

## 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 ٢٠٢٤م

### الملخص

تطوير نظام إدارة المشتريات القائم من خلال تطبيق نظم إلكتروني، والارتقاء بمنظومة وضوابط المشتريات في المنظمات الأهلية، وإعداد دليل إجرائي للمشتريات، كذلك الفصل في الصلاحيات بين دائرة المشتريات والدوائر الأخرى في المنظمة، وتعزيز دور اللجان العاملة في عروض الأسعار والعطاءات، وبناء قدرات مديري 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 تقدمها وازدهارها، وتحديدًا تقوم المنظمات العاملة في فلسطين والمحافظات الجنوبية بشكل خاص على التطوير الدائم لدوائرها المختلفة

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 (68) منظمة غير حكومية، وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذات دلالة 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 دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥  $\leq \alpha$ ) 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 والمسمى الوظيفي باستثناء أبعاد "طلب الشراء، وإجراءات الشراء". وقدمت الدراسة مجموعة توصيات أهمها:

من خلال تحسين ادائها والذي ينعكس على تحسين خدماتها المقدمة 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 ورئسياً 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، وتقدم 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 تتكون 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، ومدكور، ٢٠١٧).

وتحدد مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس: -

"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 بممارسات 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).

## \* أهمية الدراسة

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

٢- أصحاب الاختصاص ومتخذي القرار: قد تفيد في الجهود الرامية لاتخاذ قرار يتعلق بالاستغلال الأمثل لإدارة المشتريات على أداء المشاريع المنفذة.

## \* حدود الدراسة

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

٢- 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 الاهلية بالمحافظات الجنوبية.

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

٤- الحد الزمني: تم إجراء هذه الدراسة في العام (٢٠٢٣-٢٠٢٢).

## \* سياسات الشراء

تقسم سياسات الشراء إلى ثلاثة أنواع رئيسة هي (مركز تطوير المؤسسات الأهلية، ٢٠١٥).

## أولاً: سياسات الشراء العامة

وتشتمل على: -

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 إخطار قسم المشتريات باستلام شحنة بحالة مرضية، والمحاسبة الإدارية تشارك بنشاط في كل خطوة. والخطوات الرئيسية في الدورة هي كما يلي (الخرابشة، ٢٠٢٢).

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

## \* ممارسات إدارة المشتريات (أبعاد ممارسات إدارة المشتريات)

## \* مفهوم ممارسات الشراء

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

متوافقة مع المبادئ الأساسية للمسؤولية والمساءلة والشفافية والمساواة في معاملة الموردين والتكافؤ، مع ضمان أفضل قيمة مقابل المال. تقديم أعلى جودة بأفضل سعر. تضمن إجراءات المشتريات التحلي بالموضوعية أثناء عملية منح الموردين. 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 الممنهجة 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 تمهيداً للإعداد لمواجهة هذه المتغيرات. وتتضمن عملية التخطيط للشراء اختيار من بين البدائل للأهداف والإستراتيجيات والسياسات والبرامج والإجراءات الشرائية، ويعتمد الاختيار من بين البدائل على توفير معلومات عن: احتياجات المنظمة وامكاناتها الحالية والمستقبلية، وظروف البيئة الشرائية الحالية والمتوقعة. بهدف إحداث التكامل عند إعداد الخطط الشرائية (الصيرفي، 2009).

#### \* الفحص والاستلام

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

تلك المواصفات 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 المشتراة والمواصفات 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 خططها المقبلة. وأشار إلى أن هناك إجراءات 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 يتعين 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

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 تهدد بشكل وشيك حياة البشر أو سبل عيشهم، ويمكن أن يتكون 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 التشرّد 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 لمنظمة تابعة 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، ستندرج ضمن التعريف لحالة طوارئ حقيقية.

#### \* 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 تساعد في تحسين أداء المشاريع، مثل البرامج الحاسوبية الخاصة بإدارة المشاريع والتقارير المنتظمة والتحليلات الإحصائية والتقنيات الحديثة.

#### \* مفهوم أداء المشاريع

عرفها العوامة (٢٠١٣) بأنه درجة بلوغ المشروع الصغير أو المتوسط للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية، وقد تم قياسه بأبعاد الربحية، وحجم المبيعات، ورضا العملاء.

وعرفتها منظمة UNFPD (2007) 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 بتنفيذ ما جاء فيه، ومراعاة عوامل الجودة والتوقيت 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

الأهداف من حيث جودتها وتوقيتها وتكلفتها بما يحقق الرضا للمستفيدين.

#### \* 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 والمخرجات 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 اللازمة 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 وتخطيط الجدول الزمني والموارد وإدارة العمليات ومراقبة التقدم والتحكم في المخاطر وإدارة التغييرات، وصولاً إلى إنجاز المشروع وتسليمه بنجاح وإعداد التقارير اللازمة لتقييم أداء المشروع (Wysocki, 2013).

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

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 مراعاتها 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 بالتخطيط للشراء، وتحديد مصادر الشراء، ومراجعة طلبات الشراء، بالإضافة إلى التواصل مع الموردين، وتنفيذ واغلاق الشراء (عبد العزيز، 2008).

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

وفقا لما خطط له من تقويم زمني بالتكلفة المقبولة والمتوافقة 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 الى الأشخاص المعنيين، بالإضافة الى تبادل المعلومات والتقرير وأي تعليمات بين المستويات الادارية المختلفة للمشروع (نصار، 2005).

تتكون من العناصر الأساسية مثل الرسالة والقناة والمرسل والمستقبل والتغذية الراجعة، والعمليات مثل تخطيط 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 والمستمر 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.

