



عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

تقييم إجراءات دعم المشاريع في مؤسسة صندوق الإغاثة الدولي - كندا في  
الفترة 2006-2010 من وجهة نظر المؤسسات المستفيدة في الضفة الغربية

تحرير محمود عبد الفتاح حمامة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1435 هـ - 2014 م

تقييم إجراءات دعم المشاريع في مؤسسة صندوق الإغاثة الدولي - كندا في  
الفترة 2006-2010 من وجهة نظر المؤسسات المستفيدة في الضفة الغربية

إعداد

تحرير محمود عبد الفتاح حمامة

بكالوريوس علوم تنمية من جامعة القدس / فلسطين

المشرف : د. فدوى اللبدي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في بناء المؤسسات  
والتنمية البشرية من معهد التنمية المستدامة / كلية الدراسات العليا

جامعة القدس

1435 هـ - 2014 م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
معهد التنمية المستدامة

### إجازة الرسالة

تقييم إجراءات دعم المشاريع في مؤسسة صندوق الإغاثة الدولي - كندا في الفترة 2006-2010 من  
وجهة نظر المؤسسات المستفيدة في الضفة الغربية

اسم الطالب: تحرير محمود عبد الفتاح حمامة  
الرقم الجامعي: 20812145  
المشرف: الدكتورة فدوى اللبدي

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2013/12/24 من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: الدكتورة فدوى اللبدي ..... التوقيع: .....
2. ممتحننا داخليا: الدكتور عبد الوهاب الصباغ ..... التوقيع: .....
3. ممتحننا خارجيا: الدكتور عبد الرحمن التميمي ..... التوقيع: .....

القدس - فلسطين

1435 هـ - 2014 م

## الإهداء

إنهم كثر من سكنو القلب والوجدان..... أولئك هم من ملكو الشعور

إلى من شاركني إبتسامتي ودموعي.... من أنار لي الطريق كلما أشتد الظلام..... زوجي العزيز

هم من تعلمت منهم كيف تكتب اغاني الطفولة واحلام الحياة..... أمي وأبي لكم بعد الله أنحني

إلى من هم بمقام أبي وأمي.... من كانوا مثلي في الإصرار لبلوغ الهدف... العم والعمة أبو أدهم وأم  
أدهم الأعراء

إخوتي..... يا من شاركتم الحروف الأولى مفعمة حبا وجمالا

أصدقائي..... تلك الطيور التي حلقت في سماء عالمي

تحرير محمود عبد الفتاح حمامة

## إقرار

أقر انا معدة الرسالة بأنها قدمت لنيل درجة الماجستير ، وانها نتيجة أبحاثي الخاصة ، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد ، وان هذه الرسالة أوي أي جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة أو معهد اخر .

التوقيع : .....  
التاريخ : 2013/03/03

تحرير محمود عبد الفتاح حمامة

التاريخ : 2013/03/03

## شكر و عرفان

الشكر لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل

أتقدم بالشكر الجزيل إلى معهد التنمية الريفية المستدامة لإعطائي فرصة إجراء هذه الدراسة ومساندتي طيلة فترة إنجازها

كذلك اشكر الدكتورة فدوى اللبدي لاشرفها الجاد والمتفاني على هذه الرسالة

أتقدم أيضا بخالص شكري لمؤسسة صندوق الإغاثة الدولي - كندا ممثلة بإدارتها وموظفيها لمساعدتي في توفير المعلومات والتقارير اللازمة طيلة فترة الدراسة

وأشكر كذلك كل من ساهم في تحكيم الاستمارة وأخص بالذكر د. إبراهيم صليبي و د. عبد الرحمن التميمي و د. عمر صليبي و د. عبد الوهاب الصباغ

والشكر كذلك إلى الأستاذة نسرين الشيخ ، التي قامت بعملية التدقيق اللغوي للرسالة .

