عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

دراسة إجراءات المؤسسات المانحة في دعم المشاريع التنموية من وجهة نظر المؤسسات المستفيدة في فلسطين (حالة دراسية: مؤسسة التعاون)

مازن عزت محمد غنام

رسالة ماجستير

القدس – فلسطين

1430 هـ / 2009 م

دراسة إجراءات المؤسسات المانحة في دعم المشاريع التنموية من وجهة نظر المؤسسات المستفيدة في فلسطين (حالة دراسية: مؤسسة التعاون)

إعداد:

مازن عزت محمد غنام

بكالوريوس علوم زراعية من جامعة دمشق في الجمهورية العربية السورية

المشرف: الدكتور عزام صالح

المشرف المشارك: الدكتورة تغيده الجرباوي

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

جامعة القدس

1430 هـ / 2009 م

جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

دراسة إجراءات المؤسسات المانحة في دعم المشاريع التنموية من وجهة نظر المؤسسات المستفيدة في فلسطين (حالة دراسية: مؤسسة التعاون)

اسم الطالب: مازن عزت محمد غنام
الرقم الجامعي: 20610306

المشرف: الدكتور عزام صالح
المشرف المشارك: الدكتورة نفيده الجرباوي

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ2009/1/25 : من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: الدكتور عزام صالح .....التوقيع:.....
2. ممتحننا داخليا: الدكتور عبد الوهاب الصباغ.....التوقيع:.....
3. ممتحننا خارجيا: الدكتور مراد شاهين.....التوقيع:.....

القدس - فلسطين

1430 هـ / 2009 م

إهداء

إلى روح والدي الطاهرة
إلى نبع العطاء ... أمي
إلى الأوفياء...إخوتي وأخواتي
إلى رفيقة دربي ...زوجتي العزيزة
إلى أبنائي الأعزاء... سهاد واحمد وانس
إلى أصدقائي... لجنة إدارة الجمعية التعاونية للتسويق الزراعي في محافظة جنين
إلى كل المخلصين والأوفياء من الأصدقاء والزملاء
إليهم جميعا اهدي هذا الجهد المتواضع

مازن عزت محمد غنام

إقرار:

اقر أنا معد الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وان هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل أية درجـة عليا لأي جامعة أو معهد أخر.

التوقيع:.....

مازن عزت محمد غنام

التاريخ: 2009/2/3

شكر وعرفان

الشكر والفضل والحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، انه نعم المولى ونعـم النصير، والصلاة والسلام على اشرف الخلق أجمعين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن اهتـدى بهديه إلى يوم الدين، الحمد والشكر لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل الذي ابتغي من خلاله وجهـه الكريم.

إنني وإذ وفقني الله العلي القدير لإنجاز هذه الرسالة في صورتها هذه لا يسعني إلا أن أتقدم بخالص الشكر وعظيم التقدير والامتنان لكل من أضاء لي الطريق ومد يد المساعدة فاقتديت بعلمهم وازددت بفكرهم، لهم جميعا جزيل الشكر والعرفان داعيا الله أن يجزيهم عن ذلك خير الجزاء.

واخص بأسمى آيات شكري وعظيم تقديري وامتناني الدكتور عزام صالح، لما قدمه من جهد كبير ومساعدة بناءه وتوجيهات سديدة وملاحظات مفيدة ومراجعات عديدة مما كان له اكبر الأثـر فـي إتمام هذه الرسالة فله كل الشكر والعرفان.

كما أتقدم بالشكر لمؤسسة التعاون ممثلة بإدارتها وموظفيها، واخـص بالـذكر الـدكتورة تغيـده الجرباوي والسيدة سائدة ابوليل والسيد نجاد غنام والسيد محمد أبو خاطر والسيد أنورعماش والسيد زهير بستاني والسيد باهر زماميري على تقديم المعلومات وتوفير التقاريراللازمة، والسيد عـاطف الغصين على المساعدة في قطاع غزة، والمهندس محمد ابوزينة على تسهيل المقابلات في محافظة الخليل، والأستاذ مراد أبو الهيجاء على التحليل الإحصائي، والأستاذ محمد عمرغنام على المراجعة اللغوية، والسيد تحسين محمد علاونه على ترجمة الملخص إلى اللغة الإنجليزية، والسيد محمد خالد علاونه على المساعدة في الطباعة، ولا أنسى فضل الأخوة الزملاء العاملين في المؤسسـات التـي كانت في عينة الدراسة لما قدموه من عون ومساعدة.

كما أتقدم بشكري وامتناني لجامعة القدس، ولأسرة معهد التنمية المستدامة، ممثلا بإدارته وأساتذته واخص بالذكر الدكتور زياد قنام والدكتور ثمين الهيجاوي والسيد فؤاد الكردي والآنسة عبير استانبولي. وأخيرا اشكر كل من الممتحن الخارجي الدكتور مراد شاهين والممتحن الداخلي الدكتور عبد الوهاب الصباغ على ملاحظاتهم القيمة والهامة، واعتذر لكل من سهوت عن ذكره، لهم جميعا جزيل الشكر وعظيم الامتنان.

تعريفات

الإجراءات	:	خطوات دعم المشاريع التنموية بدءاً من مرحلة تخطيط الاحتياجات التنموية والتحضير لها، مروراً بمرحلة تعبئة طلبات الدعم وفرزها وتقييمها، ومرحلة إقرارها ومتابعة تنفيذها، وانتهاء بتقييم المشاريع المنجزة.
المشروع	:	نشاط أو أكثر يسعى لتحقيق أهداف محددة ضمن موارد محددة وإطار زمني محدد ومواصفات جودة محددة (غنام، 2004).
المشروع التنموي	:	المشروع الذي يهدف إلى الإسهام في تحسين مستوى وظروف معيشة المستفيدين منه.
المؤسسات المانحة	:	المؤسسات التي تقدم دعم مادي أو عيني أو فني في إطار برامج مساعدات تنموية أو اغاثية للشعب الفلسطيني سواء من خلال المؤسسات الحكومية أو الأهلية أو الخاصة.
المؤسسات المستفيدة	:	المؤسسات التي حصلت على منح مشاريع تنموية من مؤسسة التعاون خلال الفترة 2004–2006.
الفئات المستهدفة	:	الفئات التي تتوجه المؤسسة أو المشروع إلى إفادتهم وليس بالضرورة أن يستفيدوا جميعا (مؤسسة التعاون، 2006-ب).
المستفيدين	:	أفراد أو مجموعات أو هيئات يفترض أن يكون هناك تغير في أحوالهم نتيجة للتدخل التنموي (مستفيدين مباشرين وغير مباشرين) (مؤسسة التعاون، 2006-ب).
التغذية الراجعة	:	المعلومات التي تتعلق بمدى ملائمة وانطباعات وردود فعل المؤسسات المستفيدة (الدهان، وآخرون، 2005).
التشبيك	:	حسب تعريف شبكة المنظمات الأهلية العربية هو الوضع الناجم عن قيام مجموعة من المنظمات والجماعات والأفراد الذين توافقوا حول إطار معين لاقتسام وتبادل الخبرات والآراء والمشاركة في المعلومات والاتصال، وبشكل لا يلغي الاستقلالية الذاتية للأطراف (ابوسيف، 2005).
القدرة المؤسسية	:	هي قدرة الأفراد والجماعات على تحقيق رسالة المنظمة بمقدرة وكفاءة وباستمرار (مركز التميز للمنظمات غيرالحكومية،2008).

الكفاءة والفعالية	:	تشير الكفاءة إلى العلاقة بين العناصر الداخلة في تنفيذ العمل (المدخلات Inputs) والنتائج النهائية من العمل (المخرجات Outputs) فكلما ازدادت المخرجات من استعمال نفس المدخلات أو كلما تم تحقيق نفس المخرجات بمدخلات اقل كلما كانت الإدارة أكثر كفاءة، فالكفاءة وباختصار تعبر عن حسن استغلال الموارد المتاحة، أما الفعالية فتتعلق بمدى النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة، فإذا نجح المديرون في تحقيق أهداف المنظمة فإنهم يوصفون بأنهم فعالون (الدهان، وآخرون، 2005). بمعنى أخر فان الكفاءة تركز على المدخلات أي تحقيق الاستخدام الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة، أما الفعالية فتركز على المخرجات أي تحقيق أهداف المنظمة ونتائجها (جودة، 2006).
المجتمع المدني	:	كل المؤسسات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافيـة التـي تعمل في ميادينها المختلفة في استقلال عن سلطة الدولـة لتحقيـق أغراض متعددة منها أغراض سياسية كالمشاركة في صنع القرار على المستوى القومي، ومثال ذلـك الأحـزاب السياسـية ومنهـا أغراض نقابية كالدفاع عن المصالح الاقتصادية لأعضاء النقابـة، ومنها أغراض مهنية كما هو الحال في النقابات للارتفاع بمستوى المهنة والدفاع عن مصالح أعضائها، ومنها أغراض ثقافية كما في اتحادات الكتاب والمثقفين التي تهدف إلى نشر الوعي الثقافي وفقا لاتجاهات أعضاء كل جمعية، ومنها أغراض اجتماعية للإسهام في العمل الاجتماعي لتحقيق التنمية (ابوسيف، 2005).
إدارة المشاريع	:	عملية حيوية نشطة تستفيد من المصادر المناسبة للمؤسسة بطريقة منظمة ومنضبطة من اجل تحقيق أهداف محددة بوضـوح ينظـر إليها كحاجات إستراتيجية. وهي عملية تجرى دائما ضمن مجموعة محددة من القيود أو الشروط (يونغ، 1997).
تخطيط المشاريع	:	عبارة عن عملية منطقية لضمان إمكانية تنفيذ المشروع بطريقـة منظمة، وتخفيف المخاطر والقلق إلى أدنى حـد ممكـن ووضـع معايير واضحة للنوعية والأداء وتحقيق النتائج في اقل وقت وتكلفة ممكنين (يونغ، 1998).

فترة الاسترداد	:	معيار تقييم اقتصادي يعبر عن ناتج قسمة التكـاليف الاسـتثمارية على متوسط الربح السنوي الصافي (عبد الحميد، 2000).
معدل العائد على الاستثمار	:	معيار تقييم اقتصادي يعبر عن النسبة المئوية لناتج قسمة متوسـط الربح السنوي الصافي على التكاليف الاستثمارية (عبـد الحميـد، 2000).
معدل العائد الداخلي	:	هو معدل العائد الذي يجعل من القيمة الحاليـة للتـدفقات النقديـة المستقبلية مساوية لمبلغ الاستثمار الأولـي لأي مشـروع (خـان وغرايبة، 2007).
صافي القيمة الحالية	:	معيار تقييم اقتصادي يمثل الفرق بين القيمـة الحاليـة للتـدفقات النقدية الواردة في المستقبل والقيمة الحالية للاستثمار الأولي. وهي من الأساليب الشائعة والمستخدمة لتقيـيم مشـاريع الاسـتثمارات الرأسمالية (خان وغرايبة، 2007).
دليل الربحية	:	هو عبارة عن القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة في المستقبل مقسومة على القيمة الحالية للاسـتثمار الأولـي. ويعـرف دليـل الربحية باسم آخر هو نسبة المنفعة الى التكلفة (خـان وغرايبـة، 2007).
الأهداف التنموية الألفية	:	تشمل القضاء على الفقر والجوع الشديدين، تحقيق التعليم الابتدائي الشامل، تعزيز المساواة بين الجنسين (النوع الاجتماعي وتمكين المرأة)، خفض نسبة وفيات الأطفال، تحسين الصحة الإنجابية (صحة الأمهات)، مكافحة فيروس نقص المناعة البشرية/ متلازمة نقص المناعة المكتسب (الايدز/ السيدا)، ضمان الاستدامة البيئية وتطوير شراكة عالمية للتنمية.

الملخص

تمحورت الدراسة الحالية حول إجراءات المؤسسات المانحة في دعم المشاريع التنموية في فلسطين، وذلك بتناول مؤسسة التعاون_ وهي مؤسسة فلسطينية تنموية مستقلة_ كحالة دراسية، لما لهذه المؤسسة من تاريخ طويل في مسيرة التنمية الفلسطينية، فقد مولت منذ تأسيسها عام 1983 حتى نهاية عام 2007 حوالي 4440 مشروعا بمبلغ تجاوز311 مليون دولار في القطاعات التنموية والاغاثية المختلفة، منها 883 مشروعا بتكلفة حوالي 178 مليون دولار تم متابعتها خلال الأعوام 2004- 2006.

