المشتريات التي تم إجراؤها

1- دوائر المشتريات: قد تقييد هذه الدراسة في توفير التكاليف المالية للمشروع من خلال الحصول على العروض الأفضل من الموردين والمقاولين.

2- أصحاب الاختصاص ومتخذي القرار: قد تقييد في الجهد الرامي لاتخاذ قرار يتعلق بالاستغلال الأمثل لإدارة المشتريات على أداء المشاريع المنفذة.

## \* حدود الدراسة

1- الحد الموضوعي: اقتصرت هذه الدراسة على دراسة تأثير ممارسات إدارة المشتريات على أداء المشاريع.

2- الحد البشري: اقتصرت هذه الدراسة على آراء عينة من المديرين الماليين ومديري المشتريات ومديري ومنسقي المشاريع العاملين في المنظمات غير الحكومية الأعضاء في شبكة المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية.

3- الحد المكاني: طبقت هذه الدراسة على المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية والأعضاء الـ ٦٨ في PNGO.

4- الحد الزماني: تم إجراء هذه الدراسة في العام (2023-2022).

## \* سياسات الشراء

تقسم سياسات الشراء إلى ثلاثة أنواع رئيسة هي (مركز تطوير المؤسسات الأهلية، 2015).

### أولاً: سياسات الشراء العامة

وتشتمل على:

تلك الموصفات التي تعهد بها، وقدم أسعاره على أساسها (عقيلي، وآخرون، 2004).

#### \* أهمية الفحص والاستلام

ويرى الباحث أن للفحص والاستلام أهمية كبيرة منها:-

- ١- الكشف عن أي خلل أو عدم تطابق بين المواد المشتراء والموصفات المتفق عليها مع المورد.
- ٢- تحفيز المورد على الاهتمام بالمواصفات والجودة المطلوبة.
- ٣- التأكد من كفاءة الموردين الجدد.
- ٤- حماية المنظمة من المخاطر الناتجة عن أي تغيرات قد تحدث في مصانع الموردين.

#### \* المتابعة والتقييم

يشير(عقيلي، وآخرون، 2004) أن مفهوم تقييم أداء وظيفة الشراء إلى قياس وتحليل النتائج التي تتوصل إليها الأقسام الإدارية التي تتكون منها هذه الوظيفة، ومقارنتها بالأهداف المحددة لها— باستخدام مؤشرات معينة، والحصول على بيانات ومعلومات تفيد وظيفة الشراء في إعداد خطتها المقبلة. وأشار إلى أن هناك اجراءات خاصة بتقييم أداء وظيفة الشراء وهي:-

#### \* سياسة الشراء في وقت الطوارئ

يسمح النظام المالي والقواعد المالية بالاستثناءات حيثما لا تسمح مقتضيات عمليات الأمم المتحدة بذلك التي يتطلب الاضطلاع بها من خلال طرائق رسمية لالتماس العطاءات. ومع ذلك، تبذل جهود معقولة في أثناء حالة الطوارئ لمواصلة اتباع عملية يتم فيها تقديم عدة عروض

متوافقة مع المبادئ الأساسية للمسؤولية والمساءلة والشفافية والمساواة في معاملة المورّدين والتكافؤ، مع ضمان أفضل قيمة مقابل المال. تقدم أعلى جودة بأفضل سعر. تضمن إجراءات المشتريات التحليل بالموضوعية أثناء عملية منح المورّدين. يجب أن تتكيف معايير المنح نفسها مع الظروف واحتياجات البرنامج ولوائح المانحين، موقع الخدمات اللوجستية يعرفها الباحث ممارسات إدارة المشتريات إجرائياً بأنها مجموعة من الإجراءات العملية المنهجية التي تقوم إدارة المشتريات بتطبيقها لتوفير المواد والخدمات التي تحتاجها المنظمة من الموردين بجودة عالية وسعر ووقت مناسبين، بما لا يتعارض مع سياسات الشراء الخاصة بالمنظمة.

#### \* التخطيط للشراء

هو التنبؤ بظروف المنظمة الداخلية والخارجية. واحتمالات تغير في تلك الظروف تمهدًا لإعداد لمواجهة هذه المتغيرات. وتتضمن عملية التخطيط للشراء اختيار من بين البديل للأهداف والإستراتيجيات والسياسات والبرامج والإجراءات الشرائية، ويعتمد الاختيار من بين البديل على توفير معلومات عن: احتياجات المنظمة وامكاناتها الحالية والمستقبلية، وظروف البيئة الشرائية الحالية والمتوقعة. محفوظ إحداث التكامل عند إعداد الخطط الشرائية (الصيري، 2009).

#### \* الفحص والاستلام

ويعرف على أنه الإجراء الوحيد الذي يمكن من خلاله الاطمئنان على مدى التزام المورد بمواصفات الطلبية،

### \* أداء المشاريع

يعتبر أداء المشاريع عنصراً حاسماً لنجاح المشروعات، حيث يتم تحديد نجاح المشروع بمدى تحقيقه للأهداف المحددة وفي الوقت المناسب وبالتكلفة المحددة. ويمكن تحسين أداء المشاريع عن طريق التخطيط الجيد والتنظيم السليم والتواصل الفعال وإدارة المخاطر والتحكم في التكاليف والجودة.

ويمكن للمشاريع استخدام أنظمة إدارة المشاريع والأدوات الحديثة التي تساعده في تحسين أداء المشاريع، مثل البرامج الحاسوبية الخاصة بإدارة المشاريع والتقارير المنتظمة والتحليلات الإحصائية والتقنيات الحديثة.

### \* مفهوم أداء المشاريع

عرفها العوامرة (٢٠١٣) بأنه درجة بلوغ المشروع الصغير أو المتوسط للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية، وقد تم قياسه بأبعاد الربحية، وحجم المبيعات، ورضا العملاء. وعرفتها منظمة UNFPD (٢٠٠٧) بأنه فن توجيه الموارد البشرية والمادية وتنسيقها خلال حياة المشروع، من خلال استخدام التقنيات الحديثة، لتحقيق الأهداف المحددة بالطريقة التي تمكن من إنجاز المشروع، وذلك بتتنفيذ ما جاء فيه، ومراعاة عوامل الجودة والتوفيق والتكلفة.

ويعرف الباحث أداء المشاريع إجرائياً: هو قدرة المنظمة على توجيه الموارد البشرية والمادية القائمة على المشروع، وتوظيف جهود العاملين من خلال استخدام التقنيات الحديثة في إدارة المشاريع، والتي تضمن تحقيق

لضمان أفضل قيمة مقابل المال للأمم المتحدة (الأمم المتحدة، دليل المشتريات، 2020).

تعرف الأمم المتحدة في دليل مشترياتها حالة الطوارئ بأنها الحالات التي يوجد فيها دليل واضح على وقوع حدث أو سلسلة من الأحداث محدد بشكل وشيك حياة البشر أو سبل عيشهم، ويمكن أن يكون الحدث أو سلسلة من الأحداث ما يلي:

١- الكوارث المفاجئة مثل: الزلازل والفيضانات وغزو الجراد وما شابه ذلك من الكوارث غير المتوقعة.

٢- حالات الطوارئ من صنع الإنسان التي تؤدي إلى تدفق اللاجئين أو التشرد الداخلي للسكان، أو في معاناة السكان المتضررين بطريقة أخرى.

٣- الجفاف وفشل المحاصيل والآفات والأمراض التي تؤدي إلى تآكل المجتمعات المحلية والضعيفة، قدرة السكان على تلبية احتياجاتهم الأساسية.

٤- الصدمات الاقتصادية المفاجئة، أو إخفاقات السوق، أو الانهيار الاقتصادي مما أدى إلى تآكل وقدرة المجتمعات المحلية والسكان الضعفاء على تلبية احتياجاتهم الأساسية.

٥- حالة طوارئ معقدة تتعرض لها حكومة البلد المتضرر أو رئيس الوكالة المنظمة التابعة للأمم المتحدة قد طلبت دعم الأمم المتحدة.

٦- حدث (أحداث) أخرى، يرى الأمين العام المساعد، أن مكتب أمين المظالم أو وكيل الأمين العام، شعبة خدمات الرقابة، ستدرج ضمن التعريف لحالة طوارئ حقيقة.

والذي يضمن استثمار وقت تنفيذ المشروع بأفضل طريقة ممكنة والتي تضمن نجاح المشروع وتحقيق أهدافه (محمد، 2012).

ويوضح العبد وحسن (2018) أن هناك عمليات أساسية مرتبطة بإدارة وقت المشروع يجب مراعتها عند التخطيط لإدارة وقت تنفيذ المشروع وهي (تخطيط الجدول الزمني للمشروع، تحديد أنشطة المشروع، عملية ربط الأنشطة، تحديد وتقدير مصادر وموارد الأنشطة).

٤- معيار إدارة تكلفة المشاريع: وهي العملية التي يتم فيها التخطيط والتقدير لمختلف تكاليف المشروع، بحيث يمكن اعداد موازنة شاملة للمشروع، والتي توضح استخدام الموارد المالية للمشروع بشكل منظم ومنضبط، لتحقيق أفضل كفاءة وفاعلية للمشروع (Blocher, et al., 2010).

ويرى Auman (٢٠١٢) أن إدارة تكلفة المشروع تتضمن عمليات تخطيط تكاليف المشروع، وتقدير التكاليف، وإعداد موازنة المشروع، وضبط تكاليف المشروع.

#### \* إدارة مشتريات المشروع

وهي عملية لسلسلة منظمة من الإجراءات المتتابعة للحصول على المواد أو الخدمات تبدأ بالخطيط للشراء، وتحديد مصادر الشراء، ومراجعة طلبات الشراء، بالإضافة إلى التواصل مع الموردين، وتنفيذ واغلاق الشراء (عبد العزيز، 2008).

١- إدارة موارد المشاريع: وتحدف إلى توفير جميع المواد والمستلزمات الخاصة بالمشروع من خلال عمليات مراحل تنفيذ المشروع، وذلك من أجل ضمان تنفيذ وإنجاز المشروع

الأهداف من حيث جودتها وتوقيتها وتكلفتها بما يحقق الرضا لل المستفيدين.

#### \* المعايير الدولية لإدارة المشاريع

ويقصد بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع بأنها مواصفات ومقاييس عالمية موضوعة في وثيقة رسمية توضح الآليات والطرق والعمليات المعترف بها عالمياً، وتتضمن المدخلات والخرجات والمعايير التي توضح الممارسات السليمة؛ لضمان نجاح المشروع (Ndiritu and Lynn, 2003).

١- معيار إدارة نطاق المشاريع: وهي عملية تحديد وتوضيح كافة الأعمال والمهام المطلوبة لإنجاز المشروع بالإضافة إلى تحديد الخطوات والمتطلبات الالزمة لتنفيذها بشكل صحيح وفعال، تشمل تحديد متطلبات المشروع واحتياجاته وتحديد نطاقه، وتطوير بيانات نطاق المشروع، وتفويض المهام وإعداد هيكل تجزئة للمشروع لتعريف الحدود وتقسيم العمل إلى وحدات صغيرة (Heagney, 2012).

٢- معيار إدارة تكامل المشاريع: وهي عملية شاملة تتضمن إدارة جميع جوانب المشروع بشكل متكامل ومترابط، بدءاً من تحديد الأهداف والمتطلبات وصياغة وثيقة المشروع وخطط الجدول الزمني والموارد وإدارة العمليات ومراقبة التقدم والتحكم في المخاطر وإدارة التغيرات، وصولاً إلى إنجاز المشروع وتسليميه بنجاح وإعداد التقارير الالزمة لتقدير أدائه (Wysocki, 2013).

٣- معيار إدارة وقت المشاريع: وهي التقويم الزمني المستقبلي، والذي يتم الإعتماد عليه في مراحل تنفيذ المشروع المختلفة

### \* تقييم أداء المشاريع

هو عملية قياس مدى نجاح المشاريع الجارية والمنجزة، ويعد أداة إدارية تساعده صانعي القرار ومديري المشاريع على معرفة مدى تنفيذ المشروع وفعاليته وكفاءته، وذلك لاتخاذ القرارات الصحيحة بشأن تعديل السياسات والإجراءات الجارية بالتنفيذ، والاستفادة منها في تنفيذ مشاريع أخرى. يهدف التقييم إلى تحديد مدى ملاءمة المشروع للأهداف الموضوعة وفعاليته وكفاءة إنجازه ومدى تأثيره واستدامته.