#### \* تقييم أداء المشاريع

هو عملية قياس مدى نجاح المشاريع الجارية والمنجزة، ويعد أداة إدارية تساعد 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 الموضوعية وفاعليته وكفاءة إنجازه ومدى تأثيره واستدامته. (UNFPD Evaluation toolkit, 2007)

#### \* أهداف تقييم أداء المشاريع

- ويذكر JICA (2004) أن هناك عدة أهداف لتقييم أداء المشاريع تتمثل في: -
- ١- إتاحة عملية التعلم الجماعي والمساهمة في مجموعة المعارف المتعلقة بما ينجح وما لا ينجح.
  - ٢- التحقق من جودة أداء إدارة المشروع أو تحسينها.
  - ٣- تحديد الإستراتيجيات الناجحة من أجل التوسع 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 تتمثل في: -

الكفاءة (Efficiency)، الفاعلية (Effectiveness)، الإنتاجية (Productivity)، الجودة (Quality).

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

مما 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: وبلا شك توفير احتياجاتها ومتطلباتها لإتمام العملية الإنتاجية للمشروع، مع الأخذ في الاعتبار توفير هذه الاحتياجات بصورة مثالية من حيث الكمية والجودة والوقت والسعر. ولكي يتم ذلك لا بُد 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 ومنتشراً انتشاراً كبيراً وواسعاً للمؤسسات غير الحكومية، ويرى دورها الملحوظ في التطور الاجتماعي والاقتصادي في تدعيم التنمية حتى أصبحت تشارك في برامج وخطط التنمية،

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

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

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

تتكون 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، وتتميز بالرقابة والمدافعة عن المصالح المشتركة والقيم والأخلاق الحميدة التي تتماشى مع ثقافة المجتمعات التي تعمل فيها. ومن أمثلة هذه المؤسسات تجدد الجمعيات الخيرية، والمنظمات البيئية، والمؤسسات التعليمية والثقافية، والمؤسسات الرياضية والاجتماعية، وغيرها الكثير (العالم، 2022).

حسب القانون الفلسطيني: ينص قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية رقم (١) لسنة ٢٠٠٠، أن النشاط الأهلي هو أي خدمة أو نشاط اجتماعي، 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.



بلغ تعداد منظمات المجتمع المسجلة حتى ديسمبر ٢٠٢٣م ما مجموعه (١٥٢٥) مؤسسة حسب إحصائيات وزارة الداخلية الفلسطينية <https://ngo.moi.gov.ps/Home.aspx>, 202 (3).

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

#### \* أهداف المنظمات

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

١- محاولة فهم وتحليل ما يجري وامتلاك رؤية وموقف 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.

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

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

٦- الاشتراك بفاعلية في اللجان الوطنية والعامة 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 لمعظم هذه المنظمات بما يتلاءم والأوضاع الناشئة على الأرض.

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

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

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

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 تمارس 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 الحمداي (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 PANGO، وهي حاضنة لعدد من المنظمات ضمن معايير وشروط واضحة، وقد تم استخدام طريقة الحصر - المسح - الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة، حيث تم استرداد ٦٥ استبانة بنسبة ٩٥.٦٪.

#### \* أداة الدراسة

تم إعداد استبانة حول "تأثير ممارسات إدارة المشتريات على أداء المشاريع المنفذة في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية" 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 (١.٤):

جدول (٤.١): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة الدرجة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
5	4	3	2	1	

#### \* خطوات بناء الاستبانة

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة للتعرف على "تأثير ممارسات إدارة المشتريات على أداء المشاريع المنفذة في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية"، واتباع 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 أسس علمية للدراسة وزيادة فعالية الاستبانة وجودتها.

٢- استشار الباحث مجموعة من الأساتذة والمشرفين في تحديد مجالات الاستبانة وتقسيمها إلى فقرات لتحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.

٣- صياغة الفقرات المرتبطة بكل مجال من مجالات الإستبانة.

٤- اعداد الإستبانة في صورتها الأولية.

٥- مراجعة المشرف للإستبانة وتنقيها.

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

٧- تم صياغة الإستبانة في صورتها النهائية بعد الاضافة والحذف وفقا لآراء المحكمين، ملحق (٢).

#### \* المحك المعتمد في الدراسة

تم حساب طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي بطريقة حسابية. تم حساب المدى بين درجات المقياس (٥-١=٤)، ثم تم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (٤/٥=٠.٨٠). تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية. وبمذه الطريقة، تم تحديد طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي: -

جدول (4.2): المحك المعتمد في الدراسة

المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	درجة الموافقة
من 1 - 1.80	من 20% - 36%	منخفضة جدا
أكبر من 1.80 - 2.60	أكبر من 36% - 52%	منخفضة
أكبر من 2.60 - 3.40	أكبر من 52% - 68%	متوسطة
أكبر من 3.40 - 4.20	أكبر من 68% - 84%	كبيرة
أكبر من 4.20 - 5	أكبر من 84% - 100%	كبيرة جدا

تم استخدام طريقة ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات 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

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

#### \* صدق الاستبانة

تحليل المضمون، واختبار الثبات الزمني، واختبار الثبات الداخلي، واختبار العوامل الرئيسية، وتحليل العامل الرئيسي. جميع هذه الاختبارات تساعد في تقييم صدق الاستبانة 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 تناولها الدراسة. يتم ذلك من خلال تقييم تجربة المحكمين ومؤهلاتهم الأكاديمية والعلمية والمهنية، والتأكد من أنهم يستطيعون تقييم الدراسة بشكل موضوعي ومنصف دون أي تحيز أو تأثير بأي اعتبارات خارجية. (الجرحاوي، ٢٠١٠) حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفوا من (١١) متخصصاً مهنيّاً وأكاديمياً وأسماء المحكمين بالملحق رقم (٢)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين، وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية - انظر الملحق رقم (٢).

## \* 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 ومجالات الاستبيان والدرجة الكلية للمجال نفسه. يتم استخدام هذا التقييم لتحديد مدى صحة ودقة الاستبيان وتحديد ما إذا كان يمكن الاعتماد عليها في الدراسات العلمية أو الأبحاث.