بحثت الدراسة في إجراءات المؤسسات المانحة في دعم المشاريع التنموية من وجهة نظر المؤسسات المستفيدة، بدءاً من مرحلة التخطيط والتحضير، مروراً بمرحلة تعبئة طلبات الدعم وفرزها وتقييمها، ومرحلة إقرارها ومتابعة تنفيذها، وانتهاء بتقييم المشاريع المنجزة، إضافة إلى ذلك بحثت هذه الدراسة في اثر التعامل مع مؤسسة التعاون كجهة داعمة في بناء قدرات المؤسسات المستفيدة (من وجهة نظرها طبعا)، وانطباع المؤسسات المستفيدة عنها بشكل عام، وأهم المشاكل والعقبات في التعامل معها وأهم الاقتراحات لحلها، وأهم الأولويات لتحسين دورها في دعم المشاريع التنموية. وذلك بهدف توفير معلومات واستنتاجات وتوصيات من شانها المساهمة في تطوير إجراءات مؤسسة التعاون بشكل خاص، وزيادة كفاءة وفعالية دعم المشاريع التنموية في المؤسسات ذات العلاقة بشكل عام، وتوفير تغذية راجعة من شانها مساعدتها والمؤسسات الأخرى على تحديد أولويات واليات تحسين إجراءات دعم المشاريع التنموية.

شمل مجتمع الدراسة جميع المؤسسات المستفيدة من دعم مؤسسة التعاون والمسجلة لدى الجهات الرسمية والعاملة في فلسطين، والتي حصلت على منحة لمشروع تنموي واحد على الأقل (نفذته أو أشرفت عليه)، وخضع لإجراءات دعم ومتابعة تنفيذ المشاريع في مؤسسة التعاون خلال الأعوام 2004- 2006، حيث تم اخذ عينة طبقية عشوائية بنسبة 40% من مجتمع الدراسة بعد تقسيمه إلى ثلاث مناطق عمل رئيسية (الضفة الغربية بما فيها القدس، قطاع غزة ومناطق1948) وتم جمع البيانات اللازمة خلال الخمسة أشهر الأولى من عام 2008.

لقد تم تصميم هذا البحث وانجازه وفق المنهج الوصفي، حيث تم استخدام أسلوبي الملاحظة والمقابلة الشخصية مع المؤسسات المستفيدة لجمع البيانات الأولية اللازمة، وذلك من خلال دليل

مقابلة تم تصميمه واختباره لتحقيق أهداف البحث، وبعد الانتهاء من جمع البيانات الأولية تم تحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

أظهرت النتائج أن نسبة مشاركة المؤسسات المستفيدة في تحديد الاحتياجات والأولويات المجتمعية كانت منخفضة (31%)، ونسبة المؤسسات المستفيدة التي علمت بوجود الدعم للمشاريع بناء على إعلانات في الصحف المحلية كانت منخفضة أيضا (41%)، وانه لا يوجد الاهتمام الكافي بالمراسلات والجداول الزمنية المتعلقة بقبول أو رفض أو تأجيل طلبات المشاريع، وأن المؤسسات المستفيدة تفضل التقدم بطلب دعم أولي، وأن يتم مناقشتها بالاتفاقية وملحقاتها قبل توقيعها وان تكون باللغة العربية، وان المدة الزمنية التي كانت تصل خلالها الدفعات المالية إلى حساب المشروع طويلة (بمعدل 41 يوما). وأشارت النتائج ايضا أن تقييم المشاريع المنجزة تم من قبل منسقي المشاريع في مؤسسة التعاون (63%)، وليس من قبل جهة تقييم خارجية، وانه لا يوجد الاهتمام الكافي بموضوع بناء قدرات المؤسسات المستفيدة، وموضوع توثيق البيانات عن المشاريع المنجزة وتحديثها ومراقبتها.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة مشاركة مؤسسات العمل المجتمعي الفلسطيني في تحديد احتياجاتها وأولوياتها التنموية، ووضع جدول زمني كامل للإجراءات المتبعة والمراسلات والعمل وفقه مع كافة المؤسسات، والإعلان باستمرار في الصحف الرسمية مرتين على الأقل عند البدء في استقبال طلبات تمويل المشاريع، واعتماد فكرة التقدم بطلب الدعم الأولي. كما أوصت الدراسة بأن تتم عملية تقييم المشاريع المنجزة وفق آلية عمل واضحة وبمشاركة جهات تقييم خارجية، وان تشمل كل الأطراف ذات العلاقة بالمشروع، والعمل باستمرار من اجل بناء قدرات مؤسسات العمل المجتمعي الفلسطيني خلال دورة المشروع كاملة، والعمل ايضا من اجل استدامة مؤسسات العمل المجتمعي الفلسطيني، وأن يتم إنشاء قاعدة بيانات تفاعلية تحتوي على نظام للعضوية، وتتم تغذيتها باستمرار من قبل المؤسسات المستفيدة، بحيث تتم إدارتها من قبل مؤسسة التعاون، وتكون الاستفادة منها متاحة لجميع المؤسسات المشاركة.

Study of the donors' procedures in funding developmental projects in Palestine from the perspectives of implementing institutions (Case study: Welfare Association)

Abstract

The current study has focused on the procedures of donor institutions in funding developmental projects in Palestine, by addressing the Welfare Association _ a Palestinian development independent institution _ as a case study, considering its long history in the Palestinian development process. The Welfare Association has funded, since its foundation in 1983 until the end of 2007, about 4440 projects by an amount exceeding 311 million dollars in the various relief and development sectors, including 883 projects costing about 178 million dollars during the years 2004 – 2006, which have been investigated by the current study.

This study has examined the various steps of the fund raising and funding process, starting from the planning and preparation phase, through filling out funding applications, sorting, assessing and prioritizing them as well as their approval, following-up the implementation phase and evaluation of the closed projects. Moreover the current study examined the impact of dealing with the Welfare Association, as a donating party, on the capacity-building of the implementing institutions; the general impression of the implementing institutions towards the funding procedures; the most important problems and obstacles in dealing with the donor; the most important actions needed to overcome obstacles; and the most important priorities for the improvement of the donor's role in supporting developmental projects. The study aimed at providing information, conclusions and recommendations that would contribute to the improvement of the Welfare Association's procedures in particular, and increase the effectiveness and efficiency of developmental projects in the relevant institutions in general, which will in turn provide a basic reference for all donors to better identify priorities and operational mechanisms for improving the procedures of funding developmental projects.

The study population consisted of all institutions benefiting from the Welfare Association, which are officially registered by the related authorities in Palestine, and at least received a grant for one developmental project (directly conducted or supervised its implementation) and had undertaken the funding procedures by the Welfare Association during the years 2004 – 2006. A stratified random sample was taken by 40% of the study community after dividing the whole study population into three major areas of operation (The West Bank, including Jerusalem, Gaza Strip and the 1948 areas). The needed data were collected over the first five months of 2008.

This research was designed and done in accordance with the descriptive scientific approach, whereas the two methods of observation and personal interview with the implementing institutions have been used, in order to gather the primary data needed, through an interview guide that was designed and tested to achieve the objectives of the research. After the completion of the initial data collection, Data were analyzed by using the Statistical Package for Social Sciences, SPSS.

Results showed that the participation of implementing institutions in identifying the community needs and priorities was low (31%), and the rate of the implementing institutions, which have known about the funding possibilities of projects based on the

advertisements in local newspapers was also low (41%),There was insufficient attention to correspondences and time tables related to accepting, rejecting or queuing project applications. The implementing institutions preferred to apply for initial funding, they indicated the need that the grant agreements should be in Arabic and shall be discussed with the implementing institutions before signing. The time period during which payments being deposited in the account of the project, was also long (average of 41 days after signature).Results also indicated that the evaluation of implemented projects was done by the project coordinators in Welfare Association (63%), and not by an external evaluation party, There was insufficient interest in the subject of capacity-building of the implementing institutions, data documentation, updating and controlling the implemented projects.

The study concluded a set of recommendations; the most important of which is the necessity of involving the Palestinian community institutions in identifying their needs and development priorities, stating a full timetable for the applied procedures and correspondences with all the institutions, announcing continuously twice minimum per week in public newspapers about the beginning of receiving applications for project-funding, adopting the idea of applying for an initial funding. The study also recommends that the process of evaluating the implemented projects should be done in accordance with a clear work mechanism by the involvement of external evaluation parties, and to involve all parties related to the project, There is a great need to work constantly to build the capacity of the Palestinian community institutions during the full project period, and to work for the sustainability of the Palestinian community institutions, in addition to the establishment of an interactive online database including a membership system to be constantly fed, updated and used by the implementing institutions, but managed by the Welfare Association.

الفصل الأول

المقدمة

1.1 خلفية الدراسة

تحظى التنمية بمختلف إشكالها باهتمام كل امة وذلك من اجل التطور وتوفير حياة أفضل لأبنائها، ومن اجل ضمان تحقيق الأهداف التنموية لا بد من وجود دولة وهيئات وطنية ورسمية وأهلية تعمل على تحقيقها وتكون مسؤولة عن نجاحها، وحيث أن المجتمع الفلسطيني تعاقبت عليه سلطات غريبة اخرها الاحتلال الإسرائيلي، ولأنه لكل إدارة أهدافها ونظامها المسيطر، فإنه لم يكن في جميع المراحل أية استراتيجيات تنموية للنهوض بالمجتمع الفلسطيني.

إن إحداث تنمية حقيقية ومستدامة يتطلب إشراك جميع الأطراف ذات العلاقة في العملية التنموية من مخططين وممولين ومنفذين ومستفيدين، بحيث يكون مستوى المشاركة يتناسب مع مستوى وطبيعة الدور المطلوب، ونظراً لأن المؤسسات المستفيدة من الدعم تلعب دوراً هاماً في التنمية في فلسطين فإنه يجب الاهتمام برأيها وانطباعاتها والعمل على دراستها وأخذ نتائج الدراسات وتوصياتها بعين الاعتبار.

إن التوصل إلى نتائج واستنتاجات وتوصيات عن إجراءات مؤسسة التعاون في دعم المشاريع التنموية من وجهة نظر المؤسسات المستفيدة في فلسطين كحالة دراسية عن إجراءات المؤسسات المانحة، سوف يؤدي إلى تطوير إجراءات دعم المشاريع التنموية والوصول إلى النتائج المرجوة من التدخلات التنموية، علما أن عدم القيام بالدراسة وفق منهج البحث العلمي يبقي العملية التنموية نمطية وغير متطورة ومحدودة النتائج، خاصة وأن المؤسسات المانحة إذا قامت بأي دراسة أو عملية مراجعة أو تقييم فإنها تقوم بها بنفسها أو تكلف جهة خارجية تقوم بها مقابل أتعاب معينة.

لقد تم إجراء مراجعة شاملة لمختلف المصادر الثانوية المتوفرة والمتعلقة بالموضوع، حيث تم زيارة العديد من المكتبات بهدف تطوير قائمة بأسماء المراجع والدراسات والأبحاث المتوفرة حول موضوع الدراسة، حيث اقتصر ماعثرت عليه من مواضيع يتعلق بدور المؤسسات المستفيدة في بناء المجتمع المدني بشكل عام، لذا فإن أهم ما يميز هذه الدراسة أنها أولى وفي مجال حيوي وهام.

لقد تم اختيار المشكلة البحثية بسبب أهميتها الكبيرة وما يترتب على عدم دراستها من قلة في المعلومات الدقيقة والتغذية الراجعة وفق منهج البحث العلمي مما قد يؤثر على نتائج التدخلات التنموية ويحول دون تحقيق النتائج المطلوبة.

أما بالنسبة لكيفية الإحساس بمشكلة الدراسة فقد تم من خلال التخصص والخبرة العملية في هذا المجال، ومراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بعملية التنمية.

إن هذا البحث سوف يعود بالفائدة على المؤسسات المانحة عامة ومؤسسة التعاون خاصة والفئات المستهدفة من الخدمات التنموية والمستفيدين المباشرين وغير المباشرين، وعملية التنمية في فلسطين بشكل عام.

2.1 مشكلة الدراسة

تعمل في فلسطين مؤسسات مانحة كثيرة ولكل منها أجندتها وأهدافها وإجراءاتها، أما المؤسسات المستفيدة فهي كثيرة أيضاً وكل منها يعمل على تلبية الاحتياجات المجتمعية حسب قدراتها الذاتية وحسب التمويل المتاح وشروطه وإجراءاته، وحيث أن الإجراءات المتمثلة بخطوات العمل بدءاً من مرحلة التخطيط والتحضير، مروراً بمرحلة تعبئة طلبات الدعم وفرزها وتقييمها، ومرحلة إقرارها ومتابعة تنفيذها، وانتهاء بتقييم المشاريع المنجزة، لها دور كبير في التأثير على نتائج التدخلات التنموية، وحيث أن المؤسسات المستفيدة من الدعم تلعب دوراً هاماً في التنمية في فلسطين كونها على تماس مباشر مع المواطنين في كافة نواحي الحياة وتشكل حلقة هامة من حلقات التنمية المجتمعية. إذ تعتبر حلقة الوصل بين المجتمعات المحلية والفئات المستهدفة والمستفيدين المباشرين وغير المباشرين من جهة وبين المؤسسات المانحة من جهة أخرى، فانه يجب الاهتمام برأيها وانطباعاتها، لذا فإنه وبناء على ذلك فقد انبثقت فكرة هذه الدراسة عن إجراءات مؤسسة التعاون في دعم المشاريع التنموية من وجهة نظر المؤسسات المستفيدة في فلسطين كحالة دراسية عن إجراءات

المؤسسات المانحة، وذلك من اجل تطوير إجراءات دعم المشاريع التنموية والوصول إلى النتـائج المرجوة من التدخلات التنموية.

