مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (40) العدد (1) 2018
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (40) No. (1) 2018

Performance Evaluation Of International Cooperation Projects In Syria According To OECD-DAC Criteria:

An Application On The Industrial Modernization And Upgrading Programme (IMUP-Syria)

Dr. Moaz ALgazarle[*]
Ragda Belal[**]

(Received 8 / 8 / 2017. Accepted 8 / 2 / 2018)

□ ABSTRACT □

The purpose of this study is to explore the extent to which the five evaluation criteria adopted by the Development Assistance Committee at the Organization for Economic Cooperation and Development (effectiveness, relevance, efficiency, impact, and sustainability) are applied to international cooperation projects in Syria. This study addresses the overall performance of the Industrial Modernization and Upgrading Programme (IMUP Syria) that had been implemented in Syria (Ministry of Industry) during the period 2007-2013 (in two phases). The study is based on a questionnaire that was distributed to 32 respondents of those who are involved in implementing the programme: beneficiaries and other stakeholders who are working in the ministry; either affecting or affected by the programme outputs.

The study concludes that the overall level of the success of the programme is estimated around above average, and that the levels of effectiveness, relevance, efficiency, impact, and sustainability of the programme are all above average as well. It also demonstrates that there are no significant differences in responses among different subgroups of respondents (gender, education, experience, and occupation) with respect to each of the dimensions of performance covered in the study. The recommendations of this study include: Evaluating the programme periodically in order to ensure fulfilling the actual desired outcomes, promoting the adoption of the five criteria in evaluation, monitoring and follow-up in order to ensure the success of projects and their sustainability, and, finally, considering the replication of this study to other ongoing projects.

Key words: Project- Programme –Evaluation–Effectiveness -Relevance -Efficiency – Impact -Sustainability.

[*]**Assistant Professor- Higher Institute For Administrative Development- Damascus University- Syria.**
[**]**Master- Higher Institute For Administrative Development- Damascus University- Syria.**

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (40) العدد (1) 2018
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (40) No. (1) 2018

تقييم أداء مشاريع التعاون الدولي في سورية وفقاً لمعايير OECD–DAC: تطبيق على برنامج التحديث والتطوير الصناعي (IMUP–Syria)

الدكتور معاذ الشرفاوي الجزائرلي*
رغداء بلال**

(تاريخ الإيداع 8 / 8 / 2017. قُبِل للنشر في 8 / 2 / 2018)

□ ملخّص □

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق معايير التقييم الخمسة (الفاعلية، الارتباط، الكفاءة، الأثر، الاستدامة) المعتمدة من قبل لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على برنامج التحديث والتطوير الصناعي (IMUP–Syria) الذي يعد نموذجاً لمشاريع التعاون الدولي في سورية. تم إجراء الدراسة على الأداء العام لبرنامج التحديث والتطوير الصناعيIMUP الذي نُفذ في الجمهورية العربية السورية ممثلة بوزارة الصناعة خلال الفترة 2007–2013 (على مرحلتين)، وذلك من خلال توزيع استبانة على 32 مبحوثاً من المعنيين بتنفيذ البرنامج من مستفيدين وأطراف مصالح آخرين من العاملين في الوزارة سواءً مؤثرين أو متأثرين بمخرجات البرنامج. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى نجاح البرنامج وفقاً للتقييمات يفوق المتوسط ككل وبفوق المتوسط كذلك بحسب كافة المعايير الدولية المعتمدة وهي الفاعلية والارتباط والكفاءة والأثر والاستدامة.

كما أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسط إجابات المبحوثين حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة وذلك من أجل كافة محاور الاستبانة (المعايير الخمسة للتقييم) باستثناء متغير الصفة الوظيفية حيث جاءت الفروق دالة إحصائياً لكافة محاور الاستبانة. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة إجراء تقييم دوري للبرنامج يعكس مدى تحقيق النتائج المرجوة على أرض الواقع، وتعزيز اعتماد المعايير الخمسة في عمليات التقييم والرقابة والمتابعة بغرض إنجاح هذه المشروعات وضمان استدامتها، وأخيراً، النظر في تطبيق ذات الدراسة على مشروعات أخرى قائمة.

الكلمات المفتاحية: المشروع– البرنامج– التقييم– الفاعلية– الارتباط– الكفاءة– الأثر–الاستدامة.

* **مدرس– رئيس قسم اقتصاد الأعمال وإدارة الأعمال الدولية– المعهد العالي للتنمية الإدارية– جامعة دمشق– دمشق– سورية.**
** **ماجستير– اقتصاد وإدارة المشروع المعهد العالي للتنمية الإدارية– جامعة دمشق– دمشق– سورية.**

مقدمة:

أصبحت عملية تقييم المشروعات جزءاً أساسياً في إدارة أي مشروع، وأثبتت الممارسة العملية أن عدم الدراية الكافية لماهية عملية التقييم هي من بين أسباب تعثر بعض المشروعات. وعلى الرغم من وجود نماذج أساسية وقواعد ثابتة للتقييم، إلا أن تنوع المشروعات أدى إلى تعدد أدلة العمل اللازمة لإجراء التقييم، وأصبح لكل نوع من أنواع المشروعات، ولكل جهة من الجهات الممولة للمشروعات أدلتها الخاصة. ويُعد الهدف الأساسي للتقييم ليس مجرد التحقق من الانجاز بل يشمل أيضاً التعلم والتطوير المستمر للأداء وتصحيح مسار الأهداف إذا ثبت عدم صحتها أو عدم واقعيتها.

مشكلة البحث:

على الرغم من كثرة مشاريع بناء القدرات التي تمت في سورية في ظل الانفتاح الاقتصادي المتزايد خلال العقد السابق، يندر وجود دراسات تناولت تقويم مثل هذه المشروعات بطريقة منهجية. تحاول هذه الدراسة سد جزء من هذه الثغرة من خلال استكشاف تقييم برنامج التحديث والتطوير الصناعي IMUP من وجهة نظر المعنيين بتنفيذ البرنامج من مستفيدين وأطراف مصالح آخرين من العاملين في الوزارة سواءً مؤثرين أو متأثرين بمخرجات البرنامج (متدربون، نظراء محليون، خبراء، إلخ.) وفقاً للمعايير الدولية. ويمكن صوغ المشكلة بالسؤال التالي: ما هو تقييم برنامج التحديث والتطوير الصناعي IMUP استناداً إلى المعايير الخمسة للتقييم (الفاعلية، الارتباط، الكفاءة، الأثر، الاستدامة) من وجهة نظر المعنيين بتنفيذه؟

أهمية البحث وأهدافه:

أهمية البحث:

الأهمية العلمية: وتكمن في أهمية تقييم برنامج التحديث والتطوير الصناعي IMUP الذي نُفّذ في سورية – وزارة الصناعة خلال الفترة من 2007–2013 (على مرحلتين)، في تقديم تقديم تطبيق عملي منهجي مقبول عموماً في تقييم هذا المشروع والمشروعات المقارنة، حيث لم يجد الباحثان أية دراسة منشورة قامت باختبار تطبيق مشابه .