وإلى كل من ساعدني في إنجاز هذه الرسالة من أصدقاء وأقارب

وإلى كل المؤسسات التي قامت بتعبئة الاستبيان الخاص بالرسالة

تحرير محمود عبد الفتاح حمامة

## تعريفات

- مؤسسة صندوق الإغاثة الدولي : هي مؤسسة اغاثية وانسانية دولية ، غير ربحية ، سجلت في كندا منذ عام 1998 وهي تشارك بفعالية من اجل التخفيف من المعاناة الانسانية بدأت عملها من خلال فرعها في فلسطين منذ عام 2004 ومسجلة في وزارة الداخلية الفلسطينية منذ ذلك الوقت كمؤسسة أجنبية عاملة في فلسطين.
- إجراءات منح المشاريع: تعرفها مؤسسة صندوق الاغاثة الدولي /كندا بأنها الخطوات التي يمر بها طلب منح المشاريع منذ الاعلان عنه وتنفيذه وحتى فترة المتابعة والتقييم .
- المشروع التنموي: وتعرفه الباحثة اجرائيا بأنه اي مشروع يهدف لخلق حالة تنموية مستدامة تعني الاعتماد على الموارد المتاحة مع ضمان الاستمرارية وحق الأجيال القادمة بالانتفاع منه .
- المشروع الاغاثي: حسب تعريف الباحثة هو أي مشروع يهدف لتحسين الوضع الاقتصادي أو مستوى المعيشة مؤقتا وغالبا تنفذ هذه المشاريع في وقت الأزمات والطوارئ بهدف تدارك وضع معين وتحسينه ولا يكون الهدف منه هو التنمية ومثالها مشروع كفالة اليتيم .
- المؤسسات المستفيدة: حسب تعريف مؤسسة صندوق الاغاثة الدولي /كندا هي المؤسسات التي حصلت على دعم لمشروع واحد على الأقل من المؤسسة في فترة الدراسة وهي 2006-2010.
- المؤسسات المانحة: هي المؤسسات التي تقدم دعم مادي أو عيني أو فني في إطار برامج مساعدات تنموية أو إغاثية للشعب الفلسطيني سواء عن طريق مؤسسات حكومية أو خاصة أو أهلية . ( غنام ، 2009 )
- البنك الدولي: إحدى المؤسسات الدولية التي أنشئت بعد الحرب العالمية الثانية حيث تم الاتفاق على إنشاء البنك الدولي وصندوق النقد الدولي خلال مؤتمر عقد في مدينة بريتون وودز في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1944 بمشاركة 44 دولة . ( قبلان ، 2008 )

مؤسسة التعاون:

مؤسسة خيرية مستقلة قام بتأسيسها مجموعة من رجال الأعمال والمفكرين الفلسطينيين والعرب البارزين عام 1983 مسجلة في جينيف وفق القوانين والأنظمة السويسرية وفي فلسطين مسجلة في وزارة الداخلية الفلسطينية والأمن الوطني كجمعية خيرية أجنبية . ( غنام ، 2009 )



## ملخص

أنجزت هذه الدراسة ما بين العامين 2010-2012 والتي هدفت إلى تقييم إجراءات دعم المشاريع في مؤسسة صندوق الإغاثة الدولي كندا في الفترة 2006 - 2010 من وجهة نظر المؤسسات المستفيدة في الضفة الغربية ، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوب التحليل لإجراء الدراسة ، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات الأولية والإستعانة بمراجعة الأدبيات السابقة ومعالجتها بالنقد والتحليل ، ولإجراء الدراسة واختبار الفرضيات صممت إستبانة تتكون من عدة محاور تتعلق بإجراءات منح المشاريع في المؤسسة (تقديم طلبات المنح للمشاريع ، شروط الإستفادة من المنح ، عملية إتخاذ القرار ، متابعة المشاريع ، تقييم المشاريع ) . وذلك بهدف جمع البيانات والمعلومات من مصادرها الأولية ضمن اطار منطقة الدراسة ومجتمعها .وقد أجريت الدراسة بالمسح الشامل حيث كان حجم عينة الدراسة 40 مؤسسة مستفيدة ، وتم تحليل ومعالجة الإستبيان إحصائيا وعرضها بواسطة الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) وبرنامج اكسل .

وقد أظهرت نتائج الدراسة موافقة ورضا بدرجة مرتفعة على إجراءات منح المشاريع من قبل المؤسسات المستفيدة من منح مؤسسة صندوق الإغاثة الدولي/كندا وجاءت المحاور مرتبة تنازليا حسب المحور الذي حاز على رضا أعلى وجاء الترتيب كالتالي : شروط الإستفادة من المنح ، تقييم المشاريع ، متابعة المشاريع ، تقديم طلبات المنح للمشاريع وأخيرا محور عملية اتخاذ القرار .