UNFPD Evaluation (toolkit, 2007)

### \* أهداف تقييم أداء المشاريع

ويذكر JICA (2004) أن هناك عدة أهداف لتقييم أداء المشاريع تمثل في:

- ١- إتاحة عملية التعلم الجماعي والمساهمة في مجموعة المعرف المتعلقة بما ينجح وما لا ينجح.
- ٢- التتحقق من جودة أداء إدارة المشروع أو تحسينها.
- ٣- تحديد الإستراتيجيات الناجحة من أجل التوسيع فيها وتكرارها.
- ٤- تعديل الإستراتيجيات غير الناجحة.

٥- إتاحة الفرصة للجهات المعنية للإدلاء بدلوها في مخرجات المشاريع وجودتها.

### \* أبعاد نجاح المشاريع

يشير اليازجي (٢٠١٨) أن أبعاد نجاح المشاريع تمثل في:-

وفقا لما خطط له من تقويم زمني بالتكلفة المقبولة والمتواقة مع الموازنة المعدة للمشروع سلفا (نصير، 2007).

٢- إدارة اتصالات المشاريع: وهي عملية يتم فيها ضمان سهولة انتقال المعلومات والتقارير الخاصة بالمشروع بالوقت والشكل المناسبين إلى الأشخاص المعنيين، بالإضافة إلى تبادل المعلومات والتقرير وأي تعليمات بين المستويات الادارية المختلفة للمشروع (نصار، 2005).

ت تكون من العناصر الأساسية مثل الرسالة والقناة والمرسل والمستقبل والتغذية الراجعة، والعمليات مثل تحضير الاتصال وتوزيع المعلومات وإدارة المستفيدين وإعداد تقارير الأداء. Morris, . 2008)

٣- إدارة جودة المشاريع: وتركز إدارة جودة المشروع على تلبية حاجات ومتطلبات المستفيدين وأصحاب المصالح، وتحقيق الجودة العالية في جميع مراحل المشروع، والفحص الدوري المستمر للعمليات، وتطوير مقاييس الأداء بشكل دوري ومستمر، يمثل منهج شامل لتحسين كفاءة الإنتاجية وتطوير المنظمة، وضمان تحقيق الأهداف المنشودة والنجاح المستدام (Rahman and Bullock, 2012).

٤- إدارة مخاطر المشاريع: وهي العملية التي يتم من خلالها تشخيص جميع المخاطر المحتملة في المشروع وتحليلها بدقة والاستجابة لها، والعمل على مراقبة هذه الاستجابة بشكل دوري ومستمر (المقداد، 2011).

ويمكن تقسيمها إلى أربعة فئات: المخاطر الإدارية، الخارجية، التنظيمية، والفنية.

وفي تنفيذ بعض أهداف وبرامج السياسة السكانية، وفي مجالات البيئة وإستراتيجية مكافحة الفقر وغيرها.

#### \* مفهوم المنظمات غير الحكومية (الأهلية)

تعَدُّ المنظمة غير الحكومية هي شخصية معنية مستقلة يتم إنشاؤها بمحض اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص. تهدف هذه المنظمة إلى تحقيق أهداف مشروعة تتعلق بالصالح العام ولا تهدف إلى جني الربح المالي لتقاسمها بين الأعضاء أو لتحقيق منفعة شخصية (هيئة شؤون المنظمات الفلسطينية، 2012).

ت تكون المنظمات المستقلة غير الربحية من مجموعة من المؤسسات التي تعمل خارج إطار الأسرة والدولة، وتأسست بإرادة حرة من قبل أفراد المجتمع لتحقيق مصالحهم الشخصية أو المجتمعية. تعمل هذه المؤسسات ضمن علاقة تعاونية وتكاملية مع الدولة والقطاع الخاص، وتميز بالرقابة والمدافعة عن المصالح المشتركة والقيم والأخلاق الحميدة التي تتماشى مع ثقافة المجتمعات التي تعمل فيها. ومن أمثلة هذه المؤسسات تجند الجمعيات الخيرية، والمنظمات البيئية، والمؤسسات التعليمية والثقافية، والمؤسسات الرياضية والاجتماعية، وغيرها الكثيرة (العالول، 2022).

حسب القانون الفلسطيني: ينص قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية رقم (١) لسنة ٢٠٠٠، أن النشاط الأهلي هو أي خدمة أو نشاط اجتماعياً، أو اقتصادياً، أو ثقافياً، أو تنموياً أو غيره، يقدم طوعاً أو اختيارياً ومن شأنه تحسين مستوى حياة المواطنين في المجتمع سواء كان اجتماعياً أو تعليمياً أو ثقافياً أو صحياً أو تنموياً أو حقوقياً.

الكفاءة Efficiency)، الإنتاجية Effectiveness)، الجودة Quality).

#### \* العلاقة بين إدارة المشتريات وأداء المشاريع

ما تم عرضه عن إدارة المشتريات وأداء المشاريع مسبقاً، تبين من خلال ذلك العلاقة الوطيدة بين إدارة المشتريات وأداء المشاريع، حيث يعتمد نجاح المؤسسات (نجاح المشاريع) في تحقيق أهدافها على عدة عوامل، من أهمها: وبناءً على توفير احتياجاتها ومتطلباتها لإنتمام العملية الإنتاجية للمشروع، مع الأخذ في الاعتبار توفير هذه الاحتياجات بصورة مثالية من حيث الكمية والجودة والوقت والسعر. ولكي يتم ذلك لا بد من توافر إدارة مختصة بهذا الشأن وهي إدارة المشتريات.

ويرى الباحث بأن هناك عدة عوامل تؤثر في أداء المشاريع، وفقاً للمعايير الدولية لإدارة المشاريع، حيث تعتبر إدارة المشتريات واحدة من المعايير المتعلقة بنجاح إدارة المشروعات، فهي حين تقوم بدورها بشكل صحيح فإن هذا بالطبع يزيد في تحسين أداء المشاريع ويظهر ذلك من خلال تحديد المتطلبات الصحيحة، زيادة الكفاءة وتحسين الجودة، توفير الوقت والموارد، الحد من المخاطر.

#### \* المنظمات غير الحكومية في فلسطين

إن المتأمل من مجتمعاتنا اليوم، يرى وجوداً كبيراً ومنتشاراً كبيراً وواسعاً للمؤسسات غير الحكومية، ويرى دورها الملحوظ في التطور الاجتماعي والاقتصادي في تدعيم التنمية حتى أصبحت تشارك في برامج وخطط التنمية،

٤- ترشيد الإنفاق ووقف مظاهر البذخ، وضرب المثل في التكافل الاجتماعي، وتشكيل صندوق لدعم الأسر المحتاجة والمضررة.

٥- المبادرة إلى تشكيل شبكات مناطقية تضم المؤسسات العاملة، تقوم بالإشراف على تنفيذ خطة طوارئ متکاملة في المنطقة المعنية.

٦- الاشتراك بفاعلية في اللجان الوطنية وال العامة التي تشكل لمتابعة قضايا الجمهور، والمساهمة في بلورة خطة اقتصادية واجتماعية وطنية عامة.

٧- إعادة الاعتبار لقيم التطوع والجماهيرية، وتفعيل المبادرات في هذا الاتجاه، وإعادة هيكلة الأوضاع التنظيمية ل معظم هذه المنظمات بما يتلاءم والأوضاع الناشئة على الأرض.

\* **أساليب الرقابة الخارجية على المنظمات في المحافظات الجنوبية**

تنوع أساليب الرقابة على المؤسسات الأهلية باختلاف الجهة التي تمارس العملية الرقابية نظراً لاختلاف الصالحيات القانونية والإمكانات الرقابية لتلك الجهات، وتشتمل أجهزة الرقابة الخارجية على كل من وزارة الداخلية الفلسطينية، وديوان الرقابة المالية والإدارية، إضافة إلى مدققة الحسابات الخارجي المستقل، وذلك كما يلي: - (شرف، 2005).

١- الحصول على موافقة مسبقة من وزارة الداخلية لفتح أي حسابات مصرافية للمؤسسة، وجعل التوقيع على المعاملات المصرفية لاثنين على الأقل من أعضاء مجلس الإدارة، وذلك

بلغ تعداد منظمات المجتمع المسجلة حتى ديسمبر ٢٠٢٣ م ما مجموعه (١٥٢٥) مؤسسة حسب إحصائيات وزارة الداخلية الفلسطينية <https://ngo.moi.gov.ps/Home.aspx>, 202 (٣).

يتبين الباحث تعريف (مسعود، 2015): بأنها جزء أساسى من المجتمع المدني، تعتمد في عملها على مجموعة من برامج التطوير الاجتماعية والثقافية والتنموية التي تقتصر بقضايا المجتمع، وتعتمد في عملها على تقديم التقارير التي توضح الوضع السائد فيه، وكيفية تطويره وحل مشكلاته، حيث تعتمد على المشاريع المملوكة بشكل رئيس من بلدان العالم المتعددة.

#### \* **أهداف المنظمات**

تحمل منظمات المجتمع المدني، ولا سيما المنظمات الأهلية العاملة في الحالات الاجتماعية والاقتصادية وحقوق الإنسان، مسؤولية مضاعفة، وذلك في العديد من الأعمال والمتطلبات التي يجب أن تؤديها ومنها: (محيسن، 2001).

١- محاولة فهم وتحليل ما يجري وامتلاك رؤية و موقف يساعد على وضع السيناريوهات.

٢- إعداد خطط طوارئ بما يتناسب مع السيناريوهات المحتملة.

٣- الانشغال بالمشاريع والبرامج قصيرة الأجل والتي توفر الحد الأدنى من الأمن الغذائي لدعم الصمود والبقاء.

### \* أداء الدراسة

تم إعداد استبانة حول "تأثير ممارسات إدارة المشتريات على أداء المشاريع المُنفذة في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبيّة الفلسطينيّة" حيث تتكون من ثلاثة أقسام رئيسية، هي:-

١- البيانات الشخصية (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمحافظة).

٢- ممارسات إدارة المشتريات (التخطيط للشراء، طلب الشراء، إجراءات الشراء، التعاقدات والتوريدات، الفحص والاستلام، المتابعة والتقييم.

### \* أداء المشاريع

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب جدول (٤٠.٤):

جدول (٤٠.٤): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	الاستجابة			
	كثيرة جداً	كبيرة	متوسطة	منخفضة جداً
٥	٤	٣	٢	١

### \* خطوات بناء الاستبانة

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة للتعرف على "تأثير ممارسات إدارة المشتريات على أداء المشاريع المُنفذة في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبيّة الفلسطينيّة"، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة:-

١- الاطلاع على الأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، ومن ثم استخدامها في إعداد الاستبانة وصياغة فقراتها. يهدف ذلك إلى توفير أساس علمية للدراسة وزيادة فعالية الاستبانة وجودتها.

لمنع انفراد عضو واحد بالعمليات المالية، ومنع الحسابات المصرفية السرية.

٢- ختم واعتماد دفاتر سندات القبض من وزارة الداخلية قبل البدء بتحصيل الإيرادات، وذلك لضمان عدم التلاعب في تلك السندات أو استبدالها.

٣- اشتراط موافقة وزارة الداخلية على جمع التبرعات وخاصة من الخارج.

٤- إضافة إلى ذلك ثمارس وزارة الداخلية الإجراءات الرقابية الأخرى المتعلقة بفحص السجلات المالية، والتحقق من صحة التقارير المالية والإدارية.

### \* الطريقة والإجراءات

### \* منهج الدراسة

استخدم الباحث لتحقيق أهداف الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ويعرفه الحمداني (٢٠٠٦) بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة هو من ضمن أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة معينة أو مشكلة تواجه المجتمع الحالي".