الأهمية العملية: يستفيد من نتائج هذا البحث وزارة الصناعة، والجهات الرسمية الأخرى التي تقوم بمشاريع تعاون مشابهة، حيث تقوم الدراسة بتسليط الضوء على أسلوب تقويم المشروع وقياس مكونات أداءه وتقويمها.

أهداف البحث:

تحاول هذه الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

1–إجراء تقييم لبرنامج التحديث والتطوير الصناعي IMUP المنُفذَّ في الجمهورية العربية السورية استناداً إلى المعايير الدولية (الفاعلية، الارتباط، الكفاءة، الأثر، الاستدامة).

2– بيان الأهمية النسبية لكل معيار من المعايير التي تم الاستناد إليها في البحث.

3– استنتاج بعض التوصيات الكفيلة برفع كفاءة البرنامج في المراحل اللاحقة.

فرضيات البحث:

تقوم هذه الدراسة على اختبار عدد من الفرضيات حول معايير تقييم البرنامج محل الدراسة، وفيما يلي نص هذه الفرضيات بالصيغة الصفرية:

- **الفرضية الأولى:** التقييم العام لأداء المشروع وفقاً للمعايير الخمسة (الفاعلية، الارتباط، الكفاءة، الأثر، الاستدامة) لا يفوق المتوسط، ويتفرع عنها الفرضيات الجزئية التالية:
  - إن مستوى الفاعلية الذي انطوى عليه البرنامج لا يفوق المستوى المتوسط.
  - إن مستوى الارتباط الذي انطوى عليه البرنامج لا يفوق المستوى المتوسط.
  - إن مستوى الكفاءة الذي انطوى عليه البرنامج لا يفوق المستوى المتوسط.
  - إن مستوى الأثر الذي انطوى عليه البرنامج لا يفوق المستوى المتوسط.
  - إن مستوى الاستدامة الذي انطوى عليه البرنامج لا يفوق المستوى المتوسط.
- **الفرضية الثانية:** لا يعتبر البرنامج بشكل عام ناجحاً من وجهة نظر المبحوثين (أي أن تقييمهم للبرنامج متوسط فما دون).
- **الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين تقييمات المبحوثين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
- **الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسط إجابات المبحوثين حسب متغير سنوات الخبرة.
- **الفرضية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسط إجابات المبحوثين حسب متغير الصفة الوظيفية.
- **الفرضية السادسة:** لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين تقييمات المبحوثين بحسب متغير الجنس.

مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من كافة المعنيين بتنفيذ برنامج التحديث والتطوير الصناعي IMUP من مستفيدين وأطراف مصالح حيث تم سحب عينة عشوائية بسيطة من خلال توزيع 40 استبانة خلال الربع الأخير من العام 2016 على المؤثرين والمتأثرين بمخرجات البرنامج (متدربون، نظراء محليون، خبراء، موظفون)، واسترداد 32 منها.

الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض موجز لأهم الدراسات التي تناولت تقييم مشروعات التطوير ومعاييرها:

1. دراسة منصور، هديل، 2015، بعنوان: أثر مشاريع إدارة التغيير في تحسين أداء المكتب المركزي للإحصاء. هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة مشاريع إدارة التغيير في تحسين أداء المكتب المركزي للإحصاء. وخلصت الدراسة إلى أن نجاح تنفيذ مشاريع إدارة التغيير له أثر كبير في تحسين أداء المكتب المركزي للإحصاء. كما انتهت الدراسة ببعض التوصيات أهمها التأكيد على أهمية وجود أرضية خصبة لمشاريع إدارة التغيير وبنية تحتية مرنة تسمح بإحداث التغييرات المطلوبة، وعلى أهمية تبادل أفضل الممارسات بين الدول. تتشابه الدراسة المذكورة مع الدراسة الحالية من حيث تناولها لمشاريع تعاون مع منظمات دولية وتقويم أداءها من وجهة نظر الجهة المستهدفة، أي أنها تطرقت لمعيار الأثر من خلال متغيرات مرتبطة به.

2. دراسة Phiri, Bernard، 2015، بعنوان: تأثير الرصد والتقييم على أداء المشروع: حالة الجامعة الافتراضية في كينيا. استعرضت الدراسة تأثير الرصد والتقييم على أداء المشروع في الجامعة الافتراضية الإفريقية. وقد هدفت إلى تحديد مدى تأثير كلاً من خطط الرصد والتقييم والتدريب ونظم المعلومات على أداء المشروع. واستنتجت الدراسة أن الرصد والتقييم يؤثران طرداً على أداء المشروع وأنه ينبغي تنفيذ الرصد والتقييم بشكل كامل ومنهجي. وهذا يتفق مع الدراسة الحالية من حيث أهمية التقييم وأثره على أداء المشروع ولكن يختلف عنها من حيث المتغيرات التي تم الاستناد إليها.

3. دراسة Paul Crawford, Paul Bryce، 2003، بعنوان: رصد وتقييم المشاريع: طريقة لتعزيز كفاءة وفاعلية تنفيذ مشاريع المساعدات. استعرضت الدراسة القيود الرئيسية لنهج الإطار المنطقي للرصد والتقييم، واقترحت تمديداً لمصفوفة الإطار المنطقي من أجل تسهيل تطبيقه إلى ما بعد مرحلة التصميم، وذلك عن طريق إضافة البعد الزمني بتحديد عناصر مشروع نظم إدارة المعلومات ودمج أدوات إدارة المشروع الأخرى. تتشابه الدراسة المذكورة مع هذه الدراسة من حيث تناولها للمشروعات التي تأتي في إطار المساعدات، ولكنها بخلاف هذه الدراسة، ركّزت في التحليل على استخدام معياري الكفاءة والفاعلية في تقييم ورصد مشاريع المساعدات في المنظمات غير الحكومية، فيما تعنى هذه الدراسة بإجراء تطبيق عام يشمل كافة المعايير.

4. دراسة K.L. Poh, B.W. Ang and F. Bai،2002، بعنوان: تحليل مقارن لطرق تقييم مشاريع البحث والتطوير. قدمت هذه الدراسة مقارنة لعدد من فئات طرق تقييم مشاريع الأبحاث والتطوير المستندة إلى عملية التحليل الهرمي، وهدفت إلى معرفة مختلف العوامل والخصائص المرتبطة بطرق تقييم المشاريع الدولية في مجال البحث والتطوير التي تؤثر على مدى ملاءمتها. أبرزت هذه الدراسة مدى أهمية اختيار طريقة تقييم ملائمة للمشروع بحيث يكون التقييم أكثر فاعلية في توليد نتائج دقيقة.