تتلخص المشكلة الرئيسية للدراسة بالسؤال التالي:

ما مدى كفاءة وفعالية إجراءات دعم المشاريع التنموية في مؤسسة التعـاون مـن وجهـة نظـر المؤسسات المستفيدة في فلسطين؟

3.1 مبررات الدراسة

تكمن مبررات اختيار موضوع الدراسة بشكل عام فيما يلي:

1. ندرة الدراسات العلمية السابقة من مصادر مستقلة عن مثـل هـذا الموضـوع، حيـث أن المؤسسات المانحة إذا قامت بأي دراسة أوعملية مراجعة أو تقييم فإنها تقوم بها بنفسـها أو تكلف جهة خارجية تقوم بها مقابل أتعاب معينة.
2. عدم توفر المعلومات الدقيقة والتغذية الراجعة وفق منهج البحث العلمـي عـن إجـراءات المؤسسات المانحة في دعم المشاريع التنموية من وجهة نظر المؤسسـات المسـتفيدة فـي فلسطين.
3. دافع ذاتي ناتج عن اهتمامات وخبرة الباحث العلمية.

أما مبررات اختيار مؤسسة التعاون بشكل خاص فهي كما يلي:

1. ان مؤسسة التعاون هي المؤسسة الفلسطينية الوحيدة المانحة والمسجلة فـي جنيـف وفـق القوانين والأنظمة السويسرية منذ عام 1983 ومقرها الرئيسي في فلسطين.
2. ان مؤسسة التعاون مولت منذ تأسيسها حتى نهاية عام 2007 حوالي 4440 مشروعا بمبلغ تجاوز311 مليون دولار أمريكي، منها 883 مشروعا بتكلفة حوالي 178 مليون دولار تم متابعتها خلال الأعوام 2004- 2006 (مؤسسة التعاون، 2007-ب، 2008).
3. اهتمام وقبول مؤسسة التعاون لفكرة الدراسة والاستعداد لتبني نتائجها وتوصياتها.

4.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل عام الى التحليل العلمي والمنهجي لموضوع من شانه المساهمة في تطوير إجراءات مؤسسة التعاون، وزيادة كفاءة وفعالية دعم المشاريع التنموية في فلسطين كحالة دراسـية من المؤسسات المانحة العاملة في فلسطين.

اما بشكل خاص فتهدف الدراسة الى توفير تغذية راجعة من المؤسسات المستفيدة من منح مؤسسة التعاون المخصصة لدعم المشاريع التنموية في فلسطين، والتي من شانها مساعدة مؤسسة التعـاون والمؤسسات الأخرى على تحديد أولويات واليات تحسين إجراءات دعم المشـاريع التنمويـة فـي فلسطين.

5.1 أسئلة الدراسة

نستعرض فيما يلي أسئلة الدراسة:

1. ماهو رأي المؤسسات المستفيدة في إجراءات التخطيط والتحضير التي تقوم بهـا مؤسسـة التعاون من اجل تحديد الاحتياجات المجتمعية (على المستوى القطـاعي و/أو الجغرافـي) وذلك من اجل تصميم البرامج والمشاريع التنموية؟
2. ماهو رأي المؤسسات المستفيدة في إجراءات مؤسسة التعاون في استقبال طلبـات الـدعم وفرزها وتقييمها؟
3. ماهو رأي المؤسسات المستفيدة في إجراءات مؤسسة التعاون في متابعة تنفيـذ المشـاريع التنموية؟
4. ماهو رأي المؤسسات المستفيدة في إجراءات مؤسسة التعاون في تقييم المشاريع التنمويـة المنجزة؟
5. ماهو اثر التعامل مع مؤسسة التعاون كجهة داعمة في بناء قدرات المؤسسات المسـتفيدة (من وجهة نظرها طبعا) من حيث:

- المساهمة في تحسين قدرتها على تحديد الاحتياجات وترتيب الأولويات المجتمعية.
- المساهمة في تحسين قدرتها على تخطيط المشاريع وإعداد المقترحات وتقديم طلبات الدعم.

- المساهمة في تحسين قدرتها على تنفيذ المشاريع وإدارتها.
- المساهمة في تحسين قدرتها على تقييم المشاريع.
- المساهمة في تحسين قدرتها على ضمان استدامة المشاريع.
- المساهمة في تحسين قدرتها على العمل من اجل استدامة المؤسسة.
- المساهمة في تحسين قدرتها على التشبيك والتعاون مع المؤسسات الأخرى التي تنفذ مشاريع تنموية مشابهة.
- المساهمة في تحسين قدرتها على اختيار الشركاء لتنفيذ مشاريع مشتركة.

6. كيف ترى المؤسسات المستفيدة دور مؤسسة التعاون بشكل عام من حيث:

- فهم الأهداف التنموية الألفية.
- القيام بدور هام في عملية التنمية في فلسطين.
- وضوح الرؤية والتوجهات.
- فهم الأجندة الوطنية والواقع الفلسطيني ومتطلباته.
- العمل وفق أجندة وطنية وليس حزبية أو سياسية.
- تشجيع التميز والإبداع.
- استخدام المنهجية العلمية والعملية في العمل.
- دعم مشاريع لا تقوم بدعمها مؤسسات مانحة أخرى.
- دعم مشاريع مدرة للدخل للمؤسسات المستفيدة من اجل الحفاظ على استدامتها.

7. ماهي أهم المشاكل والعقبات في التعامل مع مؤسسة التعاون، وماهي أهم الاقتراحات لحلها؟
8. ماهي أهم الأولويات لتحسين دور مؤسسة التعاون في دعم المشاريع التنموية؟

6.1 فرضيات الدراسة

نستعرض فيما يلي فرضيات الدراسة:

1. إجراءات التخطيط والتحضير التي تقوم بها مؤسسة التعاون من اجل تحديد الاحتياجات المجتمعية (على المستوى القطاعي و/أو الجغرافي) وتصميم البرامج والمشاريع التنموية غير ملائمة من وجهة نظر المؤسسات المستفيدة عند مستوى الدلالة. $\alpha = 0.05$

2. إجراءات مؤسسة التعاون في استقبال طلبات الدعم وفرزها وتقييمها غير ملائمة من وجهة نظر المؤسسات المستفيدة عند مستوى الدلالة. α 0.05 =
3. إجراءات مؤسسة التعاون في متابعة تنفيذ المشاريع التنموية غير ملائمة من وجهة نظر المؤسسات المستفيدة عند مستوى الدلالة. α 0.05 =
4. إجراءات مؤسسة التعاون في تقييم المشاريع التنموية المنجزة غير ملائمة من وجهة نظر المؤسسات المستفيدة عند مستوى الدلالة. α 0.05 =
5. لم يؤد التعامل مع مؤسسة التعاون كجهة داعمة إلى إحداث أثر ايجابي في بناء قدرات المؤسسات المستفيدة (من وجهة نظرها طبعا) عند مستوى الدلالة α 0.05 = من حيث:

- المساهمة في تحسين قدرتها على تحديد الاحتياجات وترتيب الأولويات المجتمعية.
- المساهمة في تحسين قدرتها على تخطيط المشاريع وإعداد المقترحات وتقديم طلبات الدعم.
- المساهمة في تحسين قدرتها على تنفيذ المشاريع وإدارتها.
- المساهمة في تحسين قدرتها على تقييم المشاريع.
- المساهمة في تحسين قدرتها على ضمان استدامة المشاريع.
- المساهمة في تحسين قدرتها على العمل من اجل استدامة المؤسسة.
- المساهمة في تحسين قدرتها على التشبيك والتعاون مع المؤسسات الأخرى التي تنفذ مشاريع تنموية مشابهة.
- المساهمة في تحسين قدرتها على اختيار الشركاء لتنفيذ مشاريع مشتركة.

6. انطباع المؤسسات المستفيدة غير جيد عن مؤسسة التعاون بشكل عام عند مستوى الدلالة α 0.05= من حيث:

- فهم الأهداف التنموية الألفية.
- القيام بدور هام في عملية التنمية في فلسطين.
- وضوح الرؤية والتوجهات.
- فهم الأجندة الوطنية والواقع الفلسطيني ومتطلباته.
- العمل وفق أجندة وطنية وليس حزبية أو سياسية.
- تشجيع التميز والإبداع.
- استخدام المنهجية العلمية والعملية في العمل.
- دعم مشاريع لا تقوم بدعمها مؤسسات مانحة أخرى.
- دعم مشاريع مدرة للدخل للمؤسسات المستفيدة من اجل الحفاظ على استدامتها.

7.1 حدود مشكلة الدراسة

نبين فيما يلي حدود الدراسة النوعية والمكانية والزمانية:

1.7.1. حدود مشكلة الدراسة النوعية:

تناولت الدراسة المؤسسات المستفيدة من دعم مؤسسة التعاون والمسجلة لدى الجهـات الرسـمية والعاملة في فلسطين والتي حصلت على منحة لمشروع تنموي واحد على الأقل (نفذته أو أشـرفت عليه) وخضع لإجراءات دورة دعم ومتابعة تنفيذ المشاريع في مؤسسة التعـاون خـلال الأعـوام 2004- 2006.

2.7.1. حدود مشكلة الدراسة المكانية:

الضفة الغربية بما فيها القدس، قطاع غزة، ومناطق عام 1948.

3.7.1. حدود مشكلة الدراسة الزمنية:

حدود الدراسة الزمنية خلال الأعوام 2004– 2006، وهي احدث فترة زمنيـة يمكـن دراسـتها وتغطي كافة عناصر البحث بدءاً من مرحلة تخطيط الاحتياجات التنموية والتحضير لهـا، مـروراً بمرحلة تعبئة طلبات الدعم وفرزها وتقييمها، ومرحلة إقرارها ومتابعة تنفيـذها، وانتهـاء بتقيـيم المشاريع المنجزة.

8.1 محددات الدراسة ومعوقاتها

فيما يلي أهم محددات الدراسة ومعوقاتها:

1. صعوبة الوصول إلى بعض المؤسسات المستفيدة خاصة في القدس وقطاع غزة ومنـاطق 1948، حيث تم التغلب عليها من خلال الاتصال الهاتفي والفاكس والبريد الالكتروني.
2. موضوعية الإجابة من قبل بعض المؤسسات المستفيدة، حيث تم التغلب عليها مـن خـلال المقابلات وبناء الثقة ومن ثم التدرج والتعمق في الأسئلة.
3. عدم تعاون بعض المؤسسات المستفيدة رغم تكرار المحاولة وطول الانتظار.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 مفهوم التنمية وأهميتها وتطورها

يعد مفهوم التنمية من أهم المفاهيم العالمية في القرن العشرين، وتبرز أهمية مفهوم التنمية في تعدد أبعاده ومستوياته، وتشابكه مع العديد من المفاهيم الأخرى مثل التخطيط والإنتاج والتقدم. لقد برز مفهوم التنمية Development بصورة أساسية منذ الحرب العالمية الثانية، حيث لم يستعمل هذا المفهوم منذ ظهوره في عصر الاقتصادي البريطاني البارز آدم سميث في الربع الأخير من القرن الثامن عشر وحتى الحرب العالمية الثانية إلا على سبيل الاستثناء، فالمصطلحان اللذان استُخدما للدلالة على حدوث التطور المشار إليه في المجتمع كانا التقدم المادي Material Progress، أو التقدم الاقتصادي Economic Progress، وحتى عندما ثارت مسألة تطوير بعض اقتصاديات أوروبا الشرقية في القرن التاسع عشر كانت الاصطلاحات المستخدمة هي التحديث Modernization والتصنيع Industrialization (عارف، 2007).

لقد برز مفهوم التنمية Development بداية في علم الاقتصاد حيث استُخدم للدلالة على عملية إحداث مجموعة من التغيرات الجذرية في مجتمع معين، بهدف إكساب ذلك المجتمع القدرة على التطور الذاتي المستمر بمعدل يضمن التحسن المتزايد في نوعية الحياة لكل أفراده، بمعنى زيادة قدرة المجتمع على الاستجابة للحاجات الأساسية والحاجات المتزايدة لأعضائه، بالصورة التي تكفل زيادة درجات إشباع تلك الحاجات عن طريق الترشيد المستمر لاستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة، وحسن توزيع عائد ذلك الاستغلال. ثم انتقل مفهوم التنمية إلى حقل السياسة منذ ستينيات القرن العشرين، حيث ظهر كحقل منفرد يهتم بتطوير البلدان غير الأوروبية تجاه الديمقراطية. وتعرف التنمية السياسية بأنها عملية تغيير اجتماعي متعدد الجوانب، غايته الوصول إلى مستوى الدول الصناعية، ويقصد بمستوى الدولة الصناعية إيجاد نظم تعددية على شاكلة النظم الأوروبية

تحقق النمو الاقتصادي والمشاركة الانتخابية والمنافسة السياسية، وترسخ مفاهيم الوطنية والسيادة والولاء للدولة القومية. ولاحقا تطور مفهوم التنمية ليرتبط بالعديد من الحقول المعرفية، فأصبح هناك التنمية الثقافية التي تسعى لرفع مستوى الثقافة في المجتمع وترقية الإنسان، وكذلك التنمية الاجتماعية التي تهدف إلى تطوير التفاعلات المجتمعية بين أطراف المجتمع: الفرد، الجماعة، المؤسسات الاجتماعية المختلفة والمنظمات الأهلية. بالإضافة لذلك استحدث مفهوم التنمية البشرية الذي يهتم بدعم قدرات الفرد وقياس مستوى معيشته وتحسين أوضاعه في المجتمع (عارف، 2007).