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

م	الفقرة	القيمة الإحصائية (Sig.)	القيمة الحرجية
1.	يوجد خطة مشتريات للمنظمة توصف جميع الاحتياجات مثل (المواصفات، والأعداد، والميزانية).	.606*	0.000
2.	تعتمد المنظمة على دليل مشتريات مفصل عن النظام المالي.	.513*	0.000
3.	يوجد لدى المنظمة موظف مشتريات.	.568*	0.000
4.	تشارك إدارة المشروع في التخطيط للشراء.	.645*	0.000
5.	تتخذ خطة المشتريات في المنظمة وفق ما تم التخطيط له.	.528*	0.000
6.	يوجد لدى المنظمة قائمة موردين معتمدين تحدث سنوياً.	.582*	0.000

### \* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يظهر جدول (٤.٣) معاملات الارتباط بين فقرات مجال "التخطيط للشراء" والدرجة الكلية للمجال، والتي تبين أنها دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ، وبالتالي يمكن اعتبار المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

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

م	الفقرة	القيمة الإحصائية (Sig.)	القيمة الحرجية
1.	تقوم إدارة المشروع في المنظمة بتقديم طلب شراء للاحتياجات يشمل جميع التفاصيل مثل (المواصفات، والأعداد، والميزانية، واسم المشروع، وند الموازنة، ورقيم مسلسل، والتاريخ) للجهات المختصة حسب صلاحيات الموافقة.	.614*	0.000
2.	يُقدم طلب الشراء بوقت كافٍ قبل موعد تنفيذ القشاط، بما يراعي إجراء الشراء المناسبة ووقت التنفيذ.	.636*	0.000
3.	يتم تقديم طلب الشراء في المنظمة بشكل ورقي.	.708*	0.000
4.	يُقدم طلب الشراء بشكل إلكتروني.	.454*	0.000
5.	يوافق على طلب الشراء في المنظمة الجهة المختصة.	.720*	0.000

### \* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يظهر جدول (٤.٤) معاملات الارتباط بين فقرات مجال "طلب للشراء" والدرجة الكلية للمجال، والتي تبين أنها دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ، وبالتالي يمكن اعتبار المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

### جدول (٤.٥): نتائج الاتساق الداخلي - بعد "إجراءات الشراء"

م	الفقرة	القيمة الإحصائية (Sig.)	القيمة الحرجية
1.	تعتمد المنظمة في إجراءات عملية الشراء على قرار وزير الداخلية رقم (61) سنة 2013م والخاص بـ "الشؤون المالية للجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية" والذي يتضمن حيزاً كبيراً عن تنظيم المشتريات.	.690*	0.000
2.	تقوم دائرة المشتريات في المنظمة بإبلاغ الموظفين عن الوقت اللازم لإجراء عمليات الشراء المختلفة حسب نوع الشراء.	.689*	0.000
3.	تحرص دائرة المشتريات في المنظمة على تنفيذ طلبات الشراء في وقت لا يؤثر على بدء الأنشطة في موعدها المحدد.	.618*	0.000
4.	تُشكل دائرة المشتريات في المنظمة لجنة مالية عند فتح عروض الأسعار والعطاءات يكون لها مهام محددة.	.560*	0.000
5.	يتم تشكيل لجنة فنية من قبل دائرة المشتريات عند فتح عروض الأسعار والعطاءات يكون لها مهام محددة.	.672*	0.000
6.	يتم تقديم تقرير فني من اللجنة الفنية التي قامت بعملية فحص العينات المقدمة من الموردين.	.692*	0.000
7.	يتم تشكيل لجنة علينية لفحص العطاءات في المنظمة لا تقل عن ثلاثة أشخاص.	.758*	0.000
8.	يتم توثيق عملية فتح العطاءات بحضور فتح يوقع عليه أعضاء اللجنة.	.430*	0.000
9.	تذهب إدارة المنظمة إلى الترسية على الشركات بالنظر إلى معايير الجودة والسعر وما يتوافق مع الموازنة المحددة.	.401*	0.000
10.	يوجد لجنة للترسية، تلتزم بنتائج التحليل الفني والمالي المقدم من اللجان.	.698*	0.000

### \* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

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  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يُعدُّ المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

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

م	الفقرة	القيمة الإحصائية (Sig.)	القيمة الحرجية
1.	يتم إبلاغ المورد الذي تم الترسية عليه برسالة رسمية، ويُوافق عليها قبل عملية التعاقد.	.646*	0.000
2.	يتم الاعتذار للموردين الآخرين الذين لم يتم الترسية عليهم برسالة رسمية.	.617*	0.000
3.	يتم التعاقد مع الموردين ضمن شروط تعاقدية تحفظ حقوق المنظمة.	.633*	0.000
4.	عند إصدار أمر التوريد يتم تحديد الأنواع والعينات المراد التوريد وفقها حسب الأسعار المقدمة من المورد. (وصفها ونوعها، أو صورها)	.654*	0.000

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

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  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يُعدُّ المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

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

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يوجد لدى المنظمة لجنة فحص واستلام متخصصة من المورد الذي تمت الترسية عليه.	.751*	0.000
1.	تقوم لجنة لا تقل عن ثلاثة أشخاص بعملية الفحص والاستلام من المورد الذي تمت الترسية عليه، ضمنهم طالب الخدمة ويتم التوقيع على محضر الاستلام.	.823*	0.000
2.	التوريدات غير المطابقة للمواصفات لا يتم استلامها ويتم إرجاعها للمورد.	.555*	0.000
3.	يوقع المستفيدون من التوريدات على اشعار استلامهم للمواد/الخدمات.	.605*	0.000

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

يوضح جدول (٤.٧) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الفحص والاستلام" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يُعدُّ المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

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

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

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

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

معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يُعدُّ المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

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

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

ضح 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  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يُعدُّ المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

### ثانياً: الصدق البنائي

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

#### جدول (٤.١٠): نتائج الصدق البنائي للاستبانة

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
التخطيط 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 $\alpha \leq 0.05$ .