تعد هذه الدراسة أكثر شمولاً وتعقيداً من الدراسة الحالية من حيث الهدف منها ولكنها تتفق معها في بعض التوصيات، حيث أوصت بضرورة إجراء تقييم دوري للبرنامج يعكس مدى تحقيق النتائج المرجوة، بحكم أن اختيار طريقة تقييم ملائمة لكل مرحلة من مراحل المشروع سيؤثر بشكل ايجابي على فاعلية تقييم المشروع.

5. دراسة Ziqi, Liao،2001، بعنوان: تقييم المشاريع الدولية في مجال البحث والتطوير من قبل شركات متعددة الجنسيات في مجال صناعة الالكترونيات وتكنولوجيا المعلومات في سنغافورة. كشفت الدراسة عدداً من المتغيرات المرتبطة بتقييم المشاريع الدولية للأبحاث والتطوير في مجال صناعة الالكترونيات وتكنولوجيا المعلومات في سنغافورة. واقترحت سلسلة من الاعتبارات المتعلقة بالاستثمار في مجال الأبحاث والتطوير. تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث تناولها موضوع تقييم المشروع والعوامل التي أثرت على نجاحه. كما أنها استندت إلى بعض المتغيرات التي تتقاطع مع المعايير الخمسة للتقييم. ومن خلال استعراض الدراسات السابقة عموماً نجد أن أغلبها استند إلى المعايير الخمسة للتقييم سواءً بشكل مباشر أو غير مباشر، كلياً أو جزئياً، والدراسة الحالية تعد أشمل من هذا المنظور.

الإطار النظري:

يتضمن هذا القسم عرضاً لبعض مفاهيم إدارة وتقييم المشروع ولمحة عن برنامج التحديث والتطوير الصناعي.

1. المفاهيم المتعلقة بإدارة المشروع وإدارة البرنامج:

1) المشروع: هو محاولة يتم من خلالها تنظيم المواد البشرية والموارد المالية بطريقة جديدة لتقديم نطاق عمل فريد بمواصفات محددة وغالباً ضمن قيود التكلفة والوقت، وذلك لإنجاز تغييرات مفيدة تُحددها الأهداف الكمية والنوعية. (Newton, 2015)

2) **البرنامج:** هو مجموعة من المشاريع المرتبطة مع بعضها والبرامج الفرعية وأنشطة البرامج التي يتم إدارتها بطريقة منسقة ومنظمة من أجل تحقيق فوائد لا يمكن أن تتحقق إذا تم إدارتها بشكل فردي (Wideman, 2014).

3) **إدارة المشروع:** هي تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والأساليب التقنية على أنشطة المشروع لتحقيق متطلبات المشروع، وتتم من خلال تطبيق وتكامل خمس عمليات: البدء والتخطيط والتنفيذ والرصد والمراقبة والإغلاق (Heagney, 2012).

4) **إدارة البرنامج:** هي استغلال إدارة المشروع وعملياتها الكامنة في إدارة مجموعة من المشروعات المتداخلة بفاعلية بشكل هيكلي ومنظم لتحقيق بعض الغايات والأهداف المحددة تحديداً واضحاً (يونج، 2005). وهي تركز على الترابط بين المشاريع وتساعد على تحديد النهج الأمثل لإدارتها (PMBoK®Guide, 2013).

2. تقييم المشروعات:

عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) التقييم بأنه: التقييم المنهجي والموضوعي لمشروع أو برنامج قائم أو منجز من حيث التصميم والتنفيذ والنتائج. والهدف من التقييم هو تحديد مدى الارتباط وتحقيق الأهداف والكفاءة والفاعلية والأثر والاستدامة. ولابدّ للتقييم من أن يقدِّم معلوماتٍ موثوقة ومفيدة تمكِّن من دمج الدروس المستفادة في سيرورة صنع القرار لكل من المانحين والمستفيدين (ADA, 2009).

3. المبادئ العامة للتقييم:

1) أن يكون التقييم مفيداً: أي أن يوفر المعلومات اللازمة للإدارة ولأصحاب المصلحة، بحيث تنشر نتائج التقييم وتوصياته في وقت يتيح الاستفادة من هذه النتائج.

2) الدقة: أن يوفر التقييم معلومات فنية دقيقة ومقنعة عن طريق شرح طريقة جمع المعلومات وكيف تم الوصول إلى هذه النتائج.

3) أن يعكس التقييم آراء المستفيدين: لابد أن يتضمن التقييم عينة من المستفيدين لمعرفة آرائهم في الخدمة المقدمة ومدى ملاءمتها لاحتياجاتهم.

4) الحيادية: أي أن من سيقوم بالتقييم لم يسبق له المشاركة في تنفيذ أو تصميم أي من الأنشطة محل التقييم، أي لم يشارك في أي مرحلة من المراحل السابقة للتقييم.

5) الموضوعية: الالتزام بالحيادية وعدم التحيز لأي مجموعة، أي يجب جمع المعلومات من عدة مصادر للتأكد وتحقيق الموضوعية. (USAID, 2009)

4. معايير التقييم:

1) الفاعلية: تعني إلى أي مدى تم إنجاز أهداف المشروع/البرنامج، أي قياس النتائج المحققة مقارنةً بما هو مخطط. كما تبحث في العوامل التي ساعدت على تحقيق أو عدم تحقيق الأهداف (www.oecd.org) .

2) الارتباط: يعني إلى أي مدى تتفق أهداف المشروع /البرنامج مع متطلبات المستفيدين، وسياسات الدولة، وأولويات الجهات المانحة، ورسالة وأهداف المنظمة، بالإضافة إلى الاتساق بين الأنشطة المنفذة والنتائج المستهدفة، والاتساق بين الأنشطة المنفذة والأثر المتوقع (www.oecd.org).

3) الكفاءة: وتعني قياس كيفية تحويل الموارد المتاحة/المدخلات مثل الأموال والخبرة والوقت والمشاركة المجتمعية..الخ إلى نتائج، بمعنى آخر تحويل الموارد المتاحة إلى مخرجات بأفضل طريقة ممكنة، وذلك بالإجابة على الأسئلة التالية: هل تم تحقيق النتائج في الوقت المخطط؟ هل تم تنفيذ الأنشطة بأقل تكلفة؟ هل تم تنفيذ المشروع بالطريقة الأكثر كفاءة بالمقارنة مع البدائل المتاحة؟ (www.oecd.org).