يستخدم مصطلح التنمية الحديث ليشير إلى عمليات التغيير الإيجابي في المجتمع، ويستند إلى خطط وبرامج علمية معدة ومدروسة للوصول إلى الأهداف المرجوة، حيث يشرف على تنفيذ خطط التنمية وبرامجها هيئات وطنية رسمية وشعبية، بحيث تتعاون جميع الهيئات والمؤسسات المحلية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتربوية والصحية بغية توجيه هذه الجهود بأساليب حديثة ومتقدمة للوصول إلى خدمة الجماعات والأفراد والمجتمعات المحلية المستهدفة. وهذا يعني أن عملية النمو التلقائي التي تحدث دون تدخل المخططين لا تندرج ضمن مفهوم التنمية الحديث، وينبغي الأخذ بعين الاعتبار ضرورة انسجام نتائج التنمية مع قيم وحضارة مجتمعنا الأصلية وأن تخضع هذه النتائج إلى عمليات تقييم مستمرة ودائمة وأن شمولية التنمية تركز على عدالة توزيع مكاسب التنمية وضرورة وصولها إلى الفئات الأقل حظا (المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان، 2001).

أي أن التنمية عبارة عن مجموعة من الوسائل والطرق التي تستخدم بقصد توحيد جهود القطاع الأهلي مع القطاع العام من أجل تحسين مستوى الحياة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في المجتمعات القومية والمحلية وإخراج هذه المجتمعات من عزلتها لتشارك إيجابيا في الحياة القومية ولتساهم في تقدم البلاد، ويتضح من ذلك أن عملية التنمية أيا كانت صورتها اجتماعية أو اقتصادية يجب أن تعتمد على عنصرين أساسيين هما:

1. مساهمة القطاع الأهلي بالأنشطة الجماعية والفردية في الجهود التي تبذل لتحسين مستوى المعيشة بصورة إيجابية.
2. تقديم الخدمات الفنية والمادية من الحكومة أو الهيئات الدولية والأهلية لتشجيع هذه الجهود واتجاهها (المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان، 2001).

ويرى البعض أن أهمية التنمية تعود لكونها عملية اقتصادية بالدرجة الأولى وأن المجال الاجتماعي يدخل ضمن هذه العملية، بينما يجد البعض الآخر فيها عملية ذات هدف اجتماعي شامل يحمل في طياته الجوانب المجتمعية الأخرى من ضمنها الاقتصاد، وهناك فريق ثالث يرى أن التنمية هي بين هذا وذاك.

وقد اعتبر الخبير الأمريكي في تخطيط المدن ألبرت ماير أن التنمية الاقتصادية هي حجر الزاوية في تنمية المجتمع وبدونها يصبح البرنامج التنموي عقيما لا جدوى منه، لأن عملية تنمية المجتمع إذا لم تعتمد أساسا وبصفة جوهرية على تحسين الأحوال الاقتصادية فإننا نعجز عن تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية والتعليمية اللازمة لرفع مستوى معيشة المواطنين (مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، 2001).

على أية حال فإنه من الضروري أن تسير البرامج التي تهدف إلى تحسين الظروف المادية والاقتصادية جنبا إلى جنب وبطريقة موازية مع البرامج اللازمة لتنمية القدرات البشرية وتحسين الأحوال الاجتماعية. كذلك فإن عملية التنمية لا يمكن أن تحقق الأهداف الموضوعة ما لم تتزاوج التنمية الاقتصادية والاجتماعية معا وتنصهران في بوتقة واحدة وفي وقت واحد، ويتضح من ذلك أن طبيعة عملية التنمية تتضمن جانبين:

1. الجانب الاقتصادي: وذلك بمعنى أن برامج التنمية يجب أن تهدف إلى تحسين الظروف المادية والاقتصادية من أجل رفع مستوى معيشة الأفراد، أي أن هذا الجانب يعنى ببرامج التنمية الاقتصادية من ناحية الأسس التي تعتمد عليها والأساليب التي تمارسها والمقاييس التي تتخذها معيارا للرفاهية.
2. الجانب الاجتماعي: ويهتم هذا الجانب بتحسين الأحوال الاجتماعية وتنمية القدرات البشرية، وهو في ذلك يؤمن بأن تحسين المستوى الاجتماعي من النواحي الصحية والتعليمية والسياسية سوف يرفع بالتالي من وعي الجماهير إلى المستوى الذي يجعلهم قادرين على المساهمة في عملية تنمية المجتمع الشاملة (المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان، 2001).

في الرابع من كانون أول عام 1986 اعتمدت الجمعية العامة للأمم المتحدة ما يسمى إعلان الحق في التنمية، والذي يعرف التنمية على أنها "عملية اقتصادية واجتماعية وثقافية وسياسية شاملة، هدفها التحسين المستمر لرفاهية السكان جميعا (الأمم المتحدة، 1993)، وذلك على أساس مشاركتهم

النشطة والحرة والهادفة في التنمية، وفي التوزيع العادل للفوائد الناجمة عنها، بما في ذلك احترام الحقوق المدنية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية للإنسان. وقد نص في ديباجته على ما يلي:

1. إن جميع حقوق الإنسان والحريات الأساسية متلاحمة ومترابطة.
2. إن تعزيز عملية التنمية يتطلب إيلاء الاهتمام على قدم المساواة لإعمال وتعزيز وحماية الحقوق المدنية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، والنظر فيها بصورة عاجلة.
3. انه لا يمكن وفقا لذلك أن يبرر تعزيز بعض حقوق الإنسان وحرياته الأساسية واحترامها والتمتع بها إنكار غيرها من حقوق الإنسان والحريات الأساسية (الأمم المتحدة، 1993).

إن مفهوم الحق في التنمية يعني أنه حق من حقوق الإنسان غير قابل للتصرف ويحق بموجبه لكل فرد ولجميع الشعوب أن تساهم وتشارك بشكل كامل في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية وأن تتمتع بها، حيث يعتبر الإنسان هو الموضوع الرئيسي للتنمية وعليه فإن الأفراد والشعوب يتمتعون بحق المشاركة والمساهمة الواعية والهادفة والحرة لتحقيق رفاهيتهم ورفع مستوى معيشتهم وذلك من خلال مناقشة وإقرار وتنفيذ كافة خطط وبرامج التنمية، ويجب أن تنعكس كافة السياسات التنموية في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسة والثقافية على تحقيق تقدمه وتمتعه بفوائد هذه السياسات، والحق في التنمية هو حق للدول وواجب في نفس الوقت بأن تقوم بإرسائه ووضع سياسات إنمائية وطنية يكون هدفها التحسين المستمر والمتواصل لرفاهية جميع السكان، وذلك على أساس عملية المشاركة الكلية والجزئية وبشكل حرفي من قبل الأفراد والجماعات في التنمية وفي توزيع فوائدها الناتجة توزيعا عادلا.

ولأن الحق في التنمية هو حق من حقوق الإنسان غير القابلة للتصرف وعليه فإن جميع أفراد المجتمع لهم نفس الفرص المتكافئة وعلى نفس القدر من المساواة في التمتع بالحق في التنمية، فإن تبني إعلان الحق في التنمية قد ساهم بشكل كبير في التطور النظري لمفهوم التنمية، ففي الوقت الذي كانت فيه التنمية تعنى بتحقيق نمو اقتصادي أو ارتفاع في دخل الفرد السنوي واعتبار الإنسان على أنه عنصر من عناصر عملية التنمية، أخفقت نظريات التنمية المختلفة والتي تعددت مناهجها عند تطبيقها على البلدان النامية وعجزت في تحقيق العدل الاجتماعي.

وتفاقمت مشاكل عديدة تجلى أبرزها في مشكلة مديونية البلدان النامية والفقيرة، وولد ذلك تفككا اجتماعيا ووصلت أعداد البطالة أرقاما كبيرة عجزت المؤسسات الدولية عن المساعدة في التخفيف

من حدتها وآثارها أمام هذه المعطيات، حيث برز الحديث عن التنمية بإطارها الإنسـاني البشـري وظهر مفهوم التنمية البشرية الذي يستهدف العنصر البشري وربط الحق فـي التنميـة بالإنسـان باعتباره محور عملية التنمية وأن الجهود الدولية يجب أن تعمل على الربط بين النمو الاقتصـادي والتنمية البشرية بهدف توزيع ثمار التنمية بعدالة على البشرية (المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان، 2001). وبشكل عام يعتبر برنامج الأمم المتحدة الإنمائي التنمية البشرية أنها:

1. عملية تهدف إلى زيادة الخيارات المتاحة أمام الناس.
2. أن هذه الخيارات بلا حدود وتتغير بمرور الوقت.
3. أن الخيارات الأساسية تتركز في ثلاثة وهي:

- أن يحيا الناس حياة طويلة خالية من العلل.
- وان يكتسبوا المعرفة.
- وان يحصلوا على الموارد اللازمة لتحقيق حياة كريمة. وما لـم تكـن هـذه الخيـارات الأساسية مكفولة، فان الكثير من الفرص الأخرى سيظل بعيد المنال. (القصيفي، 1995).

مما تقدم من عرض لمفهوم التنمية نلاحظ أن الجميع يتفق على أن التنمية هي عبارة عن إحـداث تغيرات ايجابية في مستوى معيشة السكان في منطقة محددة، والتحسين المستمر لرفاهيـة السـكان جميعا (بما يشمل المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية)، وممارسة الشعوب سيادتها الكاملـة على مواردها وثرواتها كافة. وبناء عليه نلاحظ ضرورة الترابط بين مختلـف المتغيـرات التـي يستوجب وجودها نجاح العملية التنموية، فالتنسيق الصحيح بين مختلف قطاعات الدولة ذات العلاقة، والمشاركة الشعبية للفئات المستهدفة لتحديد الاحتياجات مهمة جدا لتحديد السياسات التـي سـتبنى عليها الخطط التنموية للدولة بالاعتماد على الذات وضمن الموارد والإمكانيـات المحليـة الماديـة والبشرية المتاحة، كذلك توفر السيادة والسيطرة على الموارد المحلية أهم مقومات نجـاح العمليـة التنموية (دمج، 2006).

خلاصة القول فإنه بالنظر إلى صفحات التاريخ على الصعيد العالمي والإقليمي نجد انه طرأ تطور مستمر وواضح على مفهوم التنمية ومحتواها، وكان هذا التطور استجابة للمشكلات التي تواجههـا المجتمعات، وانعكاسا حقيقيا للخبرات الدولية التي تراكمت عبر الزمن في هذا المجال، وبشكل عام يمكن تمييز أربع مراحل أساسية لتطور مفهوم التنمية ومحتواها في العالم منذ نهاية الحرب العالمية الثانية وحتى وقتنا الحاضر:

المرحلة الأولى: التنمية بوصفها رديفا للنمو الاقتصادي: وهذه المرحلة امتدت تقريبا منـذ نهايـة الحرب العالمية الثانية وحتى نهاية الستينات من القرن الماضي، وتميزت بالاعتماد على إستراتيجية التصنيع وسيلة لزيادة الدخل القومي وتحقيق نمو اقتصادي مرتفع. غير أن هذه الوسيلة فشلت فـي تحقيق التنمية وحل المشكلات الموجودة بسبب تفاوت إمكانيات الدول، ولهذا الفشل تبنـت بعـض الدول خلال هذه المرحلة استراتيجيات أخرى والتي يمكن أن تساعدها في حل مشكلاتها الاقتصادية وهي إستراتيجية المعونات الخارجية وإستراتيجية زيادة الصادرات. غير أن هـذه الاسـتراتيجيات فشلت في تحقيق المطلوب (حسين عيسه، كانون أول2007، اتصال شخصي).

المرحلة الثانية: التنمية وفكرة النمو والتوزيع: وهذه المرحلة استمرت من نهاية السـتينات وحتـى نهاية السبعينات، وهنا بدأ مفهوم التنمية يشمل بعدا اجتماعيا بعدما كان يقتصر في المرحلة السابقة فقط على البعد الاقتصادي، فقد أخذت التنمية تركز على معالجة مشكلة الفقر والبطالة واللامسـاواة من خلال تطبيق الاستراتيجيات الأساسية لتلبية الحاجات والمشاركة الشعبية في إعداد خطط التنمية (حسين عيسه، كانون أول2007، اتصال شخصي).