يبين جدول (٤.١٠) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يُعدُّ جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

## \* اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولموجوروف - سمرنوف 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.)
التخطيط للشراء	0.731	0.659
طلب الشراء	0.975	0.298
إجراءات الشراء	0.917	0.370
التعاقدات والتوريدات	1.214	0.105
الفحص والاستلام	1.623	0.051
المتابعة والتقييم	0.964	0.310
ممارسات إدارة المشتريات	1.205	0.110
أداء المشاريع	0.766	0.601
جميع مجالات الاستبانة	0.880	0.421

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

## \* المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

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

١- النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.

٢- المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.

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

٤- اختبار تحليل التباين الأحادي One Way (ANOVA - Analysis of Variance) 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 الاستبانة من خلال تحليل فقراتها. تم أيضاً مراجعة البيانات الشخصية للمستجيبين، وتم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من الاستبانة 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

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

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

ال 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	-	-
المجموع	65	100.0

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 المسمى الوظيفي

جدول (٥.٣): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	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 وتقييم	-	-
المجموع	65	100.0

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

المنظمات الأهلية أعضاء شبكة المنظمات الأهلية الـ PNGO هيكلها التنظيمي بسيط ولا يوجد فيها إدارات وأقسام كثيرة، وبالتالي فإن مهام المشتريات توكل إلى قسم الشؤون المالية والمسؤول عنه المدير المالي للمنظمة أو المحاسب، وفي المرتبة الثانية لمسؤول/موظف المشتريات لكون بعض المنظمات الأهلية تتصف بكون 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 ويعمل 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 ويعمل فيها منسقي مشاريع وبالتالي من ضمن مهامهم القيام بمتابعة عمليات الشراء، وفي المرتبة الأخيرة مدير المنظمة أو مسؤول متابعة وتقييم 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 (٥.٤): 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
المجموع	65	100.0

يتضح من جدول (٥.٤) أن ما نسبته 10.8% من مجتمع الدراسة سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، 33.8% تتراوح سنوات خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات،

32.3% تتراوح سنوات خبرتهم من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة، بينما 23.1% سنوات خبرتهم ١٥ سنة فأكثر. ويعزو الباحث أن النسبة الأكبر لفئة الموظفين ممن 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 (23.1%) من عينة الدراسة يتبعون محافظة شمال غزة، (50.8%) يتبعون محافظة غزة، (10.8%) يتبعون محافظة الوسطى، (12.3%) يتبعون محافظة خان يونس، بينما (3.1%) يتبعون محافظة رفح. ويعزو الباحث أن النسبة الأكبر من المنظمات الأهلية المبحوثة مقراتها موجودة في محافظة غزة، لكونها أكبر محافظة في المحافظات الجنوبية؛ ولكونها الأكثر قرباً من الموردين والمنظمات الأهلية المانحة والمؤسسات الحكومية وخلافه.

#### \* تحليل فقرات الاستبانة

#### \* تحليل فقرات المتغير المستقل (ممارسات إدارة المشتريات)

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

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

جدول (٥.٦): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي

والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات بعد "التخطيط للشراء"

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1.	يوجد خطة مشتريات للمنظمة	4.12	0.74	82.46	3	أوافق	12.24	0.000	
2.	توسف جميع الاحتياجات مثل (المواصلات، الأعداد، الميزانية)	3.97	0.95	79.38	5	أوافق	8.21	0.000	
3.	تعمد المنظمة على تليل مشتريات منفصل عن النظام المالي	3.43	1.38	68.62	6	أوافق	2.52	0.014	
4.	يوجد لدى المنظمة موظف مشتريات	4.35	0.60	87.08	1	أوافق	18.26	0.000	
5.	تشارك إدارة المشروع في تخطيط للشراء	4.15	0.64	83.08	2	أوافق	14.47	0.000	
6.	تتخذ خطة المشتريات في المنظمة وفق ما تم التخطيط له	4.05	1.04	80.92	4	أوافق	8.13	0.000	
	يوجد لدى المنظمة قائمة موردين معتمدين تحدث سنوياً	4.01	0.51	80.26		أوافق	16.07	0.000	
	جميع فقرات المجال معاً								

من جدول (٥.٦) تبين أن المتوسط الحسابي لمجال "التخطيط للشراء" يساوي (4.01 من ٥)، ووزن نسبي 80.26%، وأن قيمة اختبار T-Test لعينة واحدة تساوي (١٦.٠٧٩)، 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 (٤.٠١)، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة على مجال التخطيط للشراء، مما يعكس رأيهم في مستوى الالتزام بممارسات التخطيط للشراء في المنظمات الأهلية محل الدراسة.



ويعزو الباحث ذلك إلى أن جميع المنظمات الأهلية تحرص كل الحرص على التخطيط للشراء، لكون المشتريات هي إحدى أبعاد تقييم المشروع من منظور التكلفة، ومنظور الجودة، وبالتالي تحرص على التخطيط الجيد للمشتريات للحصول على جميع الاحتياجات بأقل تكلفة، وأعلى جودة. وقد احتلت الفقرة "تشارك إدارة المشروع في التخطيط للشراء" أعلى درجة موافقة بنسبة (87.08%). ويعزو الباحث ذلك إلى أن إدارة المنظمات الأهلية تعطي إدارة المشروع مساحة كافية لإدارة المشاريع فنياً وإدارياً ومالياً وخاصة لكون إدارة المشروع هي الأكثر معرفةً وإطلاعاً على احتياجات المشروع، وبالتالي تشارك إدارة المشروع في التخطيط لعمليات المشتريات التي من شأنها أن توفر الاحتياجات اللازمة 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 طائفة 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 الصلاحيات بين أدوار المشتريات الحقيقية وأدوار الوظائف الأخرى، وهذا ينعكس بالسلب على أداء وظائف المشتريات في المنظمات.