4) الأثر: وهو التأثيرات الإيجابية والسلبية على المدى الطويل في المنظمة، بشكل مباشر أو غير مباشر، وسواءً كانت مقصودة أو غير مقصودة. وهذه التأثيرات، قد تكون اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية، أو مؤسسية، أو بيئية، أو تكنولوجية، أو من أنواع أخرى (JICA, 2004).

5) الاستدامة: وتعني استمرارية الاستفادة من المشروع بعد انتهاء فترة التمويل، وتضمن استمرار النتائج والاستمرارية المؤسسية والاستمرارية المالية (www.oecd.org) .

5. برنامج التحديث والتطوير الصناعي في سورية (IMUP Syria):

هو برنامج مساعدة فنية متعدد الأطراف بالتعاون بين مؤسسة التنمية الايطالية (الجهة المانحة) ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية – يونيدو (الجهة المنفذة) والجمهورية العربية السورية ممثلة بوزارة الصناعة (الجهة المستفيدة) تم إطلاقه رسمياً بتاريخ 2007/5/9 ولمدة سنتين ثم مُدد لغاية حزيران 2010، بمنحة من الحكومة الايطالية، تم تخصيصها للشركات العاملة في قطاع النسيج والملابس. ويهدف البرنامج إلى تعزيز القدرة التنافسية للصناعة السورية ومواجهة التحديات التي تواجهها نتيجة تحرير التبادل التجاري وانفتاح الأسواق. هذا وقد تابع البرنامج عمله في مرحلته الثانية منذ كانون الأول 2011 ولغاية 2013 بتمويل من موازنة الدولة، لرفع القدرة التنافسية للصناعة السورية بعدما تعثر تمويل هذه المرحلة من قبل الجانب الإيطالي، وكانت علاقة البرنامج بالقطاع العام للصناعات التحويلية من خلال تقديم المساعدة لتطوير وتحديث بعض شركات وزارة الصناعة العاملة في مجال النسيج والألبسة من خلال دراسة أوضاع هذه الشركات وتقديم استشارات فنية من قبل خبراء محليين ودوليين (وزارة الصناعة ،2014).

منهجية البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل وتفسير وتقييم الظاهرة كما توجد في الواقع والتعبير عنها تعبيراً كميا وكيفياً. وتم استخدام الاستدلال الإحصائي في اختبار بعض الفرضيات حول اتجاهات المبحوثين وخصائصهم.

متغيرات البحث:

تتكون متغيرات البحث الرئيسية من المعايير الخمسة للتقييم (الفاعلية، الارتباط، الكفاءة، الأثر، الاستدامة)، وتمت عملية القياس من وجهة نظر المبحوث باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. كما تتضمن الدراسة مجموعة من المتغيرات الديمغرافية المستخدمة لأغراض الضبط (المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والصفة الوظيفية والجنس).

أداة البحث واختبار الفرضيات:

1. أداة البحث وقياس ثباتها:

تم تصميم استبانة تغطي المحاور الخمسة للتقييم بشكل شامل وموضوعي، وتوزيعها على 32 شخص من المعنيين بتنفيذ البرنامج في وزارة الصناعة من مستفيدين وأطراف مصالح آخرين (متدربون، نظراء محليون، خبراء، موظفو المؤسسات التابعة للوزارة). تتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام: **القسم الأول:** وهو عبارة عن بيانات خاصة بالمبحوثين. **القسم الثاني:** وهو عبارة عن سؤال عام عن درجة نجاح البرنامج من وجهة نظر المبحوثين دون الخوض في المعايير الموضوعية الجزئية لتقييمه. **القسم الثالث:** وهو القسم الرئيسي للاستبيان ويتكون من خمس وعشرين فقرة تغطي خمسة محاور رئيسية، كل منها مخصص لقياس بُعد من أبعاد تقييم المشروع. تم تصميم الأسئلة على مقياس ترتيبي من (1) إلى (5) يعكس مدى موافقة المبحوث على الفقرة المعبرة عن تقييم جزئية محددة من أداء المشروع.

ولقياس ثبات الاستبانة تم حساب قيمة معامل ثبات كرونباخ ألفا على جميع فقرات الاستبانة. وقد بلغت قيمته حوالي (0.89) من أجل كافة فقرات الاستبيان وهي قيمة عالية، وأما قيمته من أجل كل محور من محاور الاستبانة فقد تراوحت بين حوالي (0.60) و بين (0.78) وهي قيم ضمن الحدود بشكل عام.

2. الوصف الإحصائي لعينة البحث:

1) توزيع أفراد العينة حسب الجنس: جاءت نسبة الذكور قريبة من نسبة الإناث في العينة مع ميل طفيف لصالح فئة الذكور (53%).

2) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي: يظهر من الجدول (1) أن ما يقارب نصف المبحوثين هم من حملة الشهادة الجامعية، فيما بلغ نصيب حملة شهادة الماجستير حوالي ربع المبحوثين، وأما حملة شهادة الدكتوراه فقد بلغت نسبتهم حوالي ثمن المبحوثين. وهذا يدل على التأهيل العالي للمشاركين في البرنامج.

3) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة: يظهر من الجدول (2) أن نسبة المبحوثين ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات هي 50 %، بينما نسبة المبحوثين ذوي خبرة 10 سنوات هي 37.5%، مما يدل على أن غالبية العاملين المشاركين في البرنامج لديهم سنوات خبرة عالية مما يساعد على تنفيذ خطة البرنامج المقررة.

الجدول (1): توزيع المبحوثين بحسب متغير المؤهل العلمي

الشريحة	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative %
دكتوراه	4	12.5	12.5	12.5
ماجستير	8	25.0	25.0	37.5
إجازة جامعية	15	46.9	46.9	84.4
معهد متوسط	4	12.5	12.5	96.9
ثانوي	1	3.1	3.1	100.0
الإجمالي	32	100.0	100.0	

المصدر: حسابات الباحثين على بيانات العينة باستخدام برنامج SPSS

الجدول (2): توزيع المبحوثين بحسب متغير سنوات الخبرة

الشريحة	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أكثر من 10 سنوات	16	50.00	50.00	50.0
50.00	12	37.50	37.50	87.5
37.50	2	6.025	6.025	93.8
6.025	2	6.025	6.025	100.0
6.025	32	100.0	100.0	

المصدر: حسابات الباحثين على بيانات العينة باستخدام برنامج SPSS

5) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة: يظهر الجدول (3) أن ما يقارب نصف المبحوثين هم رؤساء دوائر، فيما بلغت نسبة المديرين 18.8% وتساوت نسبة رؤساء الشعب والمبحوثين من خارج ملاك الوزارة. وهذا يدل على أن غالبية العاملين المشاركين في البرنامج يحملون مسميات وظيفية مما يساعد في تسهيل تطبيق إجراءات البرنامج.