### \* مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة الكلي من ١٥٢٥ منظمة أهلية في المحافظات الجنوبية، ومجتمع الدراسة المستهدف يتكون من ٦٨ منظمة مؤطرة ضمن شبكة المنظمات الأهلية الـ NGO، وهي حاضنة لعدد من المنظمات ضمن معايير وشروط واضحة، وقد تم استخدام طريقة الحصر - المسح - الشامل لجمع أفراد مجتمع الدراسة، حيث تم استرداد ٦٥ استبانة بنسبة ٩٥.٦٪.

المشاركين في الدراسة. ويمكن استخدام هذه النتائج لتطوير وتحسين الأداء في الحالات المختلفة المشمولة في الدراسة، وتحديد الحالات التي تحتاج إلى تحسينات إضافية.

#### \* صدق الاستبابة

تحليل المضمون، واختبار الثبات الزمني، واختبار الثبات الداخلي، واختبار العوامل الرئيسية، وتحليل العامل الرئيسي. جميع هذه الاختبارات تساعد في تقييم صدق الاستبابة وتحديد ما إذا كانت الأسئلة تستند إلى قياسات دقيقة وتعكس المفاهيم المطلوبة بشكل صحيح. (قاسم، ٢٠١٨).

#### \* صدق آراء المحكمين "الصدق الظاهري

الصدق في اختيار المحكمين يتمثل في اختيار الباحث لعدد من المحكمين الذين يتمتعون بالخبرة والكفاءة في مجال الظاهرة أو المشكلة التي تتناولها الدراسة. يتم ذلك من خلال تقييم تجربة المحكمين ومؤهلاتهم الأكاديمية والعلمية والمهنية، والتتأكد من أنهم يستطيعون تقييم الدراسة بشكل موضوعي ومنصف دون أي تحييز أو تأثير بأي اعتبارات خارجية. (الجراوي، ٢٠١٠) حيث تم عرض الاستبابة على مجموعة من المحكمين تألفوا من (١١) متخصصاً مهنياً وأكاديمياً وأسماء المحكمين بالملحق رقم (٢)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين، وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترنات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبابة في صورتها النهائية - انظر الملحق رقم (٢).

٢- استشار الباحث مجموعة من الأساتذة والمشرفين في تحديد مجالات الاستبابة وتقسيمها إلى فقرات تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبابة.

٣- صياغة الفقرات المرتبطة بكل مجال من مجالات الاستبابة.

٤- إعداد الإستبابة في صورتها الأولية.

٥- مراجعة المشرف للإستبابة وتنقيتها.

٦- تم عرض الاستبابة على (١١) من المحكمين.

٧- تم صياغة الإستبابة في صورتها النهائية بعد الإضافة والحذف وفقاً لآراء المحكمين، ملحق (٢).

#### \* المحك المعتمد في الدراسة

تم حساب طول الخلية في مقياس ليكرت الخمسى بطريقة حسابية. تم حساب المدى بين درجات المقياس (٥=٤)، ثم تم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية ( $4/5 = 0.80$ ). تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية. وبهذه الطريقة، تم تحديد طول الخلية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4.2): المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي
منخفضة جداً	٦٣%-٢٠%	١.٨٠- من
منخفضة	٥٢%-٣٦%	٢.٦٠-١.٨٠
متوسطة	٦٨%-٥٢%	٣.٤٠-٢.٦٠
كبيرة	٨٤%-٦٨%	٤.٢٠-٣.٤٠
كبيرة جداً	١٠٠%-٨٤%	٤.٢٠-٥

تم استخدام طريقة ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى الحالات والفقرات في كل مجال، لتحليل نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة. وتم تحديد درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة، وهذا يعني أن الباحث قد وضع معايير محددة لتقييم الإجابات التي تم جمعها من

## \* صدق المقياس

### أولاً: الاتساق الداخلي

يعني صدق الاتساق الداخلي هو مدى تطابق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وهو يتم حسابه من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة و مجالات الاستبيان والدرجة الكلية للمجال نفسه. يتم استخدام هذا التقييم لتحديد مدى صحة ودقة الاستبيان و تحديد ما إذا كان يمكن الاعتماد عليها في الدراسات العلمية أو الأبحاث.

جدول (٤.٣): نتائج الاتساق الداخلي - بعد "التحطيط للشراء"

م	الفقرة	نوع المعيار
.1	تعمد المنظمة في إجراءات عملية الشراء على قرار وزير الداخلية رقم (٦١) سنة ٢٠١٣، والملاصق بـ"الشروط المالية للمعهدين الخيري والهيئات الأهلية" والتي يتضمن حيزاً كبيراً عن تنظيم المشتريات.	الموافقون
.2	تقوم إدارة المشتريات في المنظمة بإبلاغ الموظفين عن الوقت اللازم لإجراء عمليات الشراء المختلفة سبب الشراء.	الموافقون
.3	لا يقتصر على بدء الانشطة في المنظمة على تنفيذ طلبات الشراء في وقت لا يقتضي تشكيل دائرة المشتريات في المنظمة لجهة مالية عند فتح عروض الأسعار.	الموافقون
.4	تشكل دائرة المشتريات في المنظمة لجهة مالية عند فتح عروض الأسعار والاعباءات يكون لها مهام محددة.	الموافقون
.5	يتم تشكيل لجنة لجنة هيئه من اللجان الفنية التي كانت تعملية فحص العينات والاعباءات تكون لها مهام محددة.	الموافقون
.6	يتم تقديم تقرير في من اللجان الفنية التي كانت تعملية فحص العينات المقيدة من الموردين.	الموافقون
.7	يتم تشكيل لجنة لعلية لفتح العطاءات في المنظمة لا تقل عن ثلاثة أشخاص.	الموافقون
.8	يتم توثيق عملية فتح العطاءات بمحضر فتح يوقع عليه أعضاء اللجنة.	الموافقون
.9	تدفع إدارة المشتريات إلى الترسية على الشركات بالنظر إلى معيير الموردة والسعر بما يتوافق مع المعايير المحددة.	الموافقون
.10	يوجد لجنة الترسية، تلتزم بنتائج التحليل الفني والمالي المقدم من اللجان.	الموافقون

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.005$ .

يظهر جدول (٤.٥) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "إجراءات الشراء" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $0.005 \leq \alpha$  وبذلك يُعد المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (٤.٦): نتائج الاتساق الداخلي - بعد "التعاقدات

#### والتوريدات"

م	الفقرة	نوع المعيار
.1	يتم إبلاغ المورد الذي تم الترسية عليه بر رسالة رسمية، ويُوافق عليها قبل عملية التعاقد.	الموافقون
.2	يتم اعتذار للموردين الآخرين الذين لم يتم الترسية عليهم بر رسالة رسمية.	الموافقون
.3	يتم التعاقد مع الموردين ضمن شروط تعاقدية تحفظ حقوق المنظمة.	الموافقون
.4	عند إصدار أمر التوريد يتم تحديد الأنواع والعينات المراد التوريد وفقها حسب الأسعار المقيدة من المورد. (وصفتها ونوعها، أو صورها)	الموافقون

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.005$ .

يظهر جدول (٤.٣) معاملات الارتباط بين فقرات مجال "التحطيط للشراء" والدرجة الكلية للمجال، والتي تبين أنها دالة عند مستوى معنوية  $0.005 \leq \alpha$ ، وبالتالي يمكن اعتبار المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (٤.٤): نتائج الاتساق الداخلي - بعد "طلب الشراء"

م	الفقرة	نوع المعيار
.1	تقوم إدارة المشروع في المنظمة بتقديم طلب شراء للأحتياجات بفضل جميع القواسم مثل (المواصفات، والأعداد، والميزانية، وأسم المورد، وبد الموارد، ورقم متسلسل)،	الموافقون
.2	يتم طلب الشراء يوم كافٍ قبل موعد تقديم الشفط، بما يراعي إجراء الشراء المناسبة ووقت التقديم.	الموافقون
.3	يتم تقديم طلب الشراء في المنظمة بشكل ورقي.	الموافقون
.4	يتم طلب الشراء بشكل الكتروني.	الموافقون
.5	ويوافق على طلب الشراء في المنظمة جهة المختصة.	الموافقون

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.005$ .

معنوية  $\leq \alpha$  وبذلك يُعد المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

#### \* نتائج الاتساق الداخلي - بعد "أداء المشاريع"

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\leq \alpha$ .  
وضح جدول (٤.٩) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "أداء المشاريع" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\leq \alpha$  وبذلك يُعد المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

#### ثانياً: الصدق البنائي

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

جدول (٤.١٠): نتائج الصدق البنائي للإستبانة

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الخطيط للشراء	.683*	0.000
طلب الشراء	.744*	0.000
إجراءات الشراء	.772*	0.000
التعاقدات والتوريدات	.830*	0.000
الفحص والاستلام	.825*	0.000
المتابعة والتقييم	.627*	0.000
ممارسات إدارة المشتريات	.976*	0.000
أداء المشاريع	.947*	0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\leq \alpha$ .  
يبين جدول (٤.١٠) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\leq \alpha$  وبذلك يُعد جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

#### \* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\leq \alpha$ .

يوضح جدول (٤.٦) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "التعاقدات والتوريدات" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\leq \alpha$  وبذلك يُعد المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (٤.٧): نتائج الاتساق الداخلي - بعد "الفحص والإسلام"

م	الفقرة	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يوجد لدى المنظمة لجنة فحص واستلام مخصصة من المورد الذي تمت الترسية عليه.	0.000 .751*
1.	تقوم لجنة لا تقل عن ثلاثة أشخاص بعملية الفحص والاستلام من المورد الذي تمت الترسية عليه، ضمنهم طالب الخدمة و يتم التوفيق على معايير الاستلام.	0.000 .823*
2.	التوريدات غير المطابقة للمواصفات لا يتم استلامها و يتم رجاعها للمورد.	0.000 .555*
3.	يوضع المستفيدين من التوريدات على اشعار استلامهم للمواد/الخدمات.	0.000 .605*

#### \* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\leq \alpha$ .

يوضح جدول (٤.٧) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الفحص والإسلام" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\leq \alpha$  وبذلك يُعد المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (٤.٨): نتائج الاتساق الداخلي - بعد "المتابعة والتقييم"

م	الفقرة	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يتوفر لدى دائرة المشتريات في المنظمة نماذج خاصة بتقييم الموردين يتم استخدامها عند التوريد.	0.000 .645*
2.	يتم متابعة المواد المرجحة مع المورد وتحقيق مسار التوريد.	0.000 .612*
3.	يقوم المستفيدين بتقييم المواد المستلمة.	0.000 .765*
4.	يؤخذ تقييم وتوصيات المستفيدين حول المواد المستلمة للتعامل معها.	0.000 .616*

#### \* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\leq \alpha$ .

يوضح جدول (٤.٨) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المتابعة والتقييم" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى

٣- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

٤- اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Analysis of Variance - ANOVA (ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات المستقلة.

#### \* تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

يتضمن عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، حيث تم الإجابة عن أسئلة الدراسة والاستعراض الأبرز لنتائج الاستبيان من خلال تحليل فقراته. تم أيضاً مراجعة البيانات الشخصية للمستجيبين، وتم إجراء المعاجلات الإحصائية للبيانات المجمعة من الاستبيان باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية SPSS. وتم عرض وتحليل نتائج الدراسة في هذا الفصل

\* الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق البيانات الشخصية وفيما يلي عرض لخصائص مجتمع الدراسة وفق البيانات الشخصية

#### \* توزيع مجتمع الدراسة حسب النوع الاجتماعي

جدول (٥.١): توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

%	النسبة المئوية	العدد	النوع الاجتماعي
61.5	40		ذكر
38.5	25		إناث
100.0	65		المجموع

يتضح من جدول (٥.١) أن ما نسبته 61.5% من مجتمع الدراسة ذكور، بينما 38.5% إناث. ويعزو الباحث ذلك لصالح الذكور بأن معظم أعضاء شبكة المنظمات الأهلية

#### \* اختبار التوزيع الطبيعي Normality Test

تم استخدام اختبار كولموجروف - سيرنوف - K-S (Kolmogorov-Smirnov Test) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (٤.١١).