#### \* تحليل فقرات بعد "طلب الشراء"

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

جدول (٥.٧): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات بعد "طلب الشراء"

م	الفرقة	الترتيب النسبي	الوزن النسبي	الدرجة	الترتيب النسبي	الوزن النسبي	الفرقة
1.	تقوم إدارة المشروع في المنظمة بتقديم طلب شراء للاحتياجات يشمل جميع التفاصيل، مثل: (المواصفات، والأعداد، والميزانية، واسم المشروع، وبند الموازنة، ورقم مسلسل، والتاريخ) للجهات المختصة حسب صلاحيات الموافقة	4.48	0.50	89.54	2	أوافق بشدة	23.66
2.	يُقدم طلب الشراء بوقت كافٍ قبل موعد تنفيذ النشاط بما يُراعى إجراء الشراء المناسبة ووقت التنفيذ	4.35	0.65	87.08	3	أوافق بشدة	16.85
3.	يتم تقديم طلب الشراء في المنظمة بشكل ورقي	4.20	0.90	84.00	4	أوافق	10.69
4.	يُقدم طلب الشراء بشكل إلكتروني	2.83	1.29	56.62	5	محايد	-1.05
5.	يوافق على طلب الشراء في المنظمة الجهة المختصة	4.55	0.53	91.08	1	أوافق بشدة	23.58
	جميع فقرات المجال معاً	4.08	0.47	81.66		أوافق	18.73

من جدول (٥.٧) تبين أن المتوسط الحسابي لمجال "طلب الشراء" يساوي (4.08 من ٥)، ووزن نسبي 81.66%، وأن قيمة اختبار اختبار T-Test لعينة واحدة (18.73)، 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 (3)، حيث بلغ متوسط الاستجابة (4.08)، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة على مجال طلب الشراء، بما يعكس رأيهم في مستوى الالتزام بممارسات طلب الشراء في المنظمات الأهلية محل الدراسة.

ويعزو الباحث ذلك أن عملية المشتريات بشكل فعلي تبدأ بتحديد إدارة كل مشروع لاحتياجاتها من المستلزمات المختلفة، وبالتالي تحرص إدارة المشروع على

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

وقد احتلت الفقرة "يوافق على طلب الشراء في المنظمة الجهة المختصة" أعلى درجة موافقة بنسبة (91.08%)، 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 تتمثل بالحد الأدنى حسب قانون الجمعيات الخيرية برئيس مجلس الإدارة وأمين الصندوق على عمليات الشراء والصرف.

بينما احتلت الفقرة "يقدم طلب الشراء بشكل إلكتروني" أقل درجة موافقة (56.62%)، 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 محوسب خاص بالمشتريات يعزز تحقيق عناصر الكفاءة والفعالية والدقة في الإنجاز والزاهة والشفافية في كل مراحل المشتريات.

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

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

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

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة موافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	تعتمد المنظمة في إجراءات عملية الشراء على قرار وزير الداخلية رقم (61) سنة 2013م والخاص بـ "الشؤون المالية للجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية" والذي ينصمن حيز كبير عن تنظيم المشتريات.	4.12	0.57	82.46	9	أوافق	15.80	0.000
2.	تقوم دائرة المشتريات في المنظمة بإبلاغ الموظفين عن الوقت اللازم لإجراء عمليات الشراء المختلفة حسب نوع الشراء.	4.03	0.73	80.62	10	أوافق	11.41	0.000
3.	تحرص دائرة المشتريات في المنظمة على تنفيذ طلبات الشراء في وقت لا يؤثر على بدء الأنشطة في يومها المحدد.	4.20	0.90	84.00	8	أوافق	10.69	0.000
4.	تشكل دائرة المشتريات في المنظمة لجنة مالية عند فتح عروض الأسعار والمطابقات يكون لها مهام محددة.	4.31	0.95	86.15	6	أوافق بشدة	11.09	0.000
5.	يتم تشكيل لجنة فنية من قبل دائرة المشتريات عند فتح عروض الأسعار والمطابقات يكون لها مهام محددة.	4.23	0.82	84.62	7	أوافق بشدة	12.03	0.000
6.	يتم تقديم تقرير فني من اللجنة الفنية التي قامت بعملية فحص العنكث المقدمة من المورد.	4.42	0.61	88.31	3	أوافق بشدة	18.72	0.000
7.	يتم تشكيل لجنة عليا لفتح العطاءات في المنظمة لا تقل عن ثلاثة أشخاص.	4.40	0.61	88.00	5	أوافق بشدة	18.59	0.000
8.	يتم توقيع عملية فتح العطاءات بمحض فتم يوقع عليه أعضاء اللجنة.	4.55	0.50	91.08	1	أوافق بشدة	25.01	0.000
9.	تذهب إدارة المنظمة إلى الترسية على الشركات بالنظر إلى معايير الجودة والسعر معاً وبما يتوافق الموازنة المحدد.	4.49	0.53	89.85	2	أوافق بشدة	22.53	0.000
10.	يوجد لجنة للترسية، تلتزم بنتائج التحليل الفني والمالي المقدم من اللجان.	4.42	0.79	88.31	3	أوافق بشدة	14.47	0.000
	جميع فقرات المجال معاً	4.32	0.41	86.34		أوافق بشدة	25.71	0.000

من جدول (٥.٨) تبين أن المتوسط الحسابي لمجال "إجراءات الشراء" يساوي (4.32 من ٥)، ووزن نسبي 86.34%، وأن قيمة اختبار T-Test لعينة واحدة تساوي (٢٥.٧١)، 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 (٤.٣٢)، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة جداً من قبل أفراد العينة على مجال إجراءات الشراء، بما يعكس رأيهم في مستوى الالتزام بممارسات إجراءات الشراء في المنظمات الأهلية محل الدراسة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن المنظمات الأهلية تحرص من الناحية الإجرائية على تنفيذ عمليات المشتريات وفق الأصول، وتنضبط بالإجراءات المنصوص عليه وفقاً للقانون

رقم (١) لسنة ٢٠٠٠م 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 بحضور 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 ٢٠٠٠م 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 لاجراء 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 "التعاقدات والتوريدات"