بالنسبة لمحور تقديم طلبات المنح للمشاريع فكانت اعلى درجة موافقة للفقرة الخاصة بمعرفة المؤسسات بوجود الدعم للمشاريع عن طريق مراسلة مؤسسة صندوق الإغاثة الدولي لهم ، وأقل درجات الموافقة على الفقرتين المتعلقةين بعلم المؤسسة المستفيدة عن وجود منح للمشاريع من خلال إعلانات مؤسسة صندوق الإغاثة الدولي في الصحف المحلية والفقرة التي تقول أن طلب المنح الذي تقدمه مؤسسة صندوق الإغاثة الدولي وسهولة تعيئته .

أما محور شروط الاستفادة من المنح فكانت اعلى درجة موافقة على الفقرتين بان شروط الاستفادة من المنح مناسبة لطبيعة المشروع ومناقشة المؤسسات المستفيدة في شروط المنحه ، أما أقل درجة موافقة فكانت للفقرة بان هناك شروط غير معلنة للإستفادة من المنح .

بخصوص محور عملية إتخاذ القرار فكانت أعلى درجة موافقة على الفقرة الخاصة بحصول المؤسسة على دعم للمشاريع بناءا على نجاح مشاريع سابقة ، وأقل درجة موافقة على الفقرة حصول المؤسسة على منح للمشاريع بناءاً على علاقات شخصية مع مؤسسة صندوق الإغاثة الدولي .

محور متابعة المشاريع حازت الفقرة الخاصة بتحويل الدفعات المالية في الموعد المحدد على أعلى درجة موافقة ، والفقرتين المتعلقتين بوجود صعوبة في فهم الإتفاقية باللغة الإنجليزية وقيام المؤسسة بزيارة المشاريع أثناء التنفيذ وبشكل عشوائي غير مبرمج.

وأخيرا محور تقييم المشاريع فالفقرة الخاصة بقيام منسق المشروع من قبل مؤسسة صندوق الإغاثة الدولي بزيارة تقييمية نهائية للمشروع بعد إنجازه حازت على أعلى درجة موافقة ، وأقل درجة موافقة كانت للفقرة المتعلقة بتشديد مؤسسة صندوق الإغاثة الدولي على ضرورة تسليم التقرير النهائي في الموعد المحدد.

ومن أهم مقترحات الدراسة اعادة النظر في الية الاعلان عن طلبات منح المشاريع بحيث تتم من خلال الاعلان في الصحف المحلية و تطبيق القوانين والشروط الخاصة بالموافقة على طلبات المنح بحيث تكون هناك معايير موحده تطبق على جميع المؤسسات المتقدمة بطلب المنحة وبدون تمييز ولهذا نصحت الباحثة بوجود لجنة مكونة من أشخاص من داخل وخارج المؤسسة لتقوم بدراسة طلبات المنح واتخاذ قرار جماعي بخصوص رفضها أو قبولها ، وكذلك اهتمام المؤسسة بمراسلة المؤسسات التي تتقدم بطلبات منح سواء كان القرار برفض او قبول المشروع او تاجيله وان ان تقوم المؤسسة بتقييم المشاريع المنجزة بمشاركة جهات خارجية والجهة المستفيدة ، كذلك ضرورة إجراء زيارات عشوائية غير مبرمجة للمشاريع لأنها تعطي انطبعا وملاحظات قد لا تظهر أثناء الزيارة المبرمجة .

وقد أثبتت الدراسة ان اجراءات منح المشاريع لها علاقة وطيدة بتحقيق استمرارية المشاريع التنموية التي يتم تمويلها .

## **Abstract**

This study was conducted in the period between the years 2010-2012, which aimed to assess the projects in the institution of the International Relief Fund of Canada in the period 2006-2010, from the point of view of the beneficiary institutions in the West. The study depends on the adopted descriptive approach to conduct the study. The questionnaire was used as a tool to collect preliminary information, previous literature overview was used and the study went under criticism and analysis. A questionnaire was prepared to conduct the study and testing of hypotheses, which consists of several themes relating to conduct the procedures for project grants in the organization (to provide grant applications for projects, benefits terms of the grant, decision-making process, follow-up projects, project assessment, in order to collect data from its primary sources within the framework of the study area and society. The study was conducted by a comprehensive survey where the sample size of the study was 40 beneficiaries foundation, and the questionnaire was analyzed statistically and displayed by the statistical package for social sciences (SPSS) and the Excel programs.