الجدول (3): توزيع المبحوثين بحسب متغير الصفة الوظيفية

الشريحة	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
مدير	6	18.8	18.8	18.8
رئيس دائرة	15	46.9	46.9	65.6
رئيس شعبة	5	15.6	15.6	81.3
معاون رئيس شعبة	1	3.1	3.1	84.4
غير ذلك	5	15.6	15.6	100.0
الإجمالي	32	100.0	100.0	

المصدر: حسابات الباحثين على بيانات العينة باستخدام برنامج SPSS

3. اختبار الفرضيات:

قبل البدء باختبار الفرضيات، من الأفضل التحقق من أن بيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي. يفيد اختبار اعتدالية التوزيع في تحديد إمكانية استخدام الاختبارات المعلمية اللازمة لاختبار فرضيات هذه الدراسة. يظهر من الجدول (4) أن اختباري كولموغوروف– سميرنوف و شابيرو– وِلك يفيدان بعدم رفض فرضية العدم القائلة بأن البيانات ومن أجل جميع المحاور تتبع التوزيع الطبيعي، حيث جاءت الـ *P–Value* الموافقة لهذين الاختبارين أكبر بوضوح من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وهكذا لا نرفض فرضية العدم القائلة بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. وبالتالي، يمكن إجراء الاختبارات المعلمية المعروفة على هذه البيانات.

الجدول (4): اختبار التوزيع الطبيعي لمتوسطات المحاور الرئيسية

المحور	Kolmogorov–Smirnov			Shapiro–Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الفاعلية	.097	32	.200*	.972	32	.556
الارتباط	.089	32	.200*	.973	32	.591
الكفاءة	.082	32	.200*	.973	32	.600
الأثر	.096	32	.200*	.968	32	.440
الاستدامة	.148	32	.073	.969	32	.484

المصدر: حسابات الباحثين على بيانات العينة باستخدام برنامج SPSS

الفرضية الأولى: وتتناول قياس مستوى معايير التقييم الخمسة (الفاعلية والارتباط والكفاءة والأثر والاستدامة) الذي انطوى عليه البرنامج. لتوفير المساحة، يمكننا عرض نتائج اختبارات الفرضية الأولى وكافة فرضياتها الفرعية في الجدولين 5–(أ) و5–(ب).

الجدول 5– (أ): ملخص وصفي بالقيم المحسوبة للمعايير الخمسة

المحور	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الأداء العام	32	3.4844	.83912	.1483

الفاعلية	32	3.4663	.84013	.1485
الارتباط	32	3.4728	.86820	.1534
الكفاءة	32	3.4930	.8360	.1478
الأثر	32	3.5027	.8790	.1554
الاستدامة	32	3.488	.8253	.1459

المصدر: حسابات الباحثين على بيانات العينة باستخدام برنامج SPSS

الجدول 5-(ب): اختبارات اتجاهات المبحوثين one-sample t-test
من أجل كل معيار من معايير التقييم الخمسة

المحور	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الأداء العام	3.266	31	.003	.48444	.1819	.7870
الفاعلية	3.139	31	.004	.46625	.1634	.7691
الارتباط	3.081	31	.004	.47281	.1598	.7858
الكفاءة	3.336	31	.002	.4930	.1916	.7944
الأثر	3.235	31	.003	.5027	1857	.8196
الاستدامة	3.341	31	.002	.4875	.190	.785

المصدر: حسابات الباحثين على بيانات العينة باستخدام برنامج SPSS

1.الفاعلية: يظهر من تطبيق اختبار One-Sample-Test على محور الفاعلية (الجدول 5- أ) أن متوسط إجابات المبحوثين (3.46) أكبر جوهرياً من القيمة المتوسطة (3)، لأن *P-Value* الموافقة للاختبار أصغر من (0.05) كما يظهر من الجدول (5- ب)، ولذلك نرفض فرضية العدم ونأخذ بالبديلة القائلة بأن المبحوثين يميلون لتقييم فاعلية البرنامج بمستوى يفوق المتوسط. وهذا يدل على أن إدارة البرنامج أخذت بعين الاعتبار العوامل والعوائق والافتراضات التي قد تؤثر على بلوغ الهدف الأساسي من البرنامج.

2. الارتباط: بتطبيق ذات الاختبار نجد أن متوسط إجابات المبحوثين يساوي 3.47 وهو أكبر جوهرياً من (3) لأن *P-Value* الموافقة أصغر من (0.05)، ولذلك نرفض فرضية العدم ونأخذ بالفرضية البديلة القائلة بأن المبحوثين بشكل عام يميلون لتقييم ارتباط البرنامج بمستوى يفوق المتوسط. وهذا يدل على تلبية أهداف البرنامج لاحتياجات المستفيدين المستهدفين، وتماشيه معها، وإدراك أهمية الارتباط في مرحلة التخطيط.

3. الكفاءة: يظهر من تطبيق ذات الاختبار على محور الكفاءة أن متوسط إجابات المبحوثين يساوي 3.49 وهو أكبر جوهرياً من القيمة المتوسطة (3)، وأن *P-Value* الموافقة للاختبار أصغر من (0.05) كما في الجدول (5- ب)، ولذلك نرفض فرضية العدم ونأخذ بالبديلة القائلة بأن المبحوثين يميلون لتقييم كفاءة البرنامج بمستوى يفوق المتوسط، وهذا يدل على الاستخدام الأمثل للموارد.

4. الأثر: بتكرار ذات الاختبار على محور الأثر نجد أن متوسط إجابات المبحوثين يساوي (3.50) وهو أكبر جوهرياً من (3)، وأن *P-Value* الموافقة للاختبار أصغر من (0.05)، ولذلك نرفض فرضية العدم ونأخذ بالبديلة القائلة بأن المبحوثين يميلون لتقييم الآثار المترتبة على البرنامج على المدى البعيد بمستوى يفوق المتوسط. وهذا يدل على إدراك الإدارة لأهمية تحقيق أهداف الجهة المستهدفة، وتحديد الآثار السلبية والايجابية.

5. الاستدامة: بلغ متوسط إجابات المبحوثين (3.49) وهو أكبر جوهرياً من القيمة المتوسطة (3)، حيث أن *P–Value* الموافقة للاختبار أصغر من (0.05)، ولذلك نرفض فرضية العدم ونأخذ بالفرضية البديلة القائلة بأن المبحوثين بشكل عام يميلون لتعظيم استدامة البرنامج بمستوى يفوق المتوسط، أي استدامة النتائج بعد انتهاء التمويل من قبل الجهات الممولة للبرنامج.