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

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

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الانحراف	القيمة الاحتمالية
1.	يتم إبلاغ المورد الذي تم الترسية عليه برسالة رسمية، ويوافق عليها قبل عالية التعقد	4.45	0.56	88.92	1	أوافق بشدة	20.82	0.000
2.	يتم الاعتراض للموردين الآخرين الذين لم يتم الترسية عليهم برسالة رسمية	3.75	1.05	75.08	4	أوافق	5.81	0.000
3.	يتم التعاقد مع الموردين ضمن شروط تعاقدية تحفظ حقوق المنظمة	4.35	0.60	87.08	3	أوافق بشدة	18.26	0.000
4.	عند إصدار أمر التوريد يتم تحديد الأنواع والكميات المراد التوريد وفقاً حسب الأسعار المقامة من المورد. (وصفها ونوعها أو صورها)	4.43	0.68	88.62	2	أوافق بشدة	16.87	0.000
	جميع فقرات المجلد معاً	4.25	0.46	84.92		أوافق بشدة	21.93	0.000

من جدول (٥.٩) تبين أن المتوسط الحسابي لمجال "التعاقدات والتوريدات" يساوي (4.25 من ٥)، ووزن نسبي 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 بممارسات التعاقدات والتوريدات في المنظمات الأهلية محل الدراسة. ويعزو 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

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

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

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

#### والاستلام"

القيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار	درجة الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
0.000	13.71	أوافق بشدة	3	84.62	0.72	4.23	1. يوجد لدى المنظمة لجنة فحص واستلام متخصصة من المورد الذي تمت الترسية عليه.
0.000	14.08	أوافق بشدة	4	84.31	0.70	4.22	2. تقوم لجنة لا تقل عن ثلاثة لشخصات بعملية الفحص والاستلام من المورد الذي تمت الترسية عليه، ضمنهم طلب الخدمة ويتم التوقيع على محضر الاستلام.
0.000	17.46	أوافق بشدة	2	88.62	0.66	4.43	3. التوريدات غير المطابقة للمواصفات لا يتم استلامها ويتم إرجاعها للمورد.
0.000	23.27	أوافق بشدة	1	88.92	0.50	4.45	4. يوقع المستفيدون من التوريدات على إشعار استلامهم للمواد والخدمات.
0.000	24.03	أوافق بشدة		86.62	0.45	4.33	جميع فقرات المجال معاً

من جدول (٥.١٠) تبين أن المتوسط الحسابي لمجال "الفحص والاستلام" يساوي (4.33 من ٥)، ووزن نسبي 86.62%، وأن قيمة اختبار T-Test لعينة واحدة تساوي (٢٤.٠٣)، 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 بممارسات 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 المواصفات 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 برسالة رسمية، ويوافق عليها قبل عملية التعاقد" أعلى درجة موافقة بنسبة (88.92%). ويعزو الباحث ذلك إلى أن الإجراء المتبع بعد قرار لجنة الترسية إبلاغ المورد بالترسية عليه من خلال رسالة رسمية، ويجب أن يوجه المورد بناءً عليها رسالة رسمية تحمل ترويسته للمنظمة الأهلية يكون مضمونها قبول الترسية، حيث إنه من الخطأ 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 يُقر بأهليته وقدرته على التوريد والتزامه بذلك في حال القبول.

بينما احتلت الفقرة "يتم الاعتذار للموردين الآخرين الذين لم يتم الترسية عليهم برسالة رسمية" أقل درجة موافقة (75.08%). ويعزو الباحث ذلك إلى أن بعض المنظمات الأهلية لا تهتم كثيراً بإبلاغ الموردين غير الفائزين بعدم الترسية عليهم كون عدم الاتصال على هؤلاء الموردين في المستقبل المنظور مؤشر لعدم الترسية عليهم، ولكن إقامة العلاقة المتينة والوطيدة مع الموردين يلزم المنظمات الأهلية بإرسال رسالة اعتذار، مما يساهم في تعظيم النزاهة والشفافية فيما بعد عند استكمال عمليات التوريد والتعاقد وخلافه.

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

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

ويعزو الباحث ذلك إلى أن قيام المنظمات الأهلية بطرح عطاءات لتوريدات تخص المستفيدين من المشاريع، لا بد أن يقابها توقيع من قبل المستفيدين على المستندات التي تثبت عملية الاستلام ومنها سند الصرف العيني، وهذا يمثل التزام بما نص عليه القانون رقم (١) لسنة ٢٠٠٠م 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، ويُعدُّ أحد الدعائم الأساسية لعمليات التقييم سواء من المانحين 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 والزاهة عند الاستلام، فزيادة عدد أعضاء اللجنة يسهم بدرجة كبيرة في تحقيق ذلك لوجود ثلاثة أعضاء يصعب ارتباطهم بمصالح شخصية مع بعضهم البعض.

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

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

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

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	يتوفر لدى دائرة المشتريات في المنظمة نماذج خاصة بتقييم الموردين يتم استخدامها عند التوريد	3.86	1.04	77.19	4	أوافق	6.63	0.000
2.	يتم متابعة المواد المرجعة مع المورد وتصبح مسار التوريد	4.22	0.70	84.31	2	أوافق بشدة	14.08	0.000
3.	يقوم المستفيدون بتقييم المواد المستلمة	4.06	0.90	81.23	3	أوافق	9.52	0.000
4.	يؤخذ بتقييم وتوصيات المستفيدين حول المواد المستلمة لتعامل معها جميع فترات المجال معاً	4.30	0.63	85.94	1	أوافق بشدة	16.35	0.000
		4.11	0.54	82.15		أوافق	16.50	0.000

من جدول (٥.١١) تبين أن المتوسط الحسابي لمجال "المتابعة والتقييم" يساوي (4.11 من ٥)، ووزن نسبي 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 رأيهم في مستوى الالتزام بممارسات المتابعة والتقييم في المنظمات الأهلية محل الدراسة.

ويعزو 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.

وقد احتلت الفقرة "يؤخذ بتقييم وتوصيات المستفيدين حول المواد المستلمة للتعامل معها" أعلى درجة موافقة بنسبة (85.94%). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الفئة المستهدفة هي التي من خلالها نحصل 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، فرضا المستفيدين عن التوريدات والمواد أحد الشروط والمعايير التي يؤكد عليها المانحين، وتتم 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 (77.19%). 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 بمؤلاء الموردين مستقبلاً.