جدول (٤.١٢): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
التجطيط للشراء	0.731	0.659
طلب الشراء	0.975	0.298
إجراءات الشراء	0.917	0.370
التعاقدات والتوريدات	1.214	0.105
الشخص والإسلام	1.623	0.051
المتابعة والتقييم	0.964	0.310
مارسات إدارة المشتريات	1.205	0.110
اداء المشاريع	0.766	0.601
جميع مجالات الاستبيان	0.880	0.421

يتبيّن من النتائج الموضحة في جدول (٤.١٢) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك، فإن توزيع البيانات لهذه الحالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات، واختبار فرضيات الدراسة.

#### \* المعاجلات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم تفريغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS Sciences)، حيث تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:-

- النسب المئوية والتكرارات (& Frequencies) لوصف عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.

المنظمات الأهلية أعضاء شبكة المنظمات الأهلية الـ NGO هيكلها التنظيمي بسيط ولا يوجد فيها إدارات وأقسام كثيرة، وبالتالي فإن مهام المشتريات توكيل إلى قسم الشؤون المالية والمسؤول عنه المدير المالي للمنظمة أو المحاسب، وفي المرتبة الثانية لمسؤول/موظف المشتريات لكون بعض المنظمات الأهلية تتصرف بغير حجم أعمالها وأنشطتها وبالتالي يوجد بها قسم خاص بالمشتريات يعمل فيها مسؤول المشتريات لوحده أو يوجد معه موظفين آخرين، وفي المرتبة الثالثة مدير مشروع لكون بعض المنظمات لا يوجد فيها قسم محاسبة وقسم مشتريات وي العمل فيها مدراء مشاريع ومن ضمن مهامهم القيام بمتابعة عمليات الشراء، وفي المرتبة الرابعة حل منسق المشروع لكون بعض المنظمات لا يوجد فيها قسم محاسبة وقسم مشتريات وي العمل فيها منسقي مشاريع وبالتالي من ضمن مهامهم القيام بمتابعة عمليات الشراء، وفي المرتبة الأخيرة مدير المنظمة أو مسؤول متابعة وتقدير لكون جميع المنظمات الأهلية لا يكون فيها مدير المنظمة مسؤول على متابعة عمليات الشراء إضافةً إلى ذلك مسؤول المتابعة والتقييم.

#### \* توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة

جدول (٤): توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	7	10.8
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	22	33.8
من 10 إلى أقل من 15 سنة	21	32.3
15 سنة فأكثر	15	23.1
<b>المجموع</b>	<b>65</b>	<b>100.0</b>

يتضح من جدول (٤) أن ما نسبته 10.8% من مجتمع الدراسة سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، 33.8% تراوح سنوات خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات،

الـ BNGO هي منظمات أهلية غير نسوية، وبالتالي يكون الموظفون من الذكور فيها أكثر من الإناث.

#### \* توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (٥.٢): توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
دبلوم فأقل	1	1.5
بكالوريوس	48	73.8
ماجستير	16	24.6
دكتوراة	-	-
<b>المجموع</b>	<b>65</b>	<b>100.0</b>

يتضح من جدول (٥.٢) أن ما نسبته 1.5% من مجتمع الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم فأقل، 73.8% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، بينما 24.6% مؤهلهم العلمي ماجستير. ويعزو الباحث ذلك إلى أن معظم الوظائف في المنظمات الأهلية من متطلباتها الحصول على درجة بكالوريوس بحد أدنى، وبالتالي فإن أفراد مجتمع الدراسة من حملة درجة البكالوريوس أكثر من حملة الدبلوم المتوسط والماجستير.

#### \* توزيع عينة الدراسة حسب المسئوليّة الوظيفيّة

جدول (٥.٣): توزيع عينة الدراسة حسب المسئوليّة الوظيفيّة

المسئوليّة الوظيفيّة	العدد	النسبة المئوية %
مدير المنظمة	-	-
المدير المالي/المحاسب	35	53.8
مسؤول/موظف المشتريات	17	26.2
مدير مشروع	10	15.4
منسق مشروع	3	4.6
مسؤول متابعة وتقدير	-	-
<b>المجموع</b>	<b>65</b>	<b>100.0</b>

يتضح من جدول (٥.٣) أن ما نسبته 53.8% من مجتمع الدراسة مسماهم الوظيفي المدير المالي/المحاسب، 26.2% مسماهم الوظيفي مسؤول/موظف المشتريات، 15.4% مسماهم الوظيفي مدير مشروع، بينما 4.6% مسماهم الوظيفي منسق مشروع. ويعزو الباحث أن المرتبة الأولى جاءت للمدير المالي/المحاسب لكون أن معظم

### \* تحليل فقرات الاستبانة

\* تحليل فقرات المتغير المستقل (ممارسات إدارة المشتريات)

### \* تحليل فقرات بعد "التخطيط للشراء"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسيي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (٥.٦).

جدول (٥.٦): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسيي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات بعد "التخطيط للشراء"

نوع الممارسة	نوع الأداء	الفرقة	%						
0.000	12.2 4	أوافق	3	82.46	0.74	4.12	.1	يوجد خطة مشتريات للمنظمة توصف جميع الاحتياجات مثل (المواضيع، الأداء، الميزانية)	
0.000	8.21	أوافق	5	79.38	0.95	3.97	.2	تعتمد المنظمة على تلزيم مشتريات منفصل عن نظام المالي	
0.014	2.52	أوافق	6	68.62	1.38	3.43	.3	يوجد لدى المنظمة موظف مشترك	
0.000	18.2 6	أوافق	1	87.08	0.60	4.35	.4	يشترك إدارة المشروع في التخطيط للشراء	
0.000	14.4 7	أوافق	2	83.08	0.64	4.15	.5	تتفق خطة المشتريات في المنظمة وفق ما تخطيط له	
0.000	8.13	أوافق	4	80.92	1.04	4.05	.6	يوجد لدى المنظمة قائمة موردين معدين لحدث سنوي	
0.000	16.0 7	أوافق		80.26	0.51	4.01		جميع فقرات المجال معاً	

من جدول (٥.٦) تبين أن المتوسط الحسابي لمجال "التخطيط للشراء" يساوي (٤.٠١)، وزن نسيي (٤.٠١)، وأن قيمة اختبار T-Test لعينة واحدة تساوي (٨٠.٢٦)، وأن القيمة الاحتمالية لعينة واحدة تساوي (١٦٠٧٩)، وأن القيمة الاحتمالية لعينة واحدة تساوي (٣٠.٠٠)، وبذلك يعتبر المجال دال إحصائياً، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال تزيد عن القيمة (٣)، حيث بلغ متوسط الاستجابة (٤٠.٠١)، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة على مجال التخطيط للشراء، بما يعكس رأيهم في مستوى الالتزام بـممارسات التخطيط للشراء في المنظمات الأهلية محل الدراسة.

٣٢.٣% تراوح سنوات خبرتهم من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة، بينما ٢٣.١% سنوات خبرتهم ١٥ سنة فأكثر. ويعزو الباحث أن النسبة الأكبر لفئة الموظفين من لديهم سنوات خبرة من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، لاستقرار الكادر الوظيفي في هذه المنظمات، وبالأخص المديرين الماليين والمحاسبين ومسؤولي وموظفي المشتريات لكونها من المسميات الوظيفية ذات العقود المثبتة.

### \* توزيع مجتمع الدراسة حسب المحافظة

جدول (٥.٥): توزيع مجتمع الدراسة حسب المحافظة

المحافظة	العدد	النسبة المئوية %
شمال غزة	15	23.1
غزة	33	50.8
الوسطى	7	10.8
خان يونس	8	12.3
رفح	2	3.1
المجموع	65	100.0

يتضح من جدول (٥.٥) أن ما نسبته (٢٣.١%) من عينة الدراسة يتبعون محافظة شمال غزة، (٥٠.٨%) يتبعون محافظة غزة، (١٠.٨%) يتبعون محافظة الوسطى، (١٢.٣%) يتبعون محافظة خان يونس، بينما (٣.١%) يتبعون محافظة رفح. ويعزو الباحث أن النسبة الأكبر من المنظمات الأهلية المبحوثة مقرها موجودة في محافظة غزة، لكونها أكبر محافظة في المحافظات الجنوبية؛ ولكونها الأكثر قُرباً من الموردين والمنظمات الأهلية المانحة والمؤسسات الحكومية وخلافه.

## \* تحليل فقرات بعد "طلب الشراء"

تم استخدام المتوسط الحسائي والانحراف المعياري والوزن النسيجي والترتيب وقيمة اختبار  $t$  لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (٥.٧).

جدول (٥.٧): المتوسط الحسابي والآخراف المعياري والوزن النسبي  
والترتيب وقيمة اختبار  $\tau$  لكل فقرة من فقرات بعد "طلب الشراء"

من جدول (٥.٧) تبين أن المتوسط الحساسي لمحال طلب الشراء يساوي 4.08 من ٥، ووزن نسيبي 81.66 %، وأن قيمة اختبار T-Test لعينة واحدة (Sig. ١٨.٧٣)، وأن القيمة الاحتمالية لعينة واحدة (Sig.) تساوي 0.000، وبذلك يعتبر المجال دال إحصائياً، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال تزيد عن القيمة (٣)، حيث بلغ متوسط الاستجابة (٤.٠٨)، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة على مجال طلب الشراء، مما يعكس رأيهم في مستوى الالتزام بعمارات طلب الشراء في المنظمات الأهلية محل الدراسة.

ويعرو الباحث ذلك أن عملية المشتريات بشكل فعلى تبدأ بتحديد إدارة كل مشروع لاحتياجاتها من المستلزمات المختلفة، وبالتالي تحرصن إدارة المشروع على

ويعزّو الباحث ذلك إلى أن جميع المنظمات الأهلية تحرّص كل الحرص على التخطيط للشراء، لكون المشتريات هي إحدى أبعاد تقييم المشروع من منظور التكلفة، ومنظور الجودة، وبالتالي تحرّص على التخطيط الجيد للمشتريات للحصول على جميع الاحتياجات بأقل تكلفة، وأعلى جودة.

وقد احتلت الفقرة "الشّارك إدارة المشروع في التخطيط للشراء" أعلى درجة موافقة بنسبة (87.08%).

ويعزّو الباحث ذلك إلى أن إدارة المنظمات الأهلية تعطي إدارة المشروع مساحة كافية لإدارة المشاريع فنياً وادارياً ومالياً وخاصة لكون إدارة المشروع هي الأكثر معرفةً واطلاعاً على احتياجات المشروع، وبالتالي تشارك إدارة المشروع في التخطيط لعمليات المشتريات التي من شأنها أن توفر الاحتياجات الازمة بكفاءة وجودة عالية.

بينما احتلت الفقرة "يوجد لدى المنظمة موظف مشتريات" أقل درجة موافقة (68.62%). ويعزو الباحث أن بعض المنظمات الأهلية لا يوجد فيها موظف مشتريات أو طائرة مشتريات أي ما نسبته (75٪) من العينة، لكونها لا تعطي وظيفة المشتريات أهمية كبيرة، بل وتوكل مهامها لموظف المالية أو الحسابات أو يقوم بهذا الدور منسق المشاريع، وبالتالي لا يزال هناك تداخل في الصالحيات بين أدوار المشتريات الحقيقة وأدوار الوظائف الأخرى، وهذا ينعكس بالسلب على أداء وظائف المشتريات في المنظمات.