– **الفرضية الثانية:** بتطبيق اختبار One–Sample–Test على فقرة "أعتقد أن البرنامج ناجح" (الجدول 6) نجد أن متوسط إجابات المبحوثين (3.44) أكبر جوهرياً من (3)، حيث أن *P–Value* الموافقة أصغر من (0.05)، ولذلك نرفض فرضية العدم ونأخذ بالبديلة القائلة بأن المبحوثين يميلون لنجاح البرنامج بمستوى يفوق المتوسط.

الجدول (6): اختبارات اتجاهات المبحوثين one–sample t–test

العبارة	Test Value = 3					
	t	df	Sig. 2-tailed	Mean Diff.	95% *C.I.*	
					Lower	Upper
أعتقد أن البرنامج ناجح	2.61	31	.014	.438	.10	.78

– **الفرضية الثالثة:** يظهر من تطبيق اختبار Independent–Sample–T–Test (الجدول 7) أن قيمة *P–Value* أكبر من (0.05) ولذلك لا نرفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين إجابات المبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي من أجل كافة محاور الاستبانة. وهذا يدل على أن البرنامج قدم دورات تدريبية مناسبة لجميع المشاركين في البرنامج على اختلاف مؤهلاتهم.

الجدول (7): اختبار Independent–Sample–T–Test حسب متغير المؤهل العلمي

المحور		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Diff.	Std. Error Diff.	95% Confidence Interval of the Diff.	
									Lower	Upper
محور الفاعلية	Equal var.	.183	.672	-.479-	30	.636	-.14867-	.31066	-.78312-	.48578
	Equal var.			-.492-	25.309	.627	-.14867-	.30230	-.77088-	.47355
محور الارتباط	Equal var.	.568	.457	-.292-	30	.773	-.09383-	.32180	-.75105-	.56338
	Equal var.			-.300-	25.431	.767	-.09383-	.31262	-.73714-	.54948
محور الكفاءة	Equal var. assumed	.460	.503	-.405-	30	.688	-.125417-	.30946	-.75742-	.50659
	Equal var. not			-.413-	24.640	.683	-.125417-	.30389	-.75175-	.50092
محور الأثر	Equal var.	.659	.423	-.437-	30	.665	-.14225-	.32525	-.80650-	.52200
	Equal var.			-.450-	25.458	.656	-.14225-	.31586	-.79217-	.50767
محور الاستدامة	Equal var.	.371	.547	-.635-	30	.530	-.1933-	.3043	-.8148-	.4281
	Equal var.			-.670-	27.143	.508	-.1933-	.2885	-.7852-	.3985

- **الفرضية الرابعة:** يظهر من الجدول 8 أن قيمة *P-Value* الموافقة للاختبار أكبر من (0.05) ولذلك لا نرفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05) بين متوسط إجابات المبحوثين حسب متغير سنوات الخبرة، الأمر الذي يظهر تجانس التقييم بغض النظر عن مستوى الخبرة.

- **الفرضية الخامسة:** يظهر من تطبيق اختبار Independent-Sample-T-Test (الجدول 9) أن قيمة *P-Value* الموافقة للاختبار أكبر من (0.05) ولذلك لا نرفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05) بين متوسط إجابات المبحوثين حسب متغير الصفة الوظيفية، وذلك من أجل كافة محاور الاستبانة. ومع ذلك، بما أن نسبة المبحوثين المعنيين بتنفيذ البرنامج كانت لصالح مديرين ورؤساء دوائر في الجهة المستهدفة فإن هذا يدل على أن إدارة البرنامج حرصت على إشراك أفراد يتمتعون بسلطة وظيفية تمكنهم من تسيير الإجراءات الإدارية والقانونية والمالية المتعلقة بتنفيذ البرنامج، ولذلك فهم يتابعون تنفيذ خطة عمل البرنامج بالإضافة إلى العوائق المؤثرة على مخرجاته.

الجدول (8): اختبار Independent-Sample-T-Test حسب متغير سنوات الخبرة

المحور		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Diff.	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Diff.	Std. Error Diff.	Lower	Upper
محور الفاعلية	Equal var.	1.093	.304	-.744-	30	.463	-.2225-	.2992	-.8335-	.38854
	Equal var.			-.744-	28.64	.463	-.2225-	.2992	-.8348-	.38976
محور الارتباط	Equal var.	2.569	.119	-.420-	30	.678	-.1306-	.3111	-.7660-	.50476
	Equal var.			-.420-	28.06	.678	-.1306-	.3111	-.7679-	.50660
محور الكفاءة	Equal var.	1.613	.214	-.468-	30	.643	-.1401-	.2994	-.7514-	.47128
	Equal var.			-.468-	28.84	.643	-.1401-	.2994	-.7525-	.47231
محور الأثر	Equal var.	2.178	.150	-.544-	30	.590	-.1712-	.3144	-.8132-	.47089
	Equal var.			-.544-	28.46	.590	-.1711-	.3144	-.8147-	.47236
محور الاستدامة	Equal var.	1.055	.313	-.593-	30	.557	-.1750-	.295	-.7772-	.4272
	Equal var.			-.593-	27.83	.558	-.1750-	.295	-.7792-	.4292

الجدول رقم (9): اختبار Independent-Sample-T-Test حسب متغير الصفة الوظيفية

المحور		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Diff.	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Diff.	Std. Error Diff.	Lower	Upper
محور الفاعلية	Equal var. assumed	10.706	.003	-.575-	30	.570	-.18165-	.31612	-.82726-	.46397

	Equal var. not assumed			-.473-	12.76	.644	-.18165-	.38391	-1.0126-	.64930
محور الارتباط	Equal var. assumed	12.389	.001	-.727-	30	.473	-.23675-	.32562	-.90176-	.42826
	Equal var. not assumed			-.604-	13.00	.556	-.23675-	.39183	-1.0832-	.60973
محور الكفاءة	Equal var. assumed	12.815	.001	-.514-	30	.611	-.16194-	.31491	-.80507-	.48119
	Equal var. not assumed			-.422-	12.68	.680	-.16194-	.38370	-.99299-	.66912
محور الأثر	Equal var. assumed	11.159	.002	-.544-	30	.591	-.179964-	.33096	-.85587-	.49594
	Equal var. not assumed			-.452-	12.98	.659	-.179964-	.39854	-1.0411-	.68117
محور الاستدامة	Equal var. assumed	7.979	.008	-.372-	30	.712	-.1160-	.3115	-.7523-	.5202
	Equal var. not assumed			-.309-	12.99	.762	-.1160-	.3751	-.9263-	.6943

المصدر: حسابات الباحثين على بيانات العينة باستخدام برنامج SPSS

6- الفرضية السادسة:

يظهر من تطبيق اختبار Independent-Sample-T-Test (الجدول 10) أن قيمة *P-Value* الموافقة للاختبار أكبر من (0.05). وبالتالي لا نرفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05) بين متوسط إجابات المبحوثين حسب متغير الجنس، وذلك من أجل كافة محاور الاستبانة. ولعل ذلك يعكس مدى الاهتمام بإشراك الكفاءات والخبرات في تنفيذ البرنامج بغض النظر عن الجنس.