#### \* تحليل جميع فقرات ممارسات إدارة المشتريات

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

جدول (٥.١٢): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لجميع فقرات "ممارسات إدارة المشتريات"

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

من جدول (٥.١٢) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات ممارسات إدارة المشتريات يساوي 4.19 (الدرجة الكلية من ٥) أي أن الوزن النسبي (83.87%)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات ممارسات إدارة المشتريات بشكل عام.

من جدول (٥.١٢) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع مجالات "ممارسات إدارة المشتريات" يساوي (4.19 من ٥)، ووزن نسبي 83.87%، 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

في مستوى الالتزام بممارسات إدارة المشتريات في المنظمات الأهلية محل الدراسة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن إدارة المنظمات الأهلية تعي 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 ٢٠٠٠م بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية الجمعيات الخيرية والنظام المالي الموحد للجمعيات الخيرية الصادر عن وزارة الداخلية والدليل الاسترشادي للمشتريات. واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (Stanley, 2018) التي أشارت إلى ضعف إدارة المشتريات.

### \* تحليل فقرات مجال "أداء المشاريع"

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

الرقم	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيمة الاحتمالية	القيمة الاختبار	الترتيب	القيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	3	87.38	0.65	4.37	0.000	16.95	أولاً	بشدة	0.000
2.	11	84.31	0.67	4.22	0.000	14.56	أولاً	بشدة	0.000
3.	6	86.46	0.59	4.32	0.000	18.11	أولاً	بشدة	0.000
4.	4	86.77	0.69	4.34	0.000	15.62	أولاً	بشدة	0.000
5.	2	88.31	0.50	4.42	0.000	22.98	أولاً	بشدة	0.000
6.	8	86.15	0.75	4.31	0.000	14.09	أولاً	بشدة	0.000
7.	4	86.77	0.51	4.34	0.000	21.22	أولاً	بشدة	0.000
8.	1	88.62	0.66	4.43	0.000	17.46	أولاً	بشدة	0.000
9.	9	84.92	0.69	4.25	0.000	14.66	أولاً	بشدة	0.000
10.	16	80.62	0.87	4.03	0.000	9.60	أولاً	بشدة	0.000
11.	15	82.15	0.73	4.11	0.000	12.21	أولاً	بشدة	0.000
12.	11	84.31	0.84	4.22	0.000	11.69	أولاً	بشدة	0.000
13.	17	58.77	1.24	2.94	0.689	-0.40	محايد	بشدة	0.689
14.	14	83.38	0.72	4.17	0.000	13.10	أولاً	بشدة	0.000
15.	6	86.46	0.64	4.32	0.000	16.67	أولاً	بشدة	0.000
16.	10	84.62	0.49	4.23	0.000	20.14	أولاً	بشدة	0.000
17.	13	84.00	0.83	4.20	0.000	11.62	أولاً	بشدة	0.000
		83.76	0.45	4.19	0.000	21.11	أولاً	بشدة	0.000

من جدول (٥.١٣) تبين أن المتوسط الحسابي لمجال "أداء المشاريع" يساوي (4.19 من ٥)، ووزن نسبي 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

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

ويعزو 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 ينعكس على أدائها بشكل عام.

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

ويعزو 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 تعزز تنفيذ هذه الأنشطة وحسب الأهداف المحددة لكل نشاط.

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

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

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

واختلفت 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 الرئيسة الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد ممارسات إدارة المشتريات على أداء المشاريع المنفذة في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية. وينتج من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية: -

١- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد التخطيط للشراء على أداء المشاريع المنفذة في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

٢- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد طلب الشراء على أداء المشاريع المنفذة في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

٣- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد إجراءات الشراء على أداء المشاريع المنفذة في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

٤- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد التعاقدات والتوريدات على أداء المشاريع المنفذة في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.



- ٥- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥)  $\alpha \leq$  لبعد الفحص والاستلام على أداء المشاريع المنفذة في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- ٦- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥)  $\alpha \leq$  لبعد المتابعة والتقييم على أداء المشاريع المنفذة في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- لاختبار هذه الفرضيات تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد والجدول التالي يوضح ذلك: -

جدول (٥.١٤): تحليل الانحدار المتعدد

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	-0.444	-1.290	0.202
التخطيط للشراء	0.072	0.979	0.332
طلب الشراء	0.276	3.495	0.001
إجراءات الشراء	0.148	1.677	0.033
التعاقدات 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 = 0.885		معامل التحديد المعدل = 0.761	
قيمة الاختبار F = 35.005		القيمة الاحتمالية = 0.000	

من النتائج الموضحة في جدول (٥.١٤) يمكن استنتاج ما يلي: -

معامل الارتباط = ٠.٨٨٥، ومعامل التحديد المعدل = ٠.٧٦١ وهذا يعني أن ٧٦.١٪ من التغير في أداء المشاريع المنفذة في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في أداء المشاريع المنفذة 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 المنفذة في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية

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

واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (التراكية، ٢٠٢٠) التي أشارت إلى أن أبعاد "تخطيط المشتريات وتحديد كميات الطلبات واختيار 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 الرئيسة الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥)  $\alpha \leq$  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، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمحافظة). وينتق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:-

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥)  $\alpha \leq$  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 - لعينتين مستقلتين"، والجدول التالي يوضح ذلك.

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

العلمی

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		ماجستير	بكالوريوس س فلعل	
0.943	-0.072	4.02	4.01	التخطيط للشراء
0.416	0.819	4.00	4.11	طلب الشراء
0.477	-0.715	4.38	4.30	إجراءات الشراء
0.197	-1.303	4.38	4.20	التعاقدات والتوريدات
0.895	-0.133	4.34	4.33	الفحص والاستلام
0.589	-0.543	4.17	4.09	المتابعة والتقييم
0.660	-0.442	4.23	4.18	ممارسات إدارة المشتريات

من النتائج الموضحة في جدول (٥.١٦) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين 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.