المرحلة الثالثة: التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة: وامتدت هذه المرحلة من نهاية السـبعينات إلى منتصف الثمانينات، وظهر فيها مفهوم التنمية الشاملة والتي تشمل جميع جوانب حياة المجتمـع وتحسين ظروف السكان. والسمة التي غلبت على هذه المرحلة من التنمية تمثلت في معالجة كـل جانب من حياة المجتمع بشكل مستقل عن الجوانب الأخرى، ووضعت الحلول لكل مشـكلة علـى انفراد، الأمر الذي جعل هذه التنمية غير قادرة على تحقيق الأهداف المنشـودة فـي كثيـر مـن المجتمعات (حسين عيسه، كانون أول2007، اتصال شخصي).

المرحلة الرابعة: التنمية المستدامة: بدأت هذه المرحلة في بداية ثمانيات القرن الماضي عندما بـدأ العالم يصحو على ضجيج العديد من المشكلات البيئية الخطيرة التي باتت تهدد أشكال الحياة فـوق كوكب الأرض، وكان هذا نتيجة مباشرة لإهمال التنمية للجوانب البيئية في العقود الماضية. فكان لا بد من إيجاد فلسفة تنموية جديدة تساعد في التغلب على هذه المشكلات وتمخضت الجهود الدوليـة عن مفهوم جديد للتنمية عرف باسم التنمية المستدامة (هي تنميه تستجيب لحاجات معينة للأجيـال الراهنة دون أن تعرض حاجات الأجيال القادمة لخطر عدم إمكانية التنمية). وكان هذا المفهوم قـد تبلور لأول مرة في تقرير اللجنة العالمية للبيئة والتنمية والذي يحمل عنـوان مسـتقبلنا المشـترك ونشر لأول مرة عام 1987. حيث انتشر مصطلح التنمية المستدامة بشكل سريع في جميع أنحـاء المعمورة. وقد ارتبط ظهور التنمية المستدامة بنوعين من المشكلات التي تواجه معظم دول العـالم

وهي مشكلة الفقر ومشكلة التدهور المستمر للبيئة (حسين عيسه، كانون أول2007، اتصال شخصي).

2.2 التنمية في فلسطين

يمكن عرض واقع التنمية في فلسطين منذ الاحتلال الإسرائيلي للضفة الغربية وقطاع غزة عام 1967 باختصار كما يلي:

1. عاش المجتمع الفلسطيني مرحلة صعبة بعد الاحتلال الإسرائيلي، حيث لم يكن للاحتلال هم سوى السيطرة على الموارد الطبيعية من أرض ومياه وغيرها، وإلحاق تبعية الاقتصاد الفلسطيني للاقتصاد الإسرائيلي، لذا كان الاحتلال الإسرائيلي احد اكبر معيقات التنمية في فلسطين. لقد كانت جميع المؤسسات الرسمية تابعة في إداراتها لسلطات الحاكم العسكري ومن ثم لما سمي بالإدارة المدنية، والتي لم تأخذ بعين الاعتبار أبعاد التنمية المستدامة وحماية البيئة (مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، 2003)، وفي ظل هذا الوضع الصعب لم يكن هناك مؤسسات قوية قادرة على الاهتمام برفع المستويات المعيشية والاقتصادية والاجتماعية والتعليمية وغيرها، حيث تراجعت الإنتاجية للمناطق المحتلة، وأصبحت الأراضي الفلسطينية مستوردة لكثير من المنتجات بعد أن كانت منتجة لها، كما زاد الاعتماد على العمالة داخل الخط الأخضر، وقد شكلت تحويلات العاملين داخل الخط الأخضر ثلث الناتج القومي الإجمالي، مما زاد من تبعية اقتصاد الأراضي الفلسطينية للاحتلال الإسرائيلي (سماره، 2003).

2. مما تقدم نلاحظ انه لم يكن هناك أي خطط تنموية مبنية على الاحتياجات لغياب وجود سلطة وطنية تعنى بشؤون المواطنين. ولم تنشا مؤسسات تنموية مهنية من شانها تقديم خدمات نوعية للمجتمع الفلسطيني، خاصة خلال سنوات الاحتلال الأولى، حيث كان الاحتلال صاحب الدور الأكبر في المسؤولية عن شؤون المواطنين باعتباره مسؤولا عن الأرض المحتلة، وقد اقتصر تقديم الخدمات على "المؤسسات الإسرائيلية" و"الأردنية" إضافة إلى بعض منظمات الأمم المتحدة وبعض المنظمات الأمريكية والأوروبية.

3. لقد بدا العمل الأهلي في فلسطين ينشط في مرحلة السبعينيات وشهد تطورا هاما على صعيد إعادة تنظيم وتنشيط العمل الأهلي خصوصا بعد بروز قوة م.ت.ف. حيث قامت منظمة

التحرير الفلسطينية بإنشاء العديد من الاتحادات الشعبية بالخارج، والتي هدفت إلى تعزيـز صمود الشعب الفلسطيني. كما دعمت م.ت.ف وفصائلها المختلفـة إنشـاء لجـان العمـل التطوعي في الضفة الغربية وقطاع غزة والتي استجابت، بشكل خلاق، لبعض الاحتياجات والأولويات التنموية المختلفة، بدون أن تتبلور لدى هذه اللجان رؤية تنموية شاملة (مركـز بيسان للبحوث والإنماء، 2002)، وبناء على ذلك بدء إنشاء اللجان التطوعيـة الفلسـطينية والتي كان اغلبها تابع لفصائل منظمة التحرير الفلسطينية، حيث تشكلت المنظمات التطوعية الوطنية الفلسطينية من جمعيات نشطت في المجالات الصحية والزراعية والاجتماعية فـي أنحاء مختلفة من الضفة الغربية وقطاع غزة، ووصلت بنشاطاتها وخدماتها إلـى شـرائح كبيرة من المجتمع وخاصة في القرى والمخيمات الفلسطينية (أبو عمـرو، 1995). هـذا وتحولت اللجان التطوعية إلى مؤسسات مهنية في مختلف المجالات التنموية منها الصحية، والزراعية، والتعليمية تحت إدارة قيادات شابة ومهنية، وتنوع عمل هذه المؤسسات مابين اغاثي وتنموي وطارئ تبعا للظروف السياسية التي حدثت وتحدث في فلسطين، حيث ساهم هذا النمو المتسارع للمؤسسات الأهلية الجديدة في إحداث تحـولات مهمـة فـي بعـض الجمعيات الخيرية التقليدية، من حيث توجهاتها ومجالات عملها (شلبي، وآخرون، 2001).

ونتيجة لخصوصية الوضع الفلسطيني فقد بدأت هذه المنظمات تأخذ دورها فـي المجتمـع الفلسطيني، حيث لعبت دورا مهما في توفير مختلف الخدمات للمواطنين في ظل الاحـتلال وشملت مختلف المجالات الصحية والزراعية والتعليمية والأعلام وحقوق الإنسان ومراكـز الأبحاث والتدريب التنموي والمهني علاوة على الخدمات الاغاثية التي تقـدمها الجمعيـات الخيرية. وقد تميزت هذه المنظمات عن غيرها في البلدان الأخرى أنها جمعت بين تنميـة ودعم مختلف القطاعات لتحقيق مستوى معيشي لائق للفلسـطينيين مـن جهـة ومقاومـة الاحتلال الإسرائيلي ومناقضته على مستوى السياسات والأهداف وطرق العمل مـن جهـة أخرى (حوراني، 2002)، أي أن هذه المنظمات عملت على سد الفراغ النـاجم عـن قلـة الخدمات المقدمة من الاحتلال- بسبب تدخله المحدود في تنمية المجتمـع والموجـه تبعـا لسياساته وأهدافه –وقدمت العديد من الخدمات والبرامج التنموية الجيدة للمجتمع الفلسطيني، وقد استطاعت هذه المؤسسات أن تلعب دورا هاما ليس على صـعيد التنميـة المجتمعيـة فحسب، بل على صعيد التنمية الاقتصادية أيضا، وشكلت هذه المؤسسات عنوانا تنمويا هاما في تقديم الخدمات المختلفة للمجتمع الفلسطيني في مختلف المناطق وفي قطاعـات تنمويـة مختلفة.

4. ازدادت وتيرة العمل لدى المؤسسات الأهلية في الثمانينات، خصوصا بعد خروج منظمـة التحرير الفلسطينية من لبنان، حيث زاد اهتمام مختلف التنظيمات الفلسطينية بالعمل فـي داخل الأرض المحتلة، وقد زاد تركيز مختلف الفصائل على إنشاء لجان واطر جماهيرية، حتى تستطيع من خلالها ممارسة العمل السياسي من ناحية، ومن ناحيـة أخـرى تقـديم خدمات تنموية للمجتمع الفلسطيني، وبناء على ذلك فقد تـم تشـكيل اللجـان الصـحية والزراعية والنقابية والنسوية والطلابية والشبابية والفلاحية (عبد الهادي، 2004)، وكـان لتشكيل اللجنة الأردنية الفلسطينية المشتركة دور هام في دعم هذه المؤسسات على مختلف قطاعاتها، وفي هذه المرحلة ظهر شعار التنمية من اجل الصمود، وتحـت إطـار هـذا الشعار تم عقد العديد من المؤتمرات والتي كان أهمها المؤتمر الذي عقد عام 1986 حول تمويل الخطط التنموية من الخارج ومناقشة مصـادره. وقـد تنوعـت مصـادر الـدعم للمؤسسات الأهلية وخاصة التنموية منها من اجل إحداث تنمية للشعب الفلسطيني وذلـك تبعا لأهداف الداعمين، إلا أن هذه التنمية لم تؤد إلى تطور تنموي فلسطيني متكامل بسبب تكيف أداء معظم المؤسسات الفلسطينية مع برامج الجهات المانحـة المتعـددة، إضـافة للمعوقات الناجمة عن ممارسات الاحتلال الإسرائيلي (لبد، 2003).

5. مع ظهور بوادر أوسلو بين منظمة التحرير الفلسطينية وإسرائيل، أعـدت مجموعـة مـن الخبراء الفلسطينيين، خطة تنموية طموحة للفترة من 1994-2001، وذلك بناء" على طلب من الدائرة الاقتصادية في منظمة التحرير الفلسطينية. إلا أن هذه الخطـة وضـعت علـى الرف، وبدلا منها تم إعداد برنامج التأهيل الطارئ من البنك الدولي وبالتنسيق مع الـدول المانحة، حيث وضعت آليات مدروسة من أجل التنسيق بين الأطـراف المانحـة لوضـع الأولويات والبرامج، والحيلولة دون تكرار المشاريع، ووضع البنك الدولي على قمة الهـرم التنسيقي لمنتدى المانحين (نخلة، 2004).حيث كان ذلك مقدمة لتسييس التمويـل وأهـداف التنمية.

6. بعد توقيع إعلان المبادئ بين منظمة التحرير الفلسطينية وإسرائيل مباشرة في تشـرين أول من عام (1993) ، عقد في واشنطن مؤتمر للدول المانحة بهدف تقديم المساعدات الماليـة والفنية لمنظمة التحرير والسلطة الوطنية الفلسطينية المنبثقة عنها، وقد شاركت في المؤتمر (45) دولة ومؤسسة دولية، عرفت لاحقا بمجموعة الدول المانحة، حيث اتفقت هذه الـدول والمؤسسات على خطوط عريضة لأهداف وأغراض تقديم المساعدات للمناطق الفلسـطينية (فلسطين، بكدار، 2003) والتي تمثلت أولا بدعم عملية السلام بـين إسـرائيل ومنظمـة

التحرير الفلسطينية عن طريق دفع عجلة التنمية الاقتصادية في المناطق الفلسطينية (الضفة الغربية وقطاع غزة)، وتنفيذ المشاريع التي من المفترض أن تعمل على تحسين مستوى المعيشة، ونوعية الحياة للفلسطينيين. وثانيا إنشاء نظام شرق أوسطي قائم على أساس الأمن الاجتماعي والاستقرار والتقدم لشعوب المنطقة، ومن ثم إلحاقها كسوق مشترك واعد بالنظام الاقتصادي العالمي (العولمة). وثالثا إزالة واحتواء أسباب النزاع والتوتر والعنف، وتشجيع اقتصاديات السوق، وترسيخ المؤسسات الديمقراطية، وحماية حقوق الإنسان.

7. دخلت السلطة الوطنية الفلسطينية في مفاوضات طويلة ومكثفة مع الدول المانحة إما مباشرة أو عن طريق البنك الدولي، من اجل تحديد كيفية صرف أموال المنح وتخصيص استعمالاتها (فلسطين، بكدار، 2003). وقد اختلفت الشروط والطريقة للمساعدات المقدمة من دولة إلى أخرى، ومن مؤسسة إلى أخرى، فبينما كانت في معظمها على شكل منح، إلا أن جزءا منها اعتبر قروضا.