جدول (٥.٨) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسيي والترتيب وقيمة اختباره لكل فقرة من فقرات بعد "إجراءات الشراء"

النقطة	م	النقطة	م	النقطة	م	النقطة	م	النقطة	م	النقطة	م
1.	4.12	نقدن المنظمة في إجراءات عملية الشراء على قرار وزير الداخلية رقم (٦١) سنة ٢٠١٣، والخاص بـ"الشون العالمية للجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية" والذي يضمن حيزاً كبيراً عن تنظيم المنشآت.	٠.٥٧	٨٢.٤٦	٩	أوافق	١٥.٨٠	٠.٠٠			
2.	٤.٠٣	على الموظفين عن الوقت اللازم لإذراء الشارع على إعلان الشراء المختلفة بسبب نوع الشراء.	٠.٧٣	٨٠.٦٢	١٠	أوافق	١١.٤١	٠.٠٠			
٣.	٤.٢٠	تحرص داركة المشتريات في المنظمة ببلاغ على تبديد تلك الشائعات في وقت لا يتجاوز شيكاره الاشتغال في موعدها المحدد.	٠.٩٠	٨٤.٠٠	٨	أوافق	١٠.٦٩	٠.٠٠			
٤.	٤.٣١	تشكل دائرة المشتريات في المنظمة الجنة مالية عند فتح عروض الأسعار والخطابات يكون لها مهام محددة.	٠.٩٥	٨٦.١٥	٦	أوافق بشدة	١١.٠٩	٠.٠٠			
٥.	٤.٢٣	تم تشكيل لجنة من قبل دائرة المشتريات تكون لها مهام محددة وتحرص على تقديم عروض الأسعار والخطابات.	٠.٨٢	٨٤.٦٢	٧	أوافق بشدة	١٢.٠٣	٠.٠٠			
٦.	٤.٤٢	قامت بعملية تغيير في من اللائحة القديمة التي أشارت بمعظمها بمحض العينات المقيدة من المؤردين.	٠.٦١	٨٨.٣١	٣	أوافق بشدة	١٨.٧٢	٠.٠٠			
٧.	٤.٤٠	يتم تشكيل لجنة عليا لفتح الخطابات في المنظمة لافتة على كلية اشخاص.	٠.٦١	٨٨.٠٠	٥	أوافق بشدة	١٨.٥٩	٠.٠٠			
٨.	٤.٥٥	يتم توقيف عملية فتح الخطابات بموجب قانون يحظر عليه أصحاب العمل تذهب إدارة المنظمة إلى القرية على الشركات بالنظر إلى معايير الجودة والسلامة.	٠.٥٠	٩١.٠٨	١	أوافق بشدة	٢٥.٠١	٠.٠٠			
٩.	٤.٤٩	والمصرع معها وبتوافق الموارنة	٠.٥٣	٨٩.٨٥	٢	أوافق بشدة	٢٢.٥٣	٠.٠٠			
١٠.	٤.٤٢	يوجد لجنة للرسوة، تقوم بتناظر الخطابات الفخرى والمهني المكتوب من اللجان.	٠.٧٩	٨٨.٣١	٣	أوافق بشدة	١٤.٤٧	٠.٠٠			
	٤.٣٢	جميع هؤلء الحال معاً	٠.٤١	٨٦.٣٤	٢٥.٧١	أوافق بشدة		٠.٠٠			

من جدول (٥.٨) تبين أن المتوسط الحسابي لمجال "إجراءات الشراء" يساوي (٤.٣٢ من ٤.٣٢)، وزن نسيي (٤.٣٢)، وأن قيمة اختبار T-Test لعينة واحدة تساوي (٢٥.٧١)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠)، وبذلك يعتبر المجال دال إحصائياً، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال تزيد عن القيمة (٣)، حيث بلغ متوسط الاستجابة (٤.٣٢)، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة جداً من قبل أفراد العينة على مجال إجراءات الشراء، بما يعكس رأيهم في مستوى الالتزام. عمارات إجراءات الشراء في المنظمات الأهلية محل الدراسة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن المنظمات الأهلية تحرص من الناحية الإجرائية على تنفيذ عمليات المشتريات وفق الأصول، وتضبط بالإجراءات المنصوص عليه وفقاً للقانون

التحديد الدقيق لاحتياجاها من خلال طلب شراء مكتوب، يتم البناء عليه في مراحل عملية الشراء اللاحقة.

وقد احتلت الفقرة "يُوافق على طلب الشراء في المنظمة الجهة المختصة" أعلى درجة موافقة بنسبة (٩١.٠٨%). ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك المنظمات الأهلية لوجود تسلسل منطقي في تنفيذ عمليات الشراء بعد تحرير طلب الشراء، حيث يجب قبل تحديد طريقة الشراء الأمثل وجود موافقة من قبل الجهة ذات الاختصاص على طلب الشراء والتي تمثل بالحد الأدنى حسب قانون الجمعيات الخيرية برئيس مجلس الإدارة وأمين الصندوق على عمليات الشراء والصرف.

بينما احتلت الفقرة "يُقدم طلب الشراء بشكل إلكتروني" أقل درجة موافقة (٥٦.٦٢%). ويعزو الباحث ذلك إلى معظم المنظمات الأهلية لا زالت تطبق النظام التقليدي الورقي فيما يتعلق بالشراء، حيث يجب أن يكون مطبوعاً وورقياً ومستوفي التواقيع، على الرغم من ضرورة وجود نظام إلكتروني محسوس خاص بالمشتريات يعزز تحقيق عناصر الكفاءة والفعالية والدقة في الإنجاز والتزاهة والشفافية في كل مراحل المشتريات.

#### \* تحليل فقرات بعد "إجراءات الشراء"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسيي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (٥.٨).

### \* تحليل فقرات بعد "التعاقدات والتوريدات"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسيي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (٥.٩).

جدول (٥.٩): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسيي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات بعد "ال التعاقدات والتوريدات"

القسمة الأهلية	قيمة الترتيب	وزن النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قيمة الترتيب	وزن النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.000	20.82	أوافق بشدة	1	88.92	0.56	4.45	.1	يتم إبلاغ المورد الذي تم الترسية عليه ببرالة رسمية، ويفاقع عليها قبل عملية	
0.000	5.81	أوافق	4	75.08	1.05	3.75	.2	يتم الاعتناء بالموردين الآخرين الذين لم يتم الترسية لهم ببرالة رسمية	
0.000	18.26	أوافق بشدة	3	87.08	0.60	4.35	.3	يتم التتفاوض مع الموردين ضمن شروط معمولية تحفظ حقوق الملكية	
0.000	16.87	أوافق بشدة	2	88.62	0.68	4.43	.4	عند اختيار أمر التوريد يقتضي تحديد الأنواع والعينات المزدوجة للتوريد وفقاً حسب الأسلوب المقدم من المورد، (وصفها ورقمها، أو سردها)	
0.000	21.93	أوافق بشدة		84.92	0.46	4.25		جميع فقرات الجدول مما	

من جدول (٥.٩) تبين أن المتوسط الحسابي لمحال "ال التعاقدات والتوريدات" يساوي (4.25 من ٥)، وزن نسيبي 84.92%， وأن قيمة اختبار T-Test لعينة واحدة تساوي (٢١.٩٣)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وبذلك يعتبر المجال دال إحصائياً، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال تزيد عن القيمة (٣)، حيث بلغ متوسط الاستجابة (٤.٠١)، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة على مجال التعاقدات والتوريدات، بما يعكس رأيهم في مستوى الالتزام. عمارات التعاقدات والتوريدات في المنظمات الأهلية محل الدراسة. ويعرو الباحث ذلك إلى التعاقدات والتوريدات وما يرتبط بها من عقود وشروط واتفاقيات يجب أن تنفذ على أكمل وجه بما يضمن استكمال عملية الشراء والحفاظ على حقوق جميع

رقم (١) لسنة ٢٠٠٠ م بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية والنظام المالي الموحد للجمعيات الخيرية الصادر عن وزارة الداخلية، والدليل الاسترشادي للمشتريات بما يضمن إنجاز مختلف وظائف المشتريات على أكمل وجه.

وقد احتلت الفقرة " يتم توثيق عملية فتح العطاءات بمحضر فتح يوقع عليه أعضاء اللجنة" أعلى درجة موافقة بنسبة (91.08%). ويعزو الباحث ذلك إلى وجود التزام مطلق من قبل المنظمات الأهلية بما نص عليه القانون رقم (١) لسنة ٢٠٠٠ م بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية الجمعيات الخيرية والنظام المالي الموحد للجمعيات الخيرية الصادر عن وزارة الداخلية والدليل الاسترشادي للمشتريات، حيث يتم توثيق عملية فتح العطاءات من قبل أعضاء اللجنة من خلال إعداد محضر يتضمن أسماء الموردين المتقدمين ودرجات التقييم. بينما احتلت الفقرة " تقوم دائرة المشتريات في المنظمة بإبلاغ الموظفين عن الوقت اللازم لإجراء عمليات الشراء المختلفة حسب نوع الشراء" أقل درجة موافقة (80.62%). ويعزو الباحث ذلك لكون دائرة المشتريات على تواصل مباشر وباستمرار مع إدارة المشاريع، حيث إن تنفيذ الأنشطة مرتبط بوصول التوريدات، والاحتياجات المختلفة، وبالتالي يتم إبلاغ الموظف المسؤول عن النشاط بموعد وصول التوريدات لكي يحدد الوقت الزمني المناسب لتنفيذ الأنشطة.

### \* تحليل فقرات بعد "الفحص والاستلام"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسيي والترتيب وقيمة اختبار  $t$  لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (٥.١٠).

جدول (٥.١٠): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسيي والترتيب وقيمة اختبار  $t$  لكل فقرة من فقرات بعد "الفحص والاستلام"

الفرقة	الوزن النسيي	الانحراف المعياري	مقدار التباين	قيمة الترتيب	النوع	القيمة الحسابية	النوع	النوع
.1	يوجد لدى المنظمة لجنة فحص واستلام متخصصة من المورد الذي تمت الترسية عليه.	0.72	4.23	3	أوافق بشدة	84.62	13.71	0.000
.2	تقوم لجنة $t$ تتألف عن ثلاثة أشخاص يعنى الفحص والاستلام من المورد الذي تمت الترسية عليه، من مهمتهم طلب الخدمة و يتم التوقيع على محضر الاستلام.	0.70	4.22	4	أوافق بشدة	84.31	14.08	0.000
.3	التوريدات غير المطلقة للمراسفات لا يتم استلامها و يتم إرجاعها للمورد.	0.66	4.43	2	أوافق بشدة	88.62	17.46	0.000
.4	يوضع سبعينون من التوريدات على الشعار لسلامتهم الموردة للخدمات.	0.50	4.45	1	أوافق بشدة	88.92	23.27	0.000
	جميع فقرات العجل ملائمة.	0.45	4.33		أوافق بشدة	86.62	24.03	0.000

من جدول (٥.١٠) تبين أن المتوسط الحسابي لمحال "الفحص والاستلام" يساوي (٤.٣٣ من ٤)، وزن نسيي %86.62، وأن قيمة اختبار T-Test لعينة واحدة تساوي (٢٤٠٣)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وبذلك يعتبر المجال دال إحصائياً، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال تزيد عن القيمة (٣)، حيث بلغ متوسط الاستجابة (٤.٣٣)، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة على مجال الفحص والاستلام، بما يعكس رأيهم في مستوى الالتزام. عمارات الفحص والاستلام في المنظمات الأهلية محل الدراسة. ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك المنظمات الأهلية لأهمية فحص جميع التوريدات واستلامها؛ لكي يتم مطابقتها

الأطراف، سواء المنظمة الأهلية أو المورد، حيث أن أي خلل في عملية التوريد من حيث الكميات أو الموصفات مثلاً سيؤثر سلباً على تنفيذ الأنشطة، وبالتالي يجب أن يكون المورد على إطلاع بكل التفاصيل، لأنه سيحاسب عن أي تقصير. وقد احتلت الفقرة " يتم إبلاغ المورد الذي تم الترسية عليه رسالة رسمية، ويُواافقُ عليها قبلَ عملية التعاقد" أعلى درجة موافقة بنسبة (٦٨٨.٩٢٪). ويعزو الباحث ذلك إلى أن الإجراء المتبوع بعد قرار لجنة الترسية إبلاغ المورد بالترسية عليه من خلال رسالة رسمية، ويجب أن يوجه المورد بناءً عليها رسالة رسمية تحمل توسيطه للمنظمة الأهلية يكون مضمونها قبول الترسية، حيث إنه من الخاطئ التغافل عن هذه الرسالة والاعتماد فقط على الترسية الشفهية ومن ثم توقيع العقود، وهذا يضمن أن تقل الإشكاليات المترتبة على الترسية فيما بعد، حيث إن المورد يقر بأهلية وقدرته على التوريد والتزامه بذلك في حال القبول.