The study results have shown high approval and satisfaction of the benefited institutions on measures of projects grants, given by international relieve fund association /Canada. The axes were arranged in descending order, starting with the axis that gains more satisfaction in the following order:

Requirements for getting grants, project evaluation, and projects follow up, applying for grants and the last is decision making.

According to applying for project grants it was high level of acceptance related to the institutions knowledge of the existence of IRFAN Canada donation through corresponding, and the least level of acceptance was the two axes related to knowledge of benefited institutions about the existence of grants to the projects by IRFAN Canada through advertising in local newspapers done by IRFAN Canada, and axis that has relation with simplicity of filling the grant form.

The axis of benefiting from grant was the highest level of acceptance among the other two axes that the requirements' for getting grants was suitable to the nature the of the project and the competition of the benefited institution , and the least level of acceptance was about the announced requirements for benefiting from the grant.

The decision making axis was on the highest level in relation to previous success on relation to previous success on similar projects , and the least level of acceptance was getting projects grants depending on personal relation with IRFAN Canada, in reference to axis of projects follow up : The axis of transferring the financial payments on time has got on the highest level of acceptance and the two axes related to the existence of difficulties in understanding the agreements written in English language , and the random visits of the institutions to the projects during the execution was also on the high level. Finally the projects evaluation, the axis related to the final visit of IRFAN Canada project coordinator after the completion of the project was on the highest level of acceptance, and the least level of acceptance was strictly related to the delivery of final report on time.

One of the main proposals of the study is to reconsider the mechanism of advertising related to requests for the projects grants, so that the projects carried out through advertising in local newspapers. Applying should be according to the laws and conditions, then approval of applications.

The related standards and conditions are applied to the whole institutions applying for grants on the same level without being bias towards any of them .The researcher advices to form a committee from inside and outside the institution to study the applications for grants and to take an unanimous decision related to accepting or rejecting the applications and the concern of the institutions in corresponding with institutions applied for donation in all cases; accepting ,rejecting or delaying the donation . The donors together with other institutions and the benefited institution have to evaluate the implemented projects. Random visits to the projects will give impressions and notes that may not show up during the scheduled visits .

The study proved that the measures grant projects have a close relationship with sustainable of projects that are funded .

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة

#### 1.1 مقدمة

إن أي دراسة تتحدث عن فلسطين في المرحلة السياسية المعاصرة يجب أن تركز على العلاقة بين المجتمع الفلسطيني بكل مكوناته الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والترابط بينهم وبين المستجدات السياسية التي يمر بها المجتمع الفلسطيني ، فلا يمكن تجاهل نتائج وانعكاسات المحطات السياسية المعاصرة مثل الإنتفاضة الأولى والثانية واتفاق أوسلو والحصار الإسرائيلي لقطاع غزة ، فالرؤية التنموية هي نتاج تفاعل جدلي بين عوامل داخلية وعوامل خارجية . ( كتاب ، وآخرون ، 2010)

فلسطين كانت دائماً هدفاً للتدخل الخارجي وحتى الآن ، ومع كل التدخلات لم تحقق التنمية المنشودة ، ودائماً كان الطرف الفلسطيني يقدم تسهيلات في عملية الإملاءات الخارجية ، لذلك من غير الممكن إطلاق تنمية شاملة مستدامة ما لم يتخذ الشعب زمام المبادرة والعزيمة والإصرار والإعتماد على الموارد الذاتية وهذا يتطلب عدم الرضوع للشروط الخارجية ، وكذلك وضع هدف التنمية في سياقها الصحيح وإعادة تكامل واندماج الشعب الفلسطيني ككل وإيجاد وسائل خلاقية لتعبئة الطاقات . (نخلة ، 2004)

وترى الباحثة أن التنمية الحقيقية هي النابعة من القوى والموارد المحلية والتي تستثمر بالشكل الصحيح وبما يخدم مصلحة المجتمع دون تدخلات خارجية او مساعدات مشروطة ، وهذا يعني دراسة جدية لموضوع المساعدات الخارجية وتوجهاتها والهدف الحقيقي منها مع العلم أنه لا يمكن

الاستغناء عنها كليا لكن يجب أن تكون الاستفادة منها بناء على وعي ودراسة حقيقية للاوليات والنتائج المرجوة .