3.2 المؤسسات المانحة

هناك العديد من الجهات والمؤسسات المانحة التي تعمل في فلسطين وتقدم الدعم والمساعدة للشعب الفلسطيني ومنها اليابان، والاتحاد الأوروبي، والولايات المتحدة الأمريكية من خلال وكالة المساعدات الأمريكية، والبنك الدولي، وصندوق النقد الدولي، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ومجموعة الصناديق العربية (صندوق أبو ظبي للتنمية، وصندوق أوبك للتنمية الدولية، والصندوق السعودي للتنمية، والصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، والصندوق الكويتي للتنمية الاقتصادية العربية، والمصرف العربي للتنمية الاقتصادية في إفريقيا والبنك الإسلامي للتنمية) وغيرها. الملحق (1.2) يبين مجموعة المانحين للأراضي الفلسطينية خلال الفترة من عام (1994) وحتى عام (2005) والمبالغ التي تم تقديمها والتي هي (5,634,923,916) دولار أمريكي، حيث بلغ حجم المنح والهبات (5,272,033,323) دولارا أمريكيا وبما نسبته (93.56%) من المبالغ المقدمة، وبلغ حجم القروض (362,890,591) دولارا أمريكيا، أي ما نسبته (6.44%) من المبالغ المقدمة ايضا (فلسطين، وزارة التخطيط، 2006).

لقد تم توجيه التمويل الدولي للأراضي الفلسطينية إلى ثلاثة أطراف رئيسة، تمثلت في السلطة الوطنية الفلسطينية بأجهزتها ووزاراتها المختلفة بنسبة 87% من الحجم الكلي للمساعدات، منظمات المجتمع المدني بنسبة 8%، ووكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأنروا) بنسبة 5%

(جامعة بيرزيت، 2004). أما قطاعيا فقد استأثرت القطاعات غير المنتجة والاغاثية (كقطاعي دعم الموازنات ووكالة الغوث) بالنسبة الكبرى من التمويل، في حين لـم تحـظ القطاعـات الإنتاجيـة (كقطاعي الزراعة وتطوير القطاع الخاص) بنسبة كبيرة من التمويل.

يذكر أن مؤسسة التعاون لم يذكر اسمها في الملحق رقم (1.2) والذي يبين مجموعـة المـانحين للأراضي الفلسطينية خلال الفترة من عام (1994) وحتى عام (2005) والسبب في ذلك على مـا يبدو انه تم ذكر المؤسسات والجهات المانحة الخارجية ولم تذكر مؤسسة التعاون لأنهـا مؤسسـة فلسطينية، مع الإشارة أنها قدمت خلا ل هذه الفترة حوالي 231,000,000 دولار(مؤسسة التعاون، 2007-ب)، وكان لها دور كبير كإحدى أهم مؤسسات الدعم للاقتصـاد الفلسـطيني مـن خـلال محاولتها إنعاش الاقتصاد الفلسطيني بعيدا" عن الاحتلال الإسرائيلي (نخلة،2004).

4.2 التمويل الخارجي

تتباين الآراء ووجهات النظر كثيرا حول موضوع التمويل الخارجي وأثره على التنمية ومساعدة الدول النامية، وفيما يلي عرض لمجموعة من الآراء ووجهات النظر حول الموضوع:

1. حسب (البنك الدولي، 2003) فإن الفئات المستهدفة لا تشعر بان المشاريع المقدمة من قبل المانحين هي لهم ولخدمتهم، ولايتم إشراكهم في تحديد احتياجاتهم وإعطاؤهم دور فاعل في متابعة استدامة المشاريع.

2. حسب (جامعة بيرزيت، 2004) فإن التمويل الخارجي لعب دورا مختلطا، فمن ناحية شكل عصبا مهما لاستمرارية المجتمع الفلسطيني، ومن ناحية ثانية باتت استمرارية المؤسسات الفلسطينية الرسمية وغير الرسمية تعتمد بشكل شبه كامل عليه. فبالرغم من الحجم الكبير للمساعدات الخارجية (بنصيب متوسط سنوي للفرد الواحد من هذه المساعدات مقداره 310 دولار)، ومن الدور الهام الذي لعبته في مجال تطوير مرافق البنية التحتية في الأراضي الفلسطينية، وفي الحد من الآثار التدميرية الناجمة عن السياسات والممارسات الإسرائيلية على مدار عشر سنوات من اتفاق أوسلو، إلا أنه يؤخذ على هذه المساعدات أنها لم تأت في إطار خطة وطنية للتنمية والإعمار (يذكر انه اصبح هناك خطة وطنية للاصبلاح والتنمية في نهاية العام 2006). كما أن جزءاً هاماً منها كان يستنفذ في تغطية أتعاب المستشارين والخبراء الأجانب.إضافة إلى ان الكثير من هذه المساعدات كانت مرهونة بعملية التسوية

السياسية وتم توجيه جزء كبير منها لمنع انهيار تلك العملية. مما ادى بالتالي إلى تحجيم دور المساعدات الدولية في تنمية المجتمع الفلسطيني وتعزيز قدراته الذاتية في مواجهة التحديات المزمنة والطارئة.

3. حسب (لبد، 2004) فإن وكالة التنمية الأمريكية تقوم من خلال دورها التمويلي بتنفيذ السياسة الأمريكية، أما الاتحاد الأوروبي فهولا يضع شروطا خاصة غير تلك التي تمليها لجنة الأنظمة المالية والقانونية لدى السوق الأوروبية المشتركة في بروكسل، أي دون المرور عبر قناة البنك الدولي، كما أن العديد من الدول خاصة اليابان تحذو حذو الاتحاد الأوروبي في آلية تقديم الدعم وذلك من خلال برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أو الأونروا.

4. حسب (عبد الكريم، 2004) فإن المساعدات الدولية قد ساهمت في تحقيق بعض الإنجازات في مجال البنى التحتية والتعليم والصحة والرعاية الاجتماعية، ودعم بعض القطاعات الإنتاجية وتمويل عجز الموازنة الجارية إلا أن هذه المساعدات لم تنجح في تحقيق الانعتاق المطلوب للاقتصاد الفلسطيني من العوامل المؤثرة الخارجية، كما أنها لم تسهم في الحد من الآثار السلبية الناجمة عن المؤثر الإسرائيلي، كذلك لم تنجح هذه المساعدات في تقليل اعتماد الفلسطينيين على المساعدات الخارجية نفسها، ويتضح ذلك من خلال العديد من المؤشرات الاقتصادية الكلية الكثيرة التي تصف الحالة المعيشية في مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية.

5. يشير (نخلة، 2004) إلى اشتراط الأوروبيين في دعمهم تخصيص مبالغ تصل إلى النصف أحيانا لتغطية رواتب الخبراء والفنيين التابعين.

6. حسب (معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني، 2005) فإن حوالي (20%) من المساعدات الدولية خصصت لتغطية أتعاب المستشارين والخبراء ورواتبهم من الدول المانحة نفسها، فضلا عن تكاليف الدراسات والبحوث. إلا ان لها نتائج ايجابية وملموسة، في مجال تأهيل مرافق البنية التحتية وبناء مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، وتعزيز قدراتها الفنية والإدارية، بما في ذلك بعض القطاعات الإنتاجية والخدمية.

7. يشير(ابوسيف، 2005) إلى انه عند النظر لفكرة الدعم الخارجي وعلاقتها بفكرة بناء الدول النامية وبعملية التنمية يلاحظ أن الدعم الخارجي هو احد أدوات السياسة الخارجية للدول المانحة والذي تهدف من ورائه إلى الدفع باتجاه إصلاحات اقتصادية تساهم في تعزيز

علاقاتها الخارجية أو إصلاحات سياسية تساهم في وصول النخب المتصالحة مع الاستقرار العالمي أو إضفاء صورة نيرة عن وجه البلد الذي يقدم الدعم الخارجي أو تحقيق مصالح أخرى مرتبطة مع البلدان التي تتلقى الدعم الخارجي. فلسطينيا فإن الدعم الخارجي مثلا سبب للمجتمع المدني العديد من المشاكل مثل الاتكالية وغياب الشخصية المستقلة، وغياب الإرادة الفلسطينية في تحديد أولويات الدعم، والتبعية المالية وغربة هذه المنظمات عن المجتمع الذي تمثله أو الذي تسعى إلى خدمته ونسج علاقة حسنة مع عواصم التمويل، والتنافس السلبي بين هذه المنظمات من اجل الحصول على التمويل الخارجي، والتسييس العالي لبرامج الدول المانحة والربط بين التمويل والموقف السياسي للمنظمة المدعومة (حيث يوجد مثلا ربط واضح بين التمويل والتأييد لعملية التسوية السلمية مثل برنامج تمكين الممول من وكالة التنمية الأمريكية الدولية وبرنامج شعب لشعب الممول من الاتحاد الأوروبي، وعدم دعم الجمعيات التي تأسست بعد قيام السلطة الوطنية الفلسطينية لتمثيل لاجئي القرى والمدن المختلفة مثل جمعية أهالي يافا وجمعية أهالي اللد وكذلك عدم دعم الجمعيات الإسلامية).

8. يشير(دمج، 2006) إلى أن الاعتماد على تمويل المانحين أدى إلى الخضوع لأجندتهم وأولوياتهم السياسية وليس للأولويات التنموية الملحة في فلسطين.

9. حسب (حبش، 2006) فإن المنح والمشاريع المقدمة مشروطة ولا يوجد هامش من الحرية والصلاحية في التصرف فيها، إضافة إلى أنها تعمل على تمويل الخدمات والأزمات الطارئة، ولا تمول الجهات المانحة مشاريع اقتصادية أو تنموية، وإنما تمول المشاريع التي تنسجم مع أهداف تلك الجهات التي تهدف إلى خلق واقع من التبعية السياسية والثقافية والاقتصادية لها في هذا المجتمع.

10. يشير (قصراوي، 2007) إلى عدم جدية التمويل الدولي في بناء اقتصاد فلسطيني صلب من خلال تركيزه على المشاريع والبرامج الاغاثية الطارئة، وابتعاده عن المشاريع الاقتصادية المنتجة والداعمة، كما بين أيضا أن التمويل الدولي رافقه بعد سياسي منحاز لإسرائيل من حيث التوجه نحو السلام وتحقيق الاستقرار والأمن الإقليمي في المنطقة.

بعد هذا العرض كله يمكن القول انه من الصعب قبول الدعم الخارجي كله أو رفضه كله، وإنما يجب تحديد ما هو الدعم المقبول وماهو الدعم غير المقبول أي ماهو الدعم الأخلاقي وما هو الدعم

غير الأخلاقي، لذا لا بد من وجود منظور تنموي متفق عليه يوجه أداء كافة مؤسسات المجتمع؛ وكذلك قيادة جدية ومثابرة ومهنية تمتلك آليات توجيه وضبط، توكل اليها مسؤولية التحديث والتخطيط والمتابعة في إطار توافق وطني عام بين المؤسسات الرسمية ومنظمات المجتمع المدني، وضمن منظور تنموي وطني واضح الهدف والمسار، يضمن الاستثمار الفعال لكافة مصادر المجتمع. والآلية المتوافرة والمؤهلة للقيام بهذه المهمة الاجتماعية، تتمثل في التجادل بين السلطة الوطنية وشبكة واسعة من منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص من خلال إستراتيجية عمل تكاملية (جامعة بيرزيت، 2004).

5.2 مؤسسة التعاون

فلسطين الإنسان والأرض هي جوهر انطلاقة مؤسسة التعاون في عام 1983 والتي أصبحت رافدا من روافد العمل الإنساني والتنموي الفلسطيني للنهوض بواقع الإنسان الفلسطيني في ظل ما يواجهه من ممارسات القمع والتحديات التي تستهدف بنيته الديمغرافية والتحتية (مؤسسة التعاون، 2003).

مؤسسة التعاون عبارة عن مؤسسة خيرية مستقلة، قام بتأسيسها مجموعة من رجال الأعمال والمفكرين الفلسطينيين والعرب البارزين عام 1983، مسجلة في جنيف وفق القوانين والأنظمة السويسرية تحت رقم CH-660-0132983-4 في سجل التجارة بتاريخ 1984/5/6 وفي فلسطين مسجلة تحت رقم QR-0049-F في وزارة الداخلية والأمن الوطني كجمعية خيرية أجنبية (مدير الوحدة الإدارية في الدائرة الإدارية والمالية في مؤسسة التعاون، ايلول2007، اتصال شخصي).

رؤية مؤسسة التعاون ورسالتها وأهدافها وقيم العمل:

تتطلع مؤسسة التعاون إلى فلسطين عربية تنعم بالاستقلال والحرية والديمقراطية يتمتع فيها الإنسان الفلسطيني بالرخاء والتقدم ويتمكن فيها من تحقيق طموحاته ومن ممارسة جميع قدراته بتميز وإبداع (مؤسسة التعاون، 2007-ت).

تسعى مؤسسة التعاون أن تكون المؤسسة الفلسطينية الأهلية التنموية الرائدة التي تساهم بتميز في تطوير قدرات الإنسان الفلسطيني والحفاظ على تراثه وهويته ودعم ثقافته الحية، وفي بناء المجتمع المدني وذلك من خلال التحديد المنهجي لاحتياجات الشعب الفلسطيني وأولوياته والعمل على إيجاد الآليات السليمة للاستفادة القصوى من مصادر التمويل المتاحة (مؤسسة التعاون، 2007-ب).