بينما احتلت الفقرة " يتم الاعتذار للموردين الآخرين الذين لم يتم الترسية عليهم بر رسالة رسمية" أقل درجة موافقة (٧٥.٠٨٪). ويعزو الباحث ذلك إلى أن بعض المنظمات الأهلية لا تكتفى بإبلاغ الموردين غير الفائزين بعد الترسية عليهم كون عدم الاتصال على هؤلاء الموردين في المستقبل المنظور مؤشر لعدم الترسية عليهم، ولكن إقامة العلاقة المبنية والوطيدة مع الموردين يلزم المنظمات الأهلية بإرسال رسالة اعتذار، مما يسهم في تعظيم الزاهدة والشفافية فيما بعد عند استكمال عمليات التوريد والتعاقد وخلافه.

### \* تحليل فقرات بعد "المتابعة والتقييم"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسيي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (٥.١١).

جدول (٥.١١): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسيي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات بعد "المتابعة والتقييم"

الفرقة	متوسط الفرق	انحراف المعياري	وزن النسبة	ترتيب	نوع المعيار	نوع المعايير	نوع المعايير	نوع المعايير
1. يتتوفر لدى دائرة المشتريات في المنظمة مذكرة خاصة بتقييم الموردين	3.86	1.04	77.19	4	أولئك يشتريون	أولئك يشتريون	أولئك يشتريون	أولئك يشتريون
2. يتم تكاليف المورد المرجعية مع المورد وتصحيف مسار التوريد.	4.22	0.70	84.31	2	أولئك يشتريون	أولئك يشتريون	أولئك يشتريون	أولئك يشتريون
3. يقوم المستفيدين بتقييم المواد المستلمة.	4.06	0.90	81.23	3	أولئك يشتريون	أولئك يشتريون	أولئك يشتريون	أولئك يشتريون
4. يوحدها تقييم وتحصيات المستفيدين حول المواد المستلمة للتعامل معها.	4.30	0.63	85.94	1	أولئك يشتريون	أولئك يشتريون	أولئك يشتريون	أولئك يشتريون
جميع فقرات المجال معاً	4.11	0.54	82.15					

من جدول (٥.١١) تبين أن المتوسط الحسابي لمحال "المتابعة والتقييم" يساوي (4.11 من ٥)، وزن نسي 82.15%， وأن قيمة اختبار T-Test لعينة واحدة تساوي (١٦.٥٠)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وبذلك يعتبر المجال دال إحصائياً، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال تزيد عن القيمة (٣)، حيث بلغ متوسط الاستجابة (٤.١١)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على مجال المتابعة والتقييم، بما يعكس رأيهما في مستوى الالتزام بعمارات المتابعة والتقييم في المنظمات الأهلية محل الدراسة.

يعزو الباحث ذلك إلى اهتمام إدارة المنظمات الأهلية بمرحلة المتابعة والتقييم والتي تعتبر من أهم مراحل عملية الشراء، لكونه من خلال المتابعة والتقييم وأدواتهم يتم التأكد من سلامة ودقة التنفيذ.

مع الموصفات الموجودة في كراس العطاء، ومن ثم إتمام الإجراءات المالية المتبقية مع المورد.

وقد احتلت الفقرة "يوقع المستفيدين من التوريدات على إشعار استلامهم للمواد/الخدمات" أعلى درجة موافقة بنسبة (88.92%).

يعزو الباحث ذلك إلى أن قيام المنظمات الأهلية بطرح عطاءات لتوريدات تخص المستفيدين من المشاريع، لابد أن يقاها توقيع من قبل المستفيدين على المستندات التي تثبت عملية الاستلام ومنها سند الصرف العيني، وهذا يمثل التراكم بما نص عليه القانون رقم (١) لسنة ٢٠٠٠ بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية الجمعيات الخيرية والنظام المالي الموحد للجمعيات الخيرية الصادر عن وزارة الداخلية والدليل الاسترشادي للمشتريات، ويعكس للممول حرص المنظمة الأهلية على القيام بجميع أنشطة المشروع على أكمل وجه، وتوصيل التوريدات للمستفيدين منها، و <sup>بعد</sup> أحد الدعائم الأساسية لعمليات التقييم سواء من المالحين أو المقيمين الخارجيين.

بينما احتلت الفقرة "تقوم لجنة لا تقل عن ثلاثة أشخاص بعملية الفحص والاستلام من المورد الذي تمت الترسية عليه، ضمنهم طالب الخدمة، ويتم التوقيع على محضر الاستلام" أقل درجة موافقة (84.31%). ويعزو الباحث ذلك إلى حرص المنظمة الأهلية إلى اتباع أقصى درجات الشفافية والنزاهة عند الاستلام، فزيادة عدد أعضاء اللجنة يسهم بدرجة كبيرة في تحقيق ذلك لوجود ثلاثة أعضاء يصعب ارتباطهم بصالح شخصية مع بعضهم البعض.

### \* تحليل جميع فقرات ممارسات إدارة المشتريات

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسيي والترتيب وقيمة اختبار  $t$  لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (٥.١٢).

جدول (٥.١٢): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسيي والترتيب وقيمة اختبار  $t$  لمجموع فقرات "ممارسات إدارة المشتريات"

القيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار	درجة الموافقة	الترتيب	الوزن النسيي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
0.000	16.07	أوافق	6	80.26	0.51	4.01	الخطيط للشراء
0.000	18.73	أوافق	5	81.66	0.47	4.08	طلب الشراء
0.000	25.71	أوافق بشدة	2	86.34	0.41	4.32	إجراءات الشراء
0.000	21.93	أوافق بشدة	3	84.92	0.46	4.25	العقودات والتوريدات
0.000	24.03	أوافق بشدة	1	86.62	0.45	4.33	الشخص والاستئنام
0.000	16.50	أوافق	4	82.15	0.54	4.11	المتابعة والتقييم
0.000	27.93	أوافق		83.87	0.34	4.19	جميع فقرات ممارسات إدارة المشتريات

من جدول (٥.١٢) تبين أن المتوسط الحسابي لمجموع فقرات ممارسات إدارة المشتريات يساوي 4.19 (الدرجة الكلية من ٥) أي أن الوزن النسيي (٨٣.٨٧٪)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات ممارسات إدارة المشتريات بشكل عام.

من جدول (٥.١٢) تبين أن المتوسط الحسابي لمجموع مجالات "ممارسات إدارة المشتريات" يساوي (٤.١٩ من ٥)، وزن نسيي ٨٣.٨٧٪، وأن قيمة اختبار T-Test لعينة واحدة تساوي (٢٧.٩٣)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وبذلك يعتبر المجال دال إحصائياً، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجالات مع بعضها البعض تزيد عن القيمة (٣)، حيث بلغ متوسط الاستجابة (٤.١٩)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على مجالات ممارسات إدارة المشتريات، بما يعكس رأيهم

وقد احتلت الفقرة "يؤخذ بتقييم ووصيات المستفيدين حول المواد المستلمة للتعامل معها" أعلى درجة موافقة بنسبة (٩٤.٥٪). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الفئة المستهدفة هي التي من خلالها تحصل على المعلومات والحقائق التي تعكس مدى جودة التوريدات والمواد المستلمة من الموردين، وأخذ توصياتهم بالخصوص، وبناءً على المعلومات والحقائق المستقاة منهم تستطيع المنظمة الأهلية اتخاذ القرارات المرتبطة بالموردين مستقبلاً، فرضاً المستفيدين عن التوريدات والمواد أحد الشروط والمعايير التي يؤكّد عليها المانحين، وتم متابعتها بشكل جيد من خلال الوصول للمستفيدين والتأكد من حصولهم على الخدمات رغم عدم وجود نص عليها في القانون رقم (١) لسنة ٢٠٠٠م بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية الجمعيات الخيرية والنظام المالي الموحد للجمعيات الخيرية الصادر عن وزارة الداخلية والدليل الاسترشادي للمشتريات.

بينما احتلت الفقرة "يتوفر لدى دائرة المشتريات في المنظمة نماذج خاصة بتقييم الموردين يتم استخدامها عند التوريد" أقل درجة موافقة (٦٧.١٩٪). ويعزو الباحث ذلك إلى أن بعض المنظمات الأهلية تحرص لتأكد من جودة وكفاءة وفعالية عمليات الشراء باستخدام نماذج خاصة بتقييم الموردين، ليتم بناءً على نتائج هذه النماذج اتخاذ القرارات المرتبطة بهؤلاء الموردين مستقبلاً.

## \* تحليل فقرات مجال "أداء المشاريع"

جدول (٥.١٣) : المتوسط الحسابي والآخراف المعياري والوزن النسبي  
والترتيب وقيمة اختبارات لكل فقرة من فقرات مجال "أداء المشاريع"

القسم الإجمالي	قيمة المختار	نوع المقدمة	نوع القى	الوزن التمثي	الآخر العمورى	النوع المسامي	الفقرة
0.000	16.95	أوقى بندة	3	87.38	0.65	4.37	يختار المنظمة القدرة على إدارة المشروع في ضوء الإمكانيات البشرية المتاحة
0.000	14.56	أوقى بندة	11	84.31	0.67	4.22	تختار المنظمة قدرة على إدارة المشروع في ضوء الإمكانيات والموارد المالية المتاحة
0.000	18.11	أوقى بندة	6	86.46	0.59	4.32	تصل إدارة المنظمة على اختيار فريق المشروع (البنين، والبنس، والعاملين) وفقاً للكفاءة والاحتياجات الفنية
0.000	15.62	أوقى بندة	4	86.77	0.69	4.34	يتوفر لدى المنظمة فريق ذاتي مساند للمشروع وموظف دعامة وتقديم مشتريات
0.000	22.98	أوقى بندة	2	88.31	0.50	4.42	يقرر إدارة المنظمة تبرير مدير منسق المشروع بمذكرة اعتماد المشروع الكلية ما يهمه العمل على مراحل المشروع
0.000	14.09	أوقى بندة	8	86.15	0.75	4.31	تحرص إدارة المنظمة تبرير فريق المشروع بدرجاته تماشياً مع احتياجات المؤسسات
0.000	21.22	أوقى بندة	4	86.77	0.51	4.34	تعد إدارة المنظمة لقاءات دورية مع فريق المنشآت لتلقي تعليمات سير العمل
0.000	17.46	أوقى بندة	1	88.62	0.66	4.43	يقوم مدير مشروع المنشآت الصرف بشكّل ويعضم تقدير سليم لالأسطول والتجهيزات المشترىات المعدة مسقفاً
0.000	14.66	أوقى بندة	9	84.92	0.69	4.25	تختار المنظمة بمقابل الصحف التي تتوفر بغيرات العاملين بالمشروع بشكل متغير
0.000	9.60	أوقى	16	80.62	0.87	4.03	يُوظف المظمة التكنولوجيا في إدارة المشروع
0.000	12.21	أوقى	15	82.15	0.73	4.11	يتم تدريب العاملين في إدارة المشروع على استخدام البرمجيات التي تصب في مصلحة المشروع
0.000	11.69	أوقى بندة	11	84.31	0.84	4.22	تستند المظمة إلى إدارة المشروع النظم
0.689	-0.40	محاب	17	58.77	1.24	2.94	يتوفر لدى المظمة نظام مشتريات
0.000	13.10	أوقى بندة	14	83.38	0.72	4.17	يُوفى المظمة إليه وال amat الكوارث بشكل واسع وملائم للمقتنيين
0.000	16.67	أوقى بندة	6	86.46	0.64	4.32	يقوم فريق المنشآت بالعمل على الخدمات بشكل متغير
0.000	20.14	أوقى بندة	10	84.62	0.49	4.23	تحرص المظمة على تلبية احتياجات السوق وواضحة في متابعة عمل
0.000	11.62	أوقى بندة	13	84.00	0.83	4.20	يقوم المنشآت بمعرفة رضا المستفيدين عن جودة الخدمات المقمنة لهم
0.000	21.11	أوقى		83.76	0.45	4.19	جيم قفارات المجال معاً

من جدول (١٣) تبين أن المتوسط الحساسي لمجال "أداء المشاريع" يساوي 4.19 (٥ من ٥)، وزن نسيبي %83.76، وأن قيمة اختبار T-Test لعينة واحدة تساوي (٢١.١١)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وبذلك يعتبر المجال دال إحصائياً، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال تزيد عن القيمة (٣)، حيث بلغ متوسط الاستجابة (٤.١٩)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على مجال أداء المشاريع، بما يعكس

## في مستوى الالتزام بعمارات إدارة المشتريات في المنظمات الأهلية محل الدراسة.

ويعزّو الباحث هذه النتيجة إلى أن إدارة المنظمات الأهلية تعني تماماً أهمية اتباع وتطبيق ممارسات إدارة المشتريات لما له الأثر الكبير في نجاح المنظمة بشكل عام وتحقيق الأهداف المخطط لها، فممارسات إدارة المشتريات لها علاقة وثيقة بجميع الأعمال والمهام والأنشطة في المنظمة والتي تقوم بها الدوائر والأقسام المختلفة، وهي تحرص على تطبيق القانون رقم (١) لسنة ٢٠٠٠ م بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية الجمعيات الخيرية والنظام المالي الموحد للجمعيات الخيرية الصادر عن وزارة الداخلية والدليل الاسترشادي للمشتريات. و اختللت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (Stanley, 2018) التي أشارت إلى ضعف إدارة المشتريات.