الجدول رقم (10): اختبار Independent-Sample-T-Test حسب متغير الجنس

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
								95% Confidence Interval of the Diff.	
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Diff.	Std. Error Diff.	Lower	Upper

محور الفاعلية	Equal var. assumed	.002	.961	.047	30	.963	.01427	.30252	-.60356-	.63210
	Equal var. not assumed			.047	29.18	.963	.01427	.30327	-.60582-	.63437
محور الارتباط	Equal var. assumed	.208	.652	-.495-	30	.624	-.1541-	.31137	-.78998-	.48182
	Equal var. not assumed			-.495-	29.45	.625	-.1541-	.31152	-.79079-	.48263
محور الكفاءة	Equal var. assumed	.060	.808	-.295-	30	.770	-.0885-	.30061	-.70245-	.52539
	Equal var. not assumed			-.294-	29.47	.771	-.0885-	.30071	-.70312-	.52606
محور الأثر	Equal var. assumed	.033	.857	-.159-	30	.875	-.0502-	.31641	-.69641-	.59598
	Equal var. not assumed			-.159-	29.40	.875	-.0502-	.31668	-.69751-	.59708
محور الاستدامة	Equal var. assumed	.080	.779	-.037-	30	.971	-.0110-	.2972	-.6179-	.5960
	Equal var. not assumed			-.037-	29.06	.971	-.0110-	.2982	-.6207-	.5988

المصدر: حسابات الباحثين على بيانات العينة باستخدام برنامج SPSS

وأخيراً من الجدير بالذكر أنه تم قياس معامل الارتباط الخطي بيرسون بين متغيرات الدراسة (الفاعلية، الارتباط، الكفاءة، الأثر، الاستدامة) وتبين أن قيم معاملات الارتباط الخطية بين مستويات معايير التقييم عالية جداً عموماً وتتراوح بين حوالي (0.93) وَ(0.99). ويمكن تفسير ذلك بأن المشروع الذي يكون ناجحاً وفقاً لأحد المعايير غالباً ما يكون ناجحاً أيضاً فيما يخص بقية المعايير، ولعل العكس بالعكس أيضاً. إذا كان ذلك صحيحاً فلا معنى لتجزيء مقياس الأداء إلى معايير فرعية كون القراءات على كافة المعايير ستكون مترابطة بقوة. لكن الباحثين يميلان إلى القول بعدم قابلية تعميم النتائج المتحصلة من هذا المشروع على كافة المشروعات المماثلة، ولابد من مزيد من التطبيقات العملية على عدد من المشروعات قبل الوصول إلى استنتاج واضح بهذا الخصوص. سيكون مثيراً للاهتمام أن تاتي دراسات أخرى بنتائج يختلف فيها تقييم المبحوثين من معيار لآخر، بما يمكّن من مزيد من الفهم لطبيعة العلاقة بين مكونات الأداء بحسب هذه المعايير.

على أية، يبدو بوضوح من نتائج اختبار فرضيات الدراسة أن المبحوثين يميلون بشكل عام للاعتقاد بنجاح البرنامج في تحقيق الأهدلاف المرجوّة منه، وذلك بغض النظر عن اختلافاتهم سواء من حيث الجنس أو الصفة الوظيفية أو المؤهل العلمي. ولكن، تبقى أداة الدراسة المعتمدة عبارة عن استبيان رأي، ونتائج الدراسة لا تكفي بذاتها للقول بنجاح هذا المشروع وأمثاله على أرض الواقع إلا إذا أيّدت ذلك البيانات الفعلية للإنتاج الصناعي، ولكن التحقق من ذلك يفوق إمكانية هذه الدراسة المتواضعة ويقع خارج إطار تساؤلاتها الرئيسية.

ومع ذلك، ففي ظل هذه الاستنتاجات، لا بد من التطرّق قليلاً إلى الصورة العامة، فهذا البرنامج هو واحد من عدد من برامج بناء القدرات والتطوير التي بدأت قبل الأزمة السورية الراهنة، ومن المناسب أن نسأل ما إذا ساهمت هذه البرامج حقاً في تطوير القطاع الصناعي السوري والارتقاء بمستواه التقني، وما إذا ساعدت على زيادة نسبة الصادرات المصنعة ورفع القدرة التنافسية للمنتج السوري. الحقيقة هي أن برامج بناء القدرات ما هي إلا المكوّن المؤسساتي من عملية أشمل للتحديث والتطوير الصناعي. وهذه عملية مستمرة وطويلة الأمد، ترتبط بشكل وثيق مع سياسات الدولة وقوانينها وتشريعاتها، وهي تحتاج إلى دراسات تتعلق بإستراتيجية التنمية الصناعية وإصلاح القطاع العام. ومن المعروف أن الإصلاح المؤسساتي وبرامج بناء القدرات لا تظهر نتائجها بشكل مباشر، بل تظهر في حال تطبيقها بالشكل المطلوب على الأمد المتوسط إلى الطويل على شكل ارتفاع في معدلات الإنتاجية والكفاءة بشكل عام. وإذا كان قياس إسهاماتها النسبية على أرض الواقع صعباً على الأمد القصير فإن تقويمها الدوري ممكن، ويساعد في الرقابة على الأداء الداخلي لهذه البرامج على الأقل. وفي هذا السياق، يعتبر برنامج التحديث والتطوير الصناعي برنامجاً رائداً يسعى لأن تلحق الصناعة السورية بمثيلاتها من الدول المجاورة التي نفذّت برنامج التحديث والتطوير الصناعي. ولكن للأسف جاءت الأزمة في منتصف آذار 2011 لتُضيف المزيد من الصعوبات والمعوقات في وجه المشاريع والخطط لتطوير الصناعة السورية، ناهيك عن الخسائر والأضرار الفادحة التي لحقت بها والتسرّب الهائل في مواردها البشرية. ومما لا شك فيه أن المؤسسات السورية ستحتاج هذه البرامج بكثافة أكبر في المرحلة القادمة.