تهدف مؤسسة التعاون إلى الحفاظ على هوية الشعب الفلسطيني وتعزيز تطلعاته في الميادين الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والمساهمة في بناء المجتمع المدني وتعزيز قدرة قطاع المنظمات غير الحكومية. حيث تعمل المؤسسة على تحقيق أهدافها العامة من خلال دعم مشاريع التنمية الاجتماعية والاقتصادية من خلال دعم المؤسسات التعليمية والثقافية والصحية، كالمدارس والجامعات والمستشفيات ومراكز الدراسات والمتاحف التي تستهدف معالجة المشاكل الاجتماعية ورفع مستوى المعيشة للمواطن الفلسطيني. كما تعمل المؤسسة على تسخير الكفاءات الفلسطينية العربية الموجودة لدى رجال الأعمال والفكر والتربية والصحة والاقتصاد وغيرهم ممن يؤمنون بأهداف المؤسسة ويرغبون في وضع جانب من إمكاناتهم المادية أو الفكرية في سبيل تحقيقها (مؤسسة التعاون، 2006-ب). وتتبنى مؤسسة التعاون في عملها القيم التالية:

1. قيم عامة: الاستقلالية، المساءلة، الشفافية، الصدق والنزاهة.
2. قيم مؤسسية: الديمقراطية، المهنية، الالتزام والمساواة بين الجنسين.
3. قيم تنفيذية: الفعالية، الفاعلية، الثقة والعمل بروح الفريق (مؤسسة التعاون، 2007-ت).

2.5.2. مصادر التمويل:

تعتمد مؤسسة التعاون في تمويل برامجها ومشاريعها على اشتراكات الأعضاء وتبرعات الأفـراد والمؤسسات الحرة، بالإضافة إلى حملات ونشاطات لجان تنمية الموارد المحلية المنتشرة في عـدد من الدول العربية والأوروبية، كما تستعين بجهود مؤسسات شقيقة في عدد مـن البلـدان العربيـة الأوروبية والأمريكية، وذلك حسب قرارات مجلس الأمناء الذي يضم 51 عضوا من بينهم ثمانيـة أعضاء فخريين (مؤسسة التعاون، 2008). وبشكل عام تقوم المؤسسة بتغطية مصروفاتها التشغيلية والإدارية العامة من ريع وقفيتها البالغة 73.4مليون دولار أمريكي (مؤسسة التعاون، 2008)، كما تنسق مع عدد من مؤسسات التمويل العربية والدولية البارزة مثـل الصـندوق العربـي للإنمـاء الاقتصادي والاجتماعي في الكويت والبنك الدولي والاتحاد الأوروبـي بالإضـافة إلـى الهيئـات الإقليمية ووكالات هيئة الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية.

تطبق مؤسسة التعاون النظم المالية المتعارف عليها عالمياً وتقوم باعداد حسابات ختاميـة سـنوية تعتمدها الجمعية العمومية التي تضم 70 عضوا (مؤسسة التعاون، 2008)، كما تخضـع حسـابات

المؤسسة للتدقيق الداخلي والخارجي من قبل مؤسسات محاسبية مرموقة (مؤسسة التعاون، 2006-ب).

3.5.2. الاستراتيجيات التنموية والخطط المؤسسية للبرامج والمشاريع:

قامت مؤسسة التعاون منذ تأسيسها وضمن إستراتيجيتها لدعم الصمود والاعتماد على الذات والحفاظ على الهوية بتمويل مئات المشاريع في مجالات التنمية المختلفة في كافة مناطق فلسطين بالإضافة إلى التجمعات الفلسطينية في لبنان.

وتجاوباً مع التطورات والمتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية في فلسطين، فان المؤسسة تعمل دوماً على تطوير إستراتيجيتها التنموية لتركز على مسارات برامجية محددة في مجالات مختلفة أهمها تنمية القوى البشرية، والتطوير المؤسسي، والحفاظ على الهوية والتراث وإغناء الثقافة الفلسطينية في المناطق الجغرافية التالية:

1. الضفة الغربية بما في ذلك القدس.
2. قطاع غزة.
3. مناطق فلسطين عام 1948.
4. التجمعات الفلسطينية في لبنان.

لقد قامت المؤسسة منذ تأسيسها عام 1983 بتبني إستراتيجية عملية ديناميكية يتم على أساسها تطوير الخطة المؤسسية ومراجعتها بشكل دوري ومستمر. حيث تُبنى الخطة المؤسسية على أساس تحقيق النظرة المستقبلية للمؤسسة ورسالتها التنموية، آخذة بعين الاعتبار المستجدات السياسية والاقتصادية والاجتماعية في فلسطين والظروف العربية والعالمية المحيطة، والإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لدى المؤسسة وكيفية تنميتها وتطويرها لتحقيق أهداف هذه الخطة البرامجية التي يتم بلورة معالمها مرة كل ثلاث أو أربع سنوات. والى جانب الخطة البرامجية، تقوم المؤسسة بتبني خطط طوارئ إذا ما دعت الحاجة و/أو كان هناك تغيير في المستجدات السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية كما حصل خلال الانتفاضتين الأولى والثانية (مؤسسة التعاون، 2006-ب).

4.5.2. المبادئ الاسترشادية في التوجهات البرامجية ومعايير الاختيار الأساسية للمشاريع المرشحة للتمويل:

انطلاقاً من القواعد الأساسية التي تحكم إستراتيجية عمل المؤسسة والمبنية على رسالتها الواردة في نظامها الداخلي، فان هناك مجموعة من المبادئ التي تشكل الإطار العـام للتوجهـات البرامجيـة للمؤسسة وهي(مؤسسة التعاون، 2006-ب):

1. التركيز على دعم النشاطات ذات الوقع العالي والناتج عن التفاعـل الأمثـل فـي المكونـات الاقتصادية والاجتماعية والوطنية للبرامج والمشاريع.
2. التركيز والتوجه العمودي في التنمية (Vertical Development) بدلاً من تشـتيت الجهـود وبعثرتها باتجاه التمدد الأفقي وكثرة الانتشار في مجالات متعددة.
3. تشجيع التميز والإبداع والتفكير الخلاق في تصميم وتنفيذ المشاريع والنشاطات البرامجية.
4. تشجيع البرامج والمشاريع التي تعمل علـى تحقيـق الاسـتدامة (Sustainability) الماديـة والمجتمعية للمؤسسات الأهلية.
5. التركيز على البناء المؤسسي وتعميق مفاهيم المصداقية والشفافية والمساءلة لـدى المؤسسـات الأهلية والمجتمع المدني.

أما أهم المعايير التي يتم أخذها بعين الاعتبار عند اختيار المشاريع المرشحة للتمويل فهي (مؤسسة التعاون، 2006-ب):

1. تعميق مفهوم الشراكة الإستراتيجية في التمويل والتنفيذ مع المؤسسات التي تتقاطع وتتلاقى مع مؤسسة التعاون في الأهداف والقيم والمبادئ.
2. تشجيع التعاون والتشبيك بين المؤسسات في إعداد الدراسات وتنفيذ المشاريع وتقييمها.
3. التوزيع الجغرافي للمشاريع حسب الأهمية الوطنية والحاجة المجتمعية والإنسانية.
4. التركيز على فئات الأطفال والشباب والنساء والمهمشين في المجتمع.

5.5.2. الهيكل التنظيمي لمؤسسة التعاون:

يتم انتخاب الهيئات واللجان المؤسسية من قبل مجلس الأمناء الذي تنتخبه الجمعية العمومية، ويـتم تنفيذ الخطط السنوية من قبل الجهاز التنفيذي للمؤسسة الذي يتابع تطوير وتنفيذ البرامج المختلفة من

خلال مكاتب المؤسسة الموجودة في جنيف ولندن والقدس ورام الله وغزة وعمان وبيروت. وتتكون أجهزة المؤسسة المرتبطة باتخاذ القرارات الخاصة ببرامج المؤسسة ومشاريعها من الهيئات التالية:

1. الجمعية العمومية: تتكون الجمعية العمومية من 70 عضوا (مؤسسة التعاون، 2008) وهم نخبة من رجال الأعمال والمفكرين الفلسطينيين والعرب، وتعتبر السلطة العليا في المؤسسة حيث تضم جميع الأعضاء العاملين وتعقد اجتماعا سنويا لإقرار استراتيجيات المؤسسة وخططها وميزانيتها، وتقوم بانتخاب مجلس الأمناء مرة كل 3 سنوات.

2. مجلس الأمناء: يتكون مجلس الأمناء من 51 عضوا منهم ثمانية أعضاء فخريين (من بينهم الرئيس ونوابه وأمين الصندوق وأمين السر) (مؤسسة التعاون، 2008). ومجلس الأمناء مسؤول عن إعداد البرامج والخطط التي تقرها الجمعية العمومية ومراقبة تنفيذها وذلك خلال دورتي انعقاده السنوية في شهري أيار وتشرين ثاني، وينتخب من بين أعضائه الهيئة الإدارية ولجنة تنمية الموارد والإعلام، ولجنة البرامج والمشاريع و لجنة الاستثمار واللجان المتخصصة الأخرى.

3. الهيئة الإدارية: يقوم مجلس الأمناء بانتخاب الهيئة الإدارية لفترة 3 سنوات، وتتكون من 8 أعضاء بالإضافة إلى أمين الصندوق بحكم منصبه. وتختار الهيئة من بين أعضائها رئيسا وتتولى الهيئة الإدارية مسؤولية الإشراف المباشر على أعمال المؤسسة والعمل على تنفيذ قرارات مجلس الأمناء، وتقدم للمجلس في كل دورة من دورات انعقاده تقريرا عن سير العمل خلال الفترة السابقة (مؤسسة التعاون، 2008).

4. لجنة البرامج والمشاريع: تعقد لجنة البرامج والمشاريع المكونة من 10 أعضاء (مؤسسة التعاون، 2008) والمنتخبة من قبل مجلس الأمناء اجتماعها مرتين في السنة على الأقل لمتابعة أعمالها، ويحق لها تشكيل لجان خاصة تساعدها على القيام بأعمالها وتوسيع إطار نشاطاتها التنموية وتسريع وتسهيل انجاز العمل المطلوب منها، وتضم هذه اللجان الخاصة اللجنة التنفيذية للبرامج والمشاريع، واللجنة الفنية لبرنامج اعمار البلدة القديمة بالقدس، واللجنة المشرفة على برنامج التجمعات الفلسطينية في لبنان ولجنة التقييم الفنية، وأية لجان استشارية أخرى تراها مناسبة (مؤسسة التعاون، 2006-ب).

يترأس الجهاز التنفيذي للمؤسسة مدير عام يشرف على مديري الشؤون الإدارية والمالية، وتنميـة الموارد والإعلام والاتصال، والبحث والتخطيط، والعمليات البرامجية (مؤسسة التعـاون، 2007-ت)، إضافة إلى مديري البرامج والمشاريع الرئيسية، والمنسقين (حسب المنطقة الجغرافية أو حسب التخصص وذلك بناء عل حاجة ومتطلبات العمـل) ومـوظفي الخـدمات المسـاندة مثـل الإدارة والمحاسبة والسكرتارية...الخ (مؤسسة التعاون، 2006-ب). ويعمل في مكاتب المؤسسة الموجودة في جنيف ولندن والقدس ورام الله وغزة وعمان وبيروت 87 موظفا وموظفة من المختصين فـي مجالات عدة (المدير الاداري والمالي في مؤسسة التعاون، حزيـران2008، اتصـال شخصـي) الملحق(2.2) يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة التعاون (مؤسسة التعاون، 2007-ت).

6.5.2. مراحل عمل مؤسسة التعاون منـذ تأسيسـها عـام 1983 حتـى أواخـر عـام 2007 ومساهمات تدخلاتها في المناطق الجغرافية والقطاعات المستهدفة:

يمكن تقسيم مراحل عمل مؤسسة التعاون منذ تأسيسها في العام 1983 حتى أواخر عام 2007 إلى ثلاث مراحل رئيسة متصلة تاريخيا تبعا للظروف السياسية والاجتماعية التي مـر بهـا المجتمـع الفلسطيني. وانطلاقا من حرصها على المساهمة الفاعلة في الاستجابة لحاجات الإنسان الفلسطيني، عملت المؤسسة بمبدأ المرونة والاستجابة للمتغيرات وتوجيه الدعم للمجتمع الفلسطيني بما يـتلاءم مع المستجدات.

امتدت المرحلة الأولى والتي هي مرحلة دعم الصمود والاعتماد على الذات من عام 1983 وحتى 1993. حيث تحدد نطاق عمل المؤسسة في تلك المرحلة في ستة قطاعات أساسية هـي التعلـيم، والصحة، والتنمية الاقتصادية، والتنمية الاجتماعيـة وتطـوير المؤسسـات، والثقافـة والفنـون، والطوارئ والمساعدات الإنسانية. وقد بلغ مجموع ما قدمته المؤسسة من دعم وتمويل خلال تلـك الفترة حوالي 43 مليون دولار.