يسهم في توفير الوقت والجهد بالرغم من أن القانون والأدلة والأنظمة والتعليمات واللوائح الضابطة لا تمنع ذلك.

وأختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عبيدات، ٢٠١٨) التي توصلت إلى أن إدارة المشاريع في مرحلة بدء المشروع، تتمتع بمستوى متوسط وتتمتع بمستوى ضعيف في مرحلة تخطيط المشروع وتتمتع بمستوى ضعيف في مرحلة تنفيذ المشروع.

#### \* اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد ممارسات إدارة المشتريات على أداء المشاريع المُنفذة في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبيّة الفلسطينيّة. وينتقل من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- ١- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بعد التخطيط للشراء على أداء المشاريع المُنفذة في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبيّة الفلسطينيّة.
- ٢- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بعد طلب الشراء على أداء المشاريع المُنفذة في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبيّة الفلسطينيّة.
- ٣- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بعد إجراءات الشراء على أداء المشاريع المُنفذة في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبيّة الفلسطينيّة.
- ٤- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بعد التعاقدات والتوريدات على أداء المشاريع المُنفذة في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبيّة الفلسطينيّة.

رأيهم في مستوى واقع أداء المشاريع في المنظمات الأهلية محل الدراسة.

ويعزّز الباحث هذه النتيجة إلى أن إدارة المنظمات الأهلية وإدارة المشاريع فيها تحرص على التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم الجيد والفعال لكل مشروع، ومن جميع الجوانب والنواحي سواء الفنية أو البشرية أو المالية، فتحقيق أهداف المشاريع يصب في تحقيق الهدف العام للمنظمة وأهدافها الفرعية بالإضافة إلى أنه يعكس على أدائها بشكل عام.

وقد احتلت الفقرة "يقوم مدير/منسق المشروع بمتابعة الصرف بشكلٍ يضمن تنفيذ سليم للأنشطة وفقاً لخطة المشتريات المعدة مسبقاً" أعلى درجة موافقة بنسبة 88.62%.

ويعزّز الباحث هذه النتيجة إلى أن مدير أو منسق المشروع يهتم بدرجة كبيرة من الناحية المالية في متابعة إجراء الصرف المتعلقة بالأنشطة، ويتأكد من وجود جميع المستندات التي تعزّز تنفيذ هذه الأنشطة وحسب الأهداف المحددة لكل نشاط.

بينما احتلت الفقرة "يتوفّر لدى المنظمة نظام مشتريات إلكتروني يسهم في توفير الوقت والجهد" أقل درجة موافقة (58.77%).

ويعزّز الباحث هذه النتيجة إلى أن بعض المنظمات الأهلية تعتمد على اللحظة على نظام المشتريات التقليدي الورقي لقناعات معينة، وتحمّل تطبيق نظام مشتريات إلكتروني

الفلسطينية هي (طلب الشراء، إجراءات الشراء، الفحص والاستلام، المتابعة والتقييم) بينما تبين عدم وجود تأثير لباقي المتغيرات.

وأختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (التراكية، ٢٠٢٠) التي أشارت إلى أن أبعاد "تخطيط المشتريات وتحديد كميات الطلبات و اختيار الموردين والتفاوض مع الموردين) كان له تأثير كبير على الأداء التنظيمي في شركات الأدوية الأردنية، ومع دراسة (Aputo, 2018) التي توصلت إلى أن تقييم الاحتياجات وتحديد مصادر الموردين، وإدارة العقود وإدارة المخزون أثرت على أداء المشروع إلى حد كبير.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابة أفراد العينة حول أبعاد إدارة المشتريات من وجهة نظر العاملين في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمحافظة). وينتشر من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:-

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابة أفراد العينة حول أبعاد إدارة المشتريات من وجهة نظر العاملين في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية تعزى إلى النوع الاجتماعي. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T - لعيتين مستقلتين" ، والجدول التالي يوضح ذلك.

٥- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بعد الفحص والاستلام على أداء المشاريع المُنفذة في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

٦- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بعد المتابعة والتقييم على أداء المشاريع المُنفذة في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية. لاختبار هذه الفرضيات تم استخدام الانحدار الخطى المتعدد والجدول التالي يوضح ذلك:-

جدول (٤): تحليل الانحدار المتعدد

المعنويات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثاني	-0.444	-1.290	0.202
تخطيط الشراء	0.072	0.979	0.332
طلب الشراء	0.276	3.495	0.001
إجراءات الشراء	0.148	1.677	0.033
العقودات والتوريدات	0.153	1.487	0.142
الفحص والاستلام	0.248	2.256	0.028
المتابعة والتقييم	0.209	2.787	0.007
معامل الارتباط = 0.761	0.885		
قيمة الاحتمالية = 0.000	35.005		

من النتائج الموضحة في جدول (٤) يمكن استنتاج ما يلي :-

معامل الارتباط = ٠.٨٨٥، ومعامل التحديد المُعدل = ٠.٧٦١ وهذا يعني أن ٧٦.١٪ من التغيير في أداء المشاريع المُنفذة في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتباعدة. قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في أداء المشاريع المُنفذة في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية. قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت ٣٥.٠٠٥، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي ٠.٠٠٠ مما يعكس جودة النموذج في القياس.

تبين أن المتغيرات المستقلة المؤثرة في أداء المشاريع المُنفذة في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية

جدول (٥.١٦): نتائج اختبار "T" - لعيتين مستقلتين " - المؤهل العلمي

		المتوسطات		المجال
المؤهل العلمي	القيمة الاحتمالية (Sig.)	متوسط ماجстير	متوسط بكالوريوس فاعل	
الخطيب للشراء	0.943	-0.072	4.02	4.01
طلب الشراء	0.416	0.819	4.00	4.11
إجراءات الشراء	0.477	-0.715	4.38	4.30
التعاقدات والتوريدات	0.197	-1.303	4.38	4.20
الشخص والاستلام	0.895	-0.133	4.34	4.33
المنتابة والتقييم	0.589	-0.543	4.17	4.09
مارسلات إدارة المشتريات	0.660	-0.442	4.23	4.18

من النتائج الموضحة في جدول (٥.١٦) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T" - لعيتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أبعاد ممارسات إدارة المشتريات هي عبارة عن إجراءات موضحة ضمن سياسات تقوم المنظمة بإقرارها، وبالتالي والجميع يلتزم بها، وهي مفهومة لديه بغض النظر عن المؤهل العلمي.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.005$ ) في استجابة أفراد العينة حول أبعاد إدارة المشتريات من وجهة نظر العاملين في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبيّة الفلسطينيّة تعزى إلى المسمى الوظيفي. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T" - الأحادي ، والجدول التالي يوضح ذلك

جدول (٥.١٥): نتائج اختبار "T" - لعيتين مستقلتين " - النوع الاجتماعي

		المتوسطات		المجال
ذكور	إناث	ذكور	إناث	
الخطيب للشراء	0.066	1.869	3.87	4.10
طلب الشراء	0.714	0.368	4.06	4.10
إجراءات الشراء	0.454	0.753	4.27	4.35
التعاقدات والتوريدات	0.107	1.637	4.13	4.32
الشخص والاستلام	0.565	0.579	4.29	4.36
المنتابة والتقييم	0.707	-0.378	4.14	4.09
ممارسات إدارة المشتريات	0.264	1.127	4.13	4.23

من النتائج الموضحة في جدول (٥.١٥) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T" - لعيتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى النوع الاجتماعي.

ويعزّو الباحث هذه النتيجة إلى أن أبعاد ممارسات إدارة المشتريات هي عبارة عن إجراءات واضحة ضمن سياسات تقوم المنظمة بإقرارها، وبالتالي لا يؤثر النوع الاجتماعي على هذه الأبعاد حيث إن كلا الجنسين يمكنهم القيام بتنفيذ هذه الإجراءات.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.005$ ) في استجابة أفراد العينة حول أبعاد إدارة المشتريات من وجهة نظر العاملين في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبيّة الفلسطينيّة تعزى إلى المؤهل العلمي. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T" - لعيتين مستقلتين " ، والجدول التالي يوضح ذلك.

المشتريات من وجهة نظر العاملين في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبيّة الفلسطينيّة تعزى إلى سنوات الخبرة.  
لاختبار هذه الفرضيّة تم استخدام اختبار "التبابن الأحادي"، والجدول التالي يوضح ذلك

جدول (٥.١٨) : نتائج اختبار "التبابن الأحادي" – سنوات الخبرة

قيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة التباين الأحادي (Chi-Square)	المتوسطات					المجال
		١٥ فائز	١٠ من ١٥ سنة	من ٥ إلى ١٠ سنوات	أقل من ٥ سنوات	متوسطات	
0.106	2.124	3.84	4.23	3.95	3.93		الخطيط للشراء
0.209	1.557	3.91	4.24	4.05	4.09		طلب الشراء
0.580	0.659	4.25	4.40	4.26	4.39		إجراءات الشراء
0.548	0.713	4.18	4.36	4.17	4.29		العقودات والتوريدات
0.051	2.760	4.32	4.54	4.22	4.11		الفحص والاستلام
0.032	*3.138	3.95	4.30	4.17	3.68		المتابعة والتقييم
0.098	2.193	4.09	4.34	4.14	4.13		ممارسات إدارة المشتريات

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من النتائج الموضحة في جدول (٥.١٨) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التبابن الأحادي" أقل من مستوى الدلالة 0.05 لمجال "المتابعة والتقييم"، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى سنوات الخبرة، وذلك لصالح الذين سنتوات خبرتهم تتراوح من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة.

ويعزّز الباحث هذه النتيجة إلى أن الموظفين الذين يتلقون خبرة كبيرة تزيد عن ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة، يمكنهم إدراك مفهوم المتابعة والتقييم بشكل كبير جداً، وذلك لتراكم الخبرة العملية في المشاريع واطلاعهم خلال

جدول (٥.١٧) : نتائج اختبار "التبابن الأحادي" – المسمى الوظيفي

قيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة التباين الأحادي (Chi-Square)	المتوسطات					المجال
		منسق مشروع	مدير مشروع	مسؤول موظف المشتريات	مدير المالي/ المحاسب		
0.071	2.458	3.61	4.32	4.09	3.92		الخطيط للشراء
0.002	*5.710	3.40	4.48	4.06	4.04		طلب الشراء
0.045	*2.849	4.03	4.48	4.48	4.21		إجراءات الشراء
0.106	2.130	4.00	4.38	4.43	4.14		العقودات والتوريدات
0.253	1.393	3.92	4.45	4.41	4.29		الفحص والاستلام
0.156	1.805	3.58	4.28	4.24	4.04		المتابعة والتقييم
0.007	*4.478	3.79	4.41	4.30	4.11		ممارسات إدارة المشتريات

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من النتائج الموضحة في جدول (٥.١٧) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التبابن الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 للمجالات "الخطيط للشراء" ، والعقودات والتوريدات ، والفحص والاستلام ، والمتابعة والتقييم" ، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المسمى الوظيفي.