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

أظهر البحث مجموعة من النتائج يمكن إجمالها كالآتي بحسب تقييمات المبحوثين:

1. إن مستوى مؤشرات تقييم البرنامج بشكل عام تفوق المتوسط بشكل جوهري. وهذا يدل على ما يلي:

أ) من حيث الفاعلية: أن إدارة البرنامج أخذت بعين الاعتبار العوامل والعوائق المؤثرة على بلوغ هدف البرنامج.

ب) من حيث الارتباط: تلبية أهداف البرنامج لاحتياجات المستفيدين المستهدفين، وتماشيه معها.

ج) من حيث الكفاءة: التوازن بين تكلفة المخرجات والفوائد الناجمة عن تنفيذ البرنامج، بالإضافة إلى الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق الأهداف بكفاءة.

د) من حيث الأثر: إدراك الإدارة لأهمية تحقيق أهداف الجهة المستهدفة، وتحديد الآثار السلبية والايجابية.

هـ) من حيث الاستدامة: وعي وخبرة إدارة البرنامج في توفير الدعم المالي واللوجستي من أجل الاستمرار.

2. إن مستوى نجاح البرنامج يفوق المتوسط بشكل جوهري. وهذا يدل على أن البرنامج قد حقق جزءاً كبيراً من أهدافه وغاياته ومخرجاته.

3. عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين تقييمات المبحوثين، سواء بحسب متغير المؤهل العلمي، أوسنوات الخبرة، أو متغير الصفة الوظيفية أو متغير الجنس، وهذا يدل على أن إدارة البرنامج حرصت على توظيف كفاءات وخبرات تتمتع بالانسجام والتناغم في الأداء ومن المؤكد أن الدورات التدريبية ساهمت في ذلك.

التوصيات

يرى الباحثان أن إعادة تفعيل برنامج التحديث والتطوير الصناعي ولا سيما في القطاع النسيجي وهو القطاع الذي ركّز عليه البرنامج، ضرورة وحاجة ملحة في مرحلة إعادة الإعمار، وخاصةً بعد الإجراءات الاسعافية التي قامت بها الحكومة لوقف تدهور وضع الصناعة السورية وإعادة دورة الإنتاج لها. ويمكن أيضاً تسليط الضوء على بعض التوصيات الكفيلة بمراجعة استئناف تنفيذ برامج ومشروعات التعاون الدولي ولاسيما في القطاع الصناعي في ضوء الدراسة الحالية بالتكامل مع أسس إعادة الإعمار:

1. تعزيز معيار الكفاءة من خلال التدريب والتأهيل المستمر للعاملين، الذي ينعكس إيجاباً على جودة مخرجاتهم، بالإضافة إلى التنسيق بين مختلف المشروعات والبرامج ذات العلاقة بهدف ضمان تكاملها وعدم الازدواجية.

2. تعزيز معياري الأثر والاستدامة. فعملية التحديث والتطوير عملية مستمرة ومتجددة طالما أن هناك منافسة وتحديات تتطلب التطوير والتقدم. لذلك يجب أن تأخذ الحكومة دوراً أساسياً في تمويل ودعم مستدام للتحديث والتطوير الصناعي بالتعاون مع المؤسسات الصناعية الأخرى، إذ لا يمكن الاعتماد على المساعدات والمنح الخارجية المخصصة لإعادة إعمار وتشغيل المنشآت الصناعية، ومن المستحسن أن يتم الاتفاق على صيغة تشاركية مقبولة بين القطاعين العام والخاص.

3. تعزيز معياري الفاعلية والارتباط لأن المخرجات الحقيقية لأي مشروع أو برنامج لا يمكن أن تتحقق بشكل فعّال ما لم تتجاوب وتتماشى مع بيئة العمل المحيطة.

4. إجراء تقييم دوري لبرامج التطوير ودراسة مدى تحقيقها للنتائج المرجوة على أرض الواقع وليس مجرد تقييم ما تم تنفيذه من الخطة والنظر لهذه البرامج بوصفها مجرد فعاليات مؤقتة يمكن من خلالها تحقيق مكاسب محلية مرحلية، بل بوصفها من دعامات الإصلاح المؤسساتي ذي الأثر الإيجابي على النمو والتنمية، وأما قياس هذا الأثر فبحاجة لتحليل اقتصادي كلي.

5. وأخيراً، من حيث الآفاق الممكنة للدراسات المستقبلية، يمكن للباحثين النظر في تطبيق ذات الدراسة على مشروعات أخرى قائمة وبيان كيفية الاستفادة من نتائجها في اتخاذ قرارات حاسمة مثل تبرير تمويل مشروعات لاحقة.

المراجـع:

باللغة العربية:

1. منصور، هديل. *أثر مشاريع إدارة التغيير في تحسين أداء المكتب المركزي للإحصاء*، رسالة ماجستير. جامعة دمشق، 2015.

2. وزارة الصناعة، برنامج التحديث والتطوير الصناعي. مديرية التخطيط والإحصاء، 2014.

3. يونج، تريفورل؛ ترجمة: شاهين، بهاء. *المرجع في إدارة المشروعات*. طبعة أولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2005.

باللغة الأجنبية:

4. Austrian Development Agency, Evaluation Unit. *Guidelines for Project and Programme Evaluations*. Vienna, Austria, 2009.

5. CRAWFORD, P; BRYCE, P. *Project Monitoring and Evaluation: A Method for Enhancing the Efficiency and Effectiveness of Aid Project Implementation*. International Journal of Project Management, Vol.21, 2003, P 363–373.

6. DAC Criteria for Evaluating Development Assistance, http://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm

7. HEAGNEY, J. *Fundamentals of Project Management*. 4th edition, American Management Association, USA, , 2012.

8. Japan International Cooperation Agency, *JICA Guideline for Project and Programme Evaluation*. Japan, 2004.

9. *Information and Communication Technologies (ICTS) Capacity Building at the University of The South Pacific*. Japan, 2005.

10. NEWTON, P. *Principles of Project Management*. Free Management e-books, Online Library, 2015.

11. PHIRI, B. *Influence of Monitoring and Evaluation on Project Performance: A case of African Virtual University*. University of Nairobi, Kenya, 2012.

12. POH, K.L; ANG, B.W; BAI, F. *A comparative Analysis of R&D Project Evaluation Methods*. Willey Online Lib., Vol. 31, 2001.

13. Project Management Institute-Incl. (PMBoK® Guide**).** *A guide to the Project Management Body of Knowledge*. 5thed., USA, 2013.

14. WIDEMAN, R.M. *Differences between Project, Programme and Portfolio Management* . J. Ross Publishing, P6, 2014.

15. USAID. *Evaluation Guidelines for Foreign Assistance*, 2009.

16. ZIQI, L. *International R&D Project Evaluation by Multinational Corporations in the Electronics IT Industry of Singapore, R&D Management* . Willey Online Library, Vol. 31, 2001.