ويعزو 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 ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابة أفراد العينة حول أبعاد إدارة المشتريات من وجهة نظر العاملين في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية تعزى إلى المسمى الوظيفي.

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

جدول (٥.١٧): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المسمى الوظيفي

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

\* 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 "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 للمجالات "التخطيط للشراء، والتعاقدات 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.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الأبعاد المتمثلة في "التخطيط للشراء، والتعاقدات، والفحص والاستلام، والمتابعة والتقييم"، جميعها إجراءات تشارك فيها فعلياً مختلف المسميات 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

المشتريات من وجهة نظر العاملين في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية تعزى إلى سنوات الخبرة.

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

جدول (٥.١٨): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - سنوات الخبرة

المجال	قيمة الاختبار	المتوسطات				القيمة الاحتمالية (Sig.)
		15 سنة فأكثر	10 من 15 سنة	5 من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
التخطيط للشراء	3.93	3.95	4.23	3.84	2.124	0.106
طلب الشراء	4.09	4.05	4.24	3.91	1.557	0.209
إجراءات الشراء	4.39	4.26	4.40	4.25	0.659	0.580
التعاقدات والتوريدات	4.29	4.17	4.36	4.18	0.713	0.548
الفحص والاستلام	4.11	4.22	4.54	4.32	2.760	0.051
المتابعة والتقييم	3.68	4.17	4.30	3.95	*3.138	0.032
ممارسات إدارة المشتريات	4.13	4.14	4.34	4.09	2.193	0.098

\* 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 "التباين 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 سنوات خبرتهم تتراوح من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الموظفين الذين يمتلكون 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

سنوات عملهم على عدة مشاريع في المنظمة بما يشكل لديهم تجارب متراكمة تجعلهم أكثر إدراكاً وفهماً 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 "التباين الأحادي"، والجدول التالي يوضح ذلك: -

جدول (٥.١٩): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المحافظة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		رفع	خانيونس	الوسطى	غزة	شمال غزة	
0.116	1.934	4.33	3.67	4.07	4.13	3.88	التخطيط 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	التعاقدات والتوريدات
0.044	*2.614	4.50	4.34	3.96	4.46	4.18	الفحص والامتثال
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	ممارسات 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 "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 للمجالات "التخطيط للشراء، وطلب الشراء، وإجراءات الشراء، والتعاقدات والتوريدات"، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد

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

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

الفرضية الرئيسة الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابة أفراد العينة حول أداء المشاريع المنفذة من وجهة نظر العاملين في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمحافظة). وينشئ من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابة أفراد العينة حول أداء المشاريع المنفذة من وجهة نظر العاملين في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية تعزى إلى النوع الاجتماعي.

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

جدول (٦.٢٠): نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" - النوع الاجتماعي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.845	-0.197	4.20	4.18	أداء المشاريع

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

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

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		ممنسق مشروع	مدير مشروع	موظف /مشتريات	المدير المالي / المحاسب	
0.007	*4.445	3.65	4.41	4.38	4.08	أداء المشاريع

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

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

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

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (القدرة، ٢٠١٨) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات الباحثين 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 - لعينتين 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.

ويعزو 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 - لعينتين مستقلتين "، والجدول التالي يوضح ذلك.

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

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		ماجستير	بكالوريوس من فائق	
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 - لعينتين 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.

ويعزو 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.

جدول (٥.٢٣): نتائج اختبار "التباين الأحادي" — سنوات الخبرة

المجال	أداء المشاريع	المتوسطات				قيمة الاختبار (Sig.)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
		أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 10 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة		
		4.03	4.15	4.39	4.04	2.341	0.082

من النتائج الموضحة في جدول (٥.٢٣) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين 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.

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

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابة أفراد العينة حول أداء المشاريع المنفذة من وجهة نظر العاملين في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية تعزى إلى المحافظة.

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

جدول (٥.٢٤): نتائج اختبار "التباين الأحادي" — المحافظة

المجال	أداء المشاريع	المتوسطات					قيمة الاختبار (Sig.)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
		شمال غزة	غزة	الوسطى	خانيونس	رفح		
		3.92	4.38	3.79	4.24	4.26	*5.281	0.001

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

من النتائج الموضحة في جدول (٥.٢٤) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين 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 والفروق، والمحور الرابع: يتعلق بمدى تحقيق الدراسة لأهدافها.

#### \* النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

١- النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسة 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 الجنوبية الفلسطينية، بنسبة (٧٦.١٪) أما النسبة المتبقية تعود إلى عوامل أخرى.

٢- النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسة الثانية: 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 الجنوبية الفلسطينية تعزى إلى المؤهل 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 الجنوبية الفلسطينية 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 الجنوبية الفلسطينية تعزى إلى المحافظة، باستثناء أبعاد "الفحص والاستلام، والمتابعة والتقييم".

#### \* المراجع

#### أولاً- المراجع العربية

القرآن الكريم.

الميناوي، أيمن. (2014)، الوجيز العملي لإدارة المشاريع، دار الأرقم للنشر والتوزيع، غزة 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.

الخرابشة، زينب. (2022)، إدارة المشتريات والمخازن، المجلة العربية للنشر العلمي، ع40.

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، مذكور، 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 محاسبية ومالية، 3(43)، ص: 1-14.

محمد، لمياء. (2012)، تصميم خوارزمية جينية لإيجاد المسار الحرج الأمثل لشبكة أعمال المشاريع، مجلة الرافدين لعلوم الحاسوب والرياضيات، 9(١)، ص: 187-210.

المقداد، طارق. (2011)، إدارة المشاريع الصغيرة - الأساسيات والمواضيع المعاصرة، ورقة عمل علمية في إدارة المشاريع، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، بريطانيا.

#### ثالثاً- المراجع الأجنبية

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

- 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 Mangers Planning Monitoring & Evaluation toolki.
- 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,