ويعزّز الباحث هذه النتيجة إلى أن الأبعاد الممثلة في "الخطيط للشراء" ، والعقودات والتوريدات ، والفحص والاستلام ، والمتابعة والتقييم" ، جميعها إجراءات تشارك فيها فعلياً مختلف المسمايات الوظيفية في المنظمة سواء (المدير المالي/ المحاسب)، أو مسؤول/موظف المشتريات، أو مدير مشروع، أو منسق مشروع (لأنها أبعاد تشكل إجراءات ولا بد من مشاركة هذه الوظائف فيها بشكل أساسي).

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابة أفراد العينة حول أبعاد إدارة

فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المحافظة.

ويعزى الباحث هذه النتيجة إلى أن جميع المنظمات الأهلية ملتزمة وغالباً وفقاً لنص القانون والأنظمة والأدلة واللوائح بأبعاد ممارسات المشتريات السابقة، لكونها تتنظم وتضبط عمليات الشراء بغض النظر عن مكان وجود المنظمة الأهلية.

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.005$ ) في استجابة أفراد العينة حول أداء المشاريع المُنفذة من وجهة نظر العاملين في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبيّة الفلسطينيّة تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمحافظة). وينشق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.005$ ) في استجابة أفراد العينة حول أداء المشاريع المُنفذة من وجهة نظر العاملين في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبيّة الفلسطينيّة تعزى إلى النوع الاجتماعي.

- لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T" لعينتين مستقلتين"، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (٢٠): نتائج اختبار "T" - لعينتين مستقلتين" – النوع الاجتماعي

المتغير	(ن)	(ن)	المتوسطات		المجال
			نفر	أنثى	
أداء المشاريع	0.845	-0.197	4.20	4.18	

سنوات عملهم على عدة مشاريع في المنظمة بما يشكل لديهم تجارب متراكمة تجعلهم أكثر إدراكاً وفهمًا لأهمية مرحلة المتابعة والتقييم.

أما بالنسبة لباقي المجالات، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى سنوات الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التبابن الأحادي"، والجدول التالي يوضح ذلك: -

جدول (٥.١٩): نتائج اختبار "التبابن الأحادي" – المحافظة

المتغير	(ن)	(ن)	المتوسطات					المجال
			رفع	خان يونس	الوسطي	غزة	شمال غزه	
0.116	1.934	4.33	3.67	4.07	4.13	3.88		الخطيط للشراء
0.126	1.878	4.00	4.10	3.94	4.22	3.85		طلب الشراء
0.105	2.009	4.35	4.44	4.00	4.41	4.20		إجراءات الشراء
0.106	2.000	4.88	4.16	3.96	4.31	4.20		التعاقبات والتوريدات
0.044	*2.614	4.50	4.34	3.96	4.46	4.18		الشخص والإسلام
0.037	*2.730	4.38	4.31	3.68	4.23	3.90		المتابعة والتقييم
0.041	*2.669	4.38	4.18	3.96	4.30	4.05		ممارسة إدارة المشتريات

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

من النتائج الموضحة في جدول (٥.١٩) يمكن استنتاج ما يلي: -

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التبابن الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 للمجالات "الخطيط للشراء" و"طلب الشراء" وإجراءات الشراء، والتعاقبات والتوريدات"، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " ، والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول (٥.٢٢) : نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المسمى الوظيفي

المتغير	قيمة الاحتمالية	المتوسطات				ال المجال
		منسق مشروع	مدير مشروع	مسؤول موظف المشتريات	المدير المالي/ المحاسب	
0.007 *4.445	3.65	4.41	4.38	4.08		أداء المشاريع

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دالة  $\alpha \leq 0.05$

من النتائج الموضحة في جدول (٥.٢٢) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى المسمى الوظيفي، وذلك لصالح مسامهم الوظيفي مدير مشروع.

ويعزّو الباحث هذه النتيجة إلى أن أداء جميع المشاريع في المنظمات الأهلية منضبط بمجموعة من المؤشرات والمقاييس الواجب القيام بها، والتعرف عليها، من قبل جميع المسمايات الوظيفية كل حسب مهامه وواجباته، وبالتالي لا يؤثر المسمى الوظيفي على ذلك.

وافتقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (القدرة، ٢٠١٨) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول أداء إدارة المشاريع ونجاح المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى المسمى الوظيفي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " ، والجدول التالي يوضح ذلك

من النتائج الموضحة في جدول (٥.٢٠) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T " - لعيتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى النوع الاجتماعي.

ويعزّو الباحث هذه النتيجة إلى أن أداء جميع المشاريع في المنظمات الأهلية منضبط بمجموعة من المؤشرات والمقاييس الواجب القيام بها، والتعرف عليها، وبالتالي لا يؤثر النوع الاجتماعي على ذلك.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T " - لعيتين مستقلتين " ، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (٥.٢١) : نتائج اختبار " T " - لعيتين مستقلتين " - المؤهل العلمي

المتغير	قيمة الاحتمالية	المتوسطات		ال المجال
		بكالوريوس	ماجستير	
0.679	0.415	4.15	4.20	أداء المشاريع

من النتائج الموضحة في جدول (٥.٢١) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T " - لعيتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي.

ويعزّو الباحث هذه النتيجة إلى أن أداء جميع المشاريع في المنظمات الأهلية منضبط بمجموعة من المؤشرات والمقاييس الواجب القيام بها، والتعرف عليها، وبالتالي لا يؤثر المؤهل العلمي للموظف على ذلك، حيث إنه سيقوم بالتعرف عليها.

من النتائج الموضحة في جدول (٥.٢٤) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التبابن الأحادي" أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى المحافظة، وذلك لصالح الذين يتبعون محافظة غزة.

#### \* نتائج الدراسة

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج مقسمة لأربعة محاور، المحور الأول: يلخص النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (ممارسات إدارة المشتريات)، المحور الثاني: يلخص النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (أداء المشاريع)، بينما المحور الثالث: يتعلق باختبار الفرضيات التي ترتبط بفرضيات العلاقة والأثر والفرق، والمحور الرابع: يتعلق بمدى تحقيق الدراسة لأهدافها.

#### \* النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

١- النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد ممارسات إدارة المشتريات متمثلة في "طلب الشراء، وإجراءات الشراء، والفحص والاستلام، والمتابعة والتقييم" على أداء المشاريع المنفذة في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبيّة الفلسطينية، بنسبة (٧٦.١٪). أما النسبة المتبقية تعود إلى عوامل أخرى.

٢- النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.005$ ) في استجابة أفراد العينة حول أبعاد إدارة المشتريات من وجهة

جدول (٥.٢٣): نتائج اختبار "التبابن الأحادي" – سنوات الخبرة

المتغير	قيمة التفريغ	المتوسطات					المجال
		سنوات الخبرة ١٥ فأكثر	من ١٠ إلى ١٥ سنة	من ٥ إلى أقل من ١٥ سنة	من ١٠ إلى ٥ سنوات	أقل من ٥ سنوات	
	0.082	2.341	4.04	4.39	4.15	4.03	أداء المشاريع

من النتائج الموضحة في جدول (٥.٢٣) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التبابن الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى سنوات الخبرة.

ويعزّو الباحث هذه النتيجة إلى أن أداء جميع المشاريع في المنظمات الأهلية منضبط بمجموعة من المؤشرات والمقاييس الواجب القيام بها، والتعرف عليها، وبالتالي لا يؤثّر تباين سنوات الخبرات بين الموظفين على ذلك.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.005$ ) في استجابة أفراد العينة حول أداء المشاريع المنفذة من وجهة نظر العاملين في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبيّة الفلسطينية تعزى إلى المحافظة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التبابن الأحادي"، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٥.٢٤): نتائج اختبار "التبابن الأحادي" – المحافظة

المتغير	قيمة التفريغ	المتوسطات					المجال
		رفع	خليونس	الوسطي	غزة	شمال	
	0.001	*5.281	4.26	4.24	3.79	4.38	3.92

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

مسعود، هناء. (2015)، دور المؤسسات غير الحكومية في تسليع وتسويق الذوات الفلسطينية في ظل السياق الاستعماري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت، رام الله، فلسطين.

خالد، نظمية عبد العظيم، مذكر، فوزي شعبان. (2017)، إدارة المشتريات والمخازن، جامعة القاهرة، كلية التجارة.

عبد العزيز، عماد. (2008)، إدارة مشتريات المشروع (ط ١) السعودية: أكاديمية الجمعيات الأهلية.

العبد، عبد الصاحب وحسن، آمال. (2018)، تخطيط وجدولة تنفيذ المشاريع الحكومية بحث تطبيقي لمشاريع— مديرية الأبنية المدرسية — العراق، مجلة دراسات محاسبة ومالية، ٣(43)، ص: 1-14.

محمد، لمياء. (2012)، تصميم خوارزمية جينية لإيجاد المسار الحرج الأمثل لشبكة أعمال المشاريع، مجلة الرافدين لعلوم الحاسوب والرياضيات، ٩(١)، ص: 187.-210.

المقداد، طارق. (2011)، إدارة المشاريع الصغيرة – الأساسية والمواضيع المعاصرة، ورقة عمل علمية في إدارة المشاريع، الأكاديمية العربية البريطانية التعليم العالي، بريطانيا.

### ثالثاً- المراجع الأجنبية

Wysocki, Robert K. Effective project management: traditional, agile, extreme. John Wiley & Sons, 2011.

نظر العاملين في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبيّة الفلسطينيّة تعزى إلى المؤهّل العلمي.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابة أفراد العينة حول أبعاد إدارة المشتريات من وجهة نظر العاملين في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبيّة الفلسطينيّة تعزى إلى المسمى الوظيفي باستثناء أبعاد "طلب الشراء، وإجراءات الشراء".

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابة أفراد العينة حول أبعاد إدارة المشتريات من وجهة نظر العاملين في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبيّة الفلسطينيّة تعزى إلى المحافظة، باستثناء أبعاد "الفحص والاستلام، والمتابعة والتقييم".

### \* المراجع

#### أولاً- المراجع العربية

القرآن الكريم.

الميناوي، أمن. (2014)، الوجيز العملي لإدارة المشاريع، دار الأرقم للنشر والتوزيع، غرة الجامعة الإسلامية.

خير الدين، موسى. (2012)، إدارة المشاريع المعاصرة، دار وائل للنشر، الجامعة الأردنية عمان، الأردن.

العوامرة، بادي عبدالله. (2013)، أثر الإبداع الفردي في تحسين أداء المشاريع الصغيرة المتوسطة، الأردن، جامعة عمان العربية، رسالة ماجستير غير منشورة.

الخراشة، زينب. (2022)، إدارة المشتريات والمخازن، المجلة العربية للنشر العلمي، ع 40.

- extreme. John Wiley & Sons,(2013).
- Morris, R. (2008). Project Management That Works, (Special Edition), American Management Association: USA.
- Lars Bedey & Others.(2008). Purchasing Management, Department of Technology Management & Economics.
- UNFPD (2007), Project Managers Planning Monitoring & Evaluation toolkit.
- Ndiritu, Muriithi and Lynn, Crawford (2003). Approaches to project management in Africa: implications for international development projects.
- Auman, D. (2012). An Investigation of the Important Project Management Knowledge Areas in the Life Sciences Sector, Hospira Adelaide - SA - Australia, 2 (7), pp: 1-9.
- Blocher, J. Stout, E. and Cokins, G. (2010). Cost Management: A Strategic Emphasis, (5th.Ed), McGraw Hill Professional Inc.: New York.
- Heagney, Joseph (2012). Fundamentals of project management, American Management Association, Fourth Edition.
- Japan International Cooperation Agency - JICA (2004). Guidelines for Project Evaluation Practical Method for Project Evaluating, Department office of evaluation planning coordination.
- Wysocki, Robert K. Effective project management: traditional, agile,