ويحمل مفهوم التنمية أوجه إقتصادية وإجتماعية وسياسية ، ففي البداية كانت التنمية تعني الجانب الإقتصادي فقط ورفع مستوى المعيشة ، أما حديثاً فقد أصبح مفهوم التنمية يشمل جميع أبعاد المجتمع ولكن الدلالة الإقتصادية بقيت هي القاسم المشترك ، وعليه فان التنمية الإقتصادية والإجتماعية الشاملة هي عملية مجتمعية واعية وموجهة لإيجاد تحولات هيكلية تؤدي لتكوين وإطلاق طاقة إنتاجية ذاتية .( قبلان ، 2008 )

وحديثاً بدأ التوجه لتوجيه المساعدات نحو تحقيق التنمية المستدامة وترى الباحثة أنه من الضرورة التمييز بين المؤسسات غير الحكومية المحلية والمؤسسات غير الحكومية الأجنبية وبين الجهات المانحة وهذا ما سيتم بيانه في هذا البحث وانطلاقاً من أهمية هذا الموضوع اختارت الباحثة دراسة تركز فيها على المنظمات الحكومية الأجنبية مع أخذ مؤسسة صندوق الإغاثة الدولي الكندية كنموذج لهذه المنظمات وإجراء تقييم لإجراءات دعم المشاريع في مؤسسة صندوق الإغاثة الدولي كندا في الفترة 2006-2010.

وتركز الباحثة على مفهوم التنمية بشكل عام وتخص التنمية في فلسطين بشكل خاص كما أنها تغطي جميع قطاعات التنمية وكيف كانت بداية المساعدات المقدمة للشعب الفلسطيني وتأثيرها التدريجي على المجتمع والإقتصاد كما بينت مصادر هذه المساعدات والدوافع ورائها للتمكن من النهائية من تسليط الضور على المؤسسة موضوع الدراسة .

## 2.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يأتي :

1. أهمية علمية كون الدراسة تتناول مؤسسة أجنبية غير حكومية عاملة في فلسطين فهذا سيفتح آفاق بحثية لدراسات تتناول مؤسسات مشابهة عاملة في نفس المجال أو مجالات أخرى وكذلك قلة الدراسات السابقة حسب علم الباحثة التي تتناول إجراءات دعم المشاريع في المؤسسات الأجنبية غير الحكومية العاملة في فلسطين بالشكل المفصل الذي سنتناوله الباحثة.
2. أهمية المؤسسة حيث أن مؤسسة صندوق الإغاثة الدولي الكندي من المؤسسات الفاعلة في المجتمع الفلسطيني ، مع العلم أن حجم تمويل المؤسسة للمشاريع ليس مرتفعا جدا ويشابه الى حد ما الذي تقدمه مؤسسات أخرى من تمويل ، لكن المؤسسة تقدم مشاريع متنوعة ومهمه وتمس كافة القطاعات وهذا واضح في ما سيتم عرضه عن مشاريع المؤسسة والقطاعات والفئات المستهدفة.
3. أهمية خاصة بالباحثة نابغة من اهتماماتها وخبرتها العلمية والعملية وما يمكن أن تساعد به نتائج الدراسة من تطوير عمل المؤسسة وعمل الباحثة فيها .
4. أهمية تطبيقية ، حيث يتوقع أن تساعد هذه الدراسة مؤسسة صندوق الإغاثة الدولي الكندي على الوقوف على نقاط القوة والضعف في المشاريع التي تقدمها ، وبالتالي تبني استراتيجية أقوى في المستقبل في حال تبني النتائج والمقترحات.

## 3.1 مبررات الدراسة

المبررات الذاتية لإجراء الدراسة هي عمل الباحثة كمديرة مكتب مؤسسة صندوق الإغاثة الدولي في الضفة الغربية ، إضافة الى طلب المؤسسة إجراء مثل هذه الدراسات لتحسين وتقييم عملها .

أما المبرر الموضوعي ، فهو وجود المؤسسة ( مؤسسة صندوق الإغاثة الدولي / كندا ) التي تقدم المشاريع وقبولها لفكرة الدراسة والإستعداد لتبني نتائجها وتوصياتها .