أما المرحلة الثانية والتي هي مرحلة التنمية والإعمار فقد امتدت ما بين عام 1994 وعـام 1999، فمع نهاية عام 1993، حاولت المؤسسة أن تضع توجها استراتيجيا جديدا ومنسجما مع التغيـرات السياسية المتمثلة بدخول الفلسطينيين في مسار التسوية الهادف إلى إقامة الدولة الفلسـطينية (فـي حدود اتفاق أوسلو) مساهمة منها في إعمار الدولة المنتظرة عن طريق تنمية المجتمع الفلسـطيني، حيث حددت المؤسسة ثلاثة برامج تنموية رئيسية شملت التطوير المؤسسي، وتنمية القوى البشرية، ودعم الثقافة وتعزيز الهوية، كما أطلقت المؤسسة في عام 1994 برنامج إعمار البلدة القديمة فـي القدس واستحدثت برنامج دعم التجمعات الفلسطينية في لبنان الذي يعنى بمجـالات عـدة أبرزهـا

الرعاية الصحية وتأهيل المعاقين والتعليم المبكر والتدريب المهني. وقد بلغ مجموع ما قدمته المؤسسة من دعم و تمويل خلال هذه الفترة حوالي 48.5 مليون دولار.

أما المرحلة الثالثة والتي هي مرحل الإغاثة والإعمار فقد بدأت مع اندلاع الانتفاضة الفلسطينية الثانية في أواخر أيلول من عام 2000، حيث تنبهت المؤسسة إلى أهمية توفير الدعم الإغاثي العاجل للمتضررين وضحايا إعادة الاحتلال الإسرائيلي للمناطق الفلسطينية. إضافة لذلك استمرت المؤسسة خلال هذه المرحلة في تنفيذ برامجها التنموية الرئيسية للمرحلة السابقة. وقد بلغ مجموع ما قدمته المؤسسة من دعم وتمويل منذ بداية هذه المرحلة وحتى أواخر عام 2007 حوالي 219.5 مليون دولار (مؤسسة التعاون، 2007-ب، 2008).

لقد قامت مؤسسة التعاون منذ تأسيسها في العام 1983 بتمويل ألاف المشاريع في الحقول التنموية والاغاثية المختلفة في الضفة الغربية وقطاع غزة ومناطق 1948 والتجمعات الفلسطينية في لبنان، حيث بلغ عدد المشاريع حتى نهاية عام 2007 حوالي 4440 مشروعا بمبلغ تجاوز311 مليون دولار، ويظهر في الجدول (1.2) النسب المئوية لتوزيع مساهمات مؤسسة التعاون في المناطق الجغرافية المستهدفة 1983-2007.

جدول 1.2: النسب المئوية لتوزيع مساهمات مؤسسة التعاون في المناطق الجغرافية المستهدفة 1983-2007.

الرقم	المناطق الجغرافية المستهدفة	النسبة المئوية%
1	الضفة الغربية بما فيها القدس	58.1
2	قطاع غزة	15.4
3	مناطق 1948	4.2
4	التجمعات الفلسطينية في لبنان	4.5
5	المشاريع المشتركة	17.8

المصدر: (مؤسسة التعاون، 2007-ب، 2008).

يتضح من الجدول أعلاه (1.2) أن الضفة الغربية نالت النصيب الأكبر من دعم مؤسسة التعاون خلال فترة عملها، تلاها قطاع غزة، أما المشاريع المشتركة بين أكثر من منطقة، فقد شكلت أيضا نسبة جيدة من دعم مؤسسة التعاون، ولوحظ وجود تقارب في قيمة الدعم الموجه لكل من التجمعات الفلسطينية في لبنان ومناطق 1948.

نشطت مؤسسة التعاون على مدى 24 عاما ما بين 1983-2007 في ثمـاني قطاعـات تنمويـة وتوزعت المساهمات بنسب متفاوتة بين قطاع وآخر طبقا للمراحل الثلاث المسـتجيبة للمتغيـرات السياسية والاجتماعية على ارض الواقع. ويظهر الجدول (2.2) النسب والمبالغ المتفاوتـة للـدعم والتمويل الموجه للقطاعات التنموية المختلفة مرتبة تنازليا.

جدول 2.2: مبالغ ونسب مساهمات مؤسسة التعاون في القطاعات التنموية المختلفة 1983-2007 مرتبة تنازليا.

الرقم	القطاع الرئيسي	القطاعات الفرعية	المبلغ/ مليون$	النسبة المئوية%
1	التعليم	التعليم العالي، التعليم المدرسي، التعليم المهني والتقني، التعليم ما قبل المدرسي (الطفولة المبكرة)، والتعليم غير النظامي	103,9	33.4
2	الصحة والتغذية	المؤسسات الصحية الحكومية (العيادات والمستشفيات وغيرها)، المؤسسات الصحية غير الحكومية وضمت حقول التعليم والتدريب، التوعية الصحية، والمعونات الصحية الطارئة والتغذية	55	17.7
3	الإغاثـــــة والمســـاعدات الإنسانية	المساعدات النقدية والعينية، تامين المسكن والمأوى، توفير الغذاء ومياه الشرب، توزيع الملابس والاحتياجات الأساسية الأخرى	45	14.5
4	الخـــــدمات الاجتماعيـــة والمجتمعية	خدمات ومراكز الشباب، خدمات ومراكز المرأة والطفل، مراكز الثقافة والفنون، مراكز وخدمات تكنولوجيا المعلومات وخدمات تطوير المؤسسات الأهلية	43,4	13.9
5	البنية التحتيـة والاعمار	البنية التحتية، الإسكان (ترميم المنازل)، الأبنية والمرافق العامة وبرنامج اعمار البلدة القديمة في القدس	38,5	12.4
6	الزراعة والبيئة	الإنتاج الزراعي (النباتي والحيواني) والتسويق، أنظمة المياه والري، الحفاظ على البيئة والتشجير، استصلاح الأراضي والتنمية الريفية	12,4	4
7	التنميـــــة الاقتصادية	المشاريع المدرة للدخل، الأبحاث الاقتصادية، دعم وتطوير التعاونيات وخلق فرص العمل	8,34	2.7
8	الدعم القـانوني والسياسة العامة	الدعم القانوني للقضايا والحالات المهددة من قبل الاحتلال الإسرائيلي، تطوير المؤسسات العامة وحقوق الإنسان	4,61	1.5
المجموع			311,15	%100

المصدر: (مؤسسة التعاون، 2007-ب، 2008).

7.5.2. مسارات عمل مؤسسة التعاون منذ أواخر عام 2000:

تندرج مساهمات مؤسسة التعاون في تنمية الإنسان والمجتمع الفلسطيني ضـمن أربعـة مسـارات برامجية، ما زالت تشكل الإطار العام لعمل المؤسسة منذ أواخر عام 2000 وهي:

1. الثقافة والهوية: تشجيع الحفاظ على الثقافة والهوية الفلسطينية وإحياء الموروث الثقافي الفلسطيني.
2. .تنمية القوى البشرية: تنمية الإنسان الفلسطيني وتأهيله وتمكينه ليصبح منتجا ومهنيا وقادرا على تحقيق أهدافه وأحلامه، ويسهم في دفع عجلة التغيير الاقتصادي والاجتماعي.
3. تمكين المؤسسات: بناء قدرات المؤسسات المحلية ومساعدتها على تقديم خدمات ملائمة لاحتياجات الفلسطينيين من خلال تطبيق متطلبات الحكم الرشيد وتحقيق الاستدامة.
4. الدعم الطارئ: الاستجابة لأي طارئ قد يعرض حياة أو أمن أو صحة الفلسطينيين للخطر(مؤسسة التعاون، 2007-ب).

8.5.2. مشاريع مؤسسة التعاون خلال الأعوام 2004-2007:

نستعرض فيما يلي المشاريع المختلفة لكل عام على حده، والتي بلغت 1323 مشـروعا وتكلفتهـا الاجمالية حوالي 214,7 مليون دولار:

1.8.5.2. مشاريع عام 2004:

خلال عام 2004 تم متابعة تنفيذ 246 مشروعا بلغت ميزانيتها الاجمالية حوالي 69.7 مليون دولار، كان قد صرف منها قبل بداية العام حوالي 25.34 مليون دولار وتم تحويل حوالي 23.9 مليون دولار خلال العام حيث تم الانتهاء بالكامل من تنفيذ 110 مشروع والتي تركزت نشاطاتها على مجالات دعم القطاع الصحي والإنشاء والإعمار لمقار ومرافق الجمعيات الأهلية والمجتمعية والصحية والتعليمية وإعادة تأهيل المباني العامة والبنى التحتية المتضررة للمؤسسات والأفراد ودعم المتطلبات والاحتياجات المادية والمالية والصحية للجمعيات والمؤسسات الأهلية والرسمية تحقيقا لهدف المؤسسة التنموي في تفعيل نشاطاتها وتمكينها من الاستمرار في أداء عملها ومهامها من جهة، وللمساهمة في تحقيق هدف المؤسسة المرحلي

الإغاثي المتمثل في تخفيف المعاناة الاقتصادية والإنسانية من جهة أخرى (مؤسسة التعاون، 2005).

2.8.5.2. مشاريع عام 2005:

لقد تم خلال عام 2005 التعامل مع 280 مشروعا بلغت ميزانيتها الإجمالية 69.6 مليون دولار، وكان معظم الصرف المالي البالغ 25.5 مليون دولار خلال السنة على مشاريع تم تنفيذها في منطقة الضفة الغربية (حوالي 15.2 مليون دولار) تلاها قطاع غزة (حوالي 4.8 مليون دولار). أما نصيب المشاريع المنفذة في مناطق شمات الضفة وغزة فكانت حوالي 3.3 مليون دولار في حين كان نصيب كل من مناطق 48 ولبنان 729 ألف دولار و256 ألف دولار على التوالي، وكان نصيب التصنيف "أخرى" والذي يشمل النقب والقدس والدراسات والبحوث العامة حوالي 1.2 مليون دولار.

جرى الصرف خلال العام على 6 مجالات عمل رئيسة وقد حاز مجال تطوير القوى البشرية على 11.5 مليون دولار، ومجال الإغاثة والطوارئ على9.9 مليون دولار، تلاه البناء المؤسسي بحوالي (2.6) مليون دولار، ثم دعم الفلسطينيين في لبنان2.7%، فالثقافة والهوية 1.9%، والتطوير القطاعي في القدس بنسبة 0.5% .

غطت نشاطات المشاريع أكثر من17 منحى عمل كان أبرزها 5 مناح حسب قيم الصرف بالملايين والتي هي التعليم للبالغين9.67 مليون دولار، والصحة 4.24 مليون دولار، وإغاثة العائلات المنكوبة 2.5 مليون دولار، والبنى التحتية 2.37 مليون دولار، والإعاقة 1.58 مليون دولار. أما التعليم للأطفال والمشاريع المدرة للدخل والثقافة والتطوير المجتمعي وتطوير الشباب وتكنولوجيا المعلومات فكان نصيبها حوالي2.5 مليون دولار، بينما توزع باقي الصرف على أكثر من 12 منحى عمل آخر (مؤسسة التعاون، 2006-أ).

3.8.5.2. مشاريع عام 2006:

لمست مؤسسة التعاون حياة أكثر من مليون فلسطيني وخاصة الأطفال والشباب من خلال برامجها لعام 2006. فقد تم إنفاق أكثر من 38.4 مليون دولار على حوالي 357 مشروعا تم تنفيذها في مختلف مناطق عملياتها، حيث تم إنفاق معظمها لدعم قطاعي التعليم والصحة. كما تجاوزت الإيرادات في عام 2006 ما قيمته 54.5 مليون دولار تم توجيهها إلى أنشطة البرامج بما نسبته

89.3% وإلى الوقفية بما نسبته 10.7%. يمثل عام 2006 بالنسبة لمؤسسة التعاون العـام الأكثـر إنجازا حتى الآن، حيث يقدر عدد الذين استفادوا مباشرة من برامجها في عام 2006 بحوالي مليون شخصا.

لقد ذهب 96% من الإنفاق إلى خمسة قطاعات، وكان أكبر إنفاق علـى قطـاع التعلـيم (17.85 مليون دولار)، يليه قطاع الصحة والتغذية (5.53 مليون دولار)، ثم قطـاع الخـدمات المجتمعيـة والاجتماعية (5.5 مليون دولار)، والإغاثة (3.50 مليـون دولار)، والبنيـة التحتيـة والإسـكان والإعمار (3.23 مليون دولار)، وذهب 4% فقط إلى قطاعات الزراعـة والبيئـة (0.70 مليـون دولار)، والسياسات العامة والدفاع والحقوق القانونية (0.44 مليون دولار)، والتنميـة الاقتصـادية (0.23 مليون دولار).

من بين 357 مشروعا نفذتها المؤسسة عام 2006، تم تنفيذ 211 مشروعا في الضفة الغربية ، 64 مشروعا في قطاع غزة، 61 مشروعا في لبنان و21 مشروعا في مناطق 1948. وقد تـم إنفـاق أكثر من 25 مليون دولار في الضفة الغربية بما في ذلك القدس. أما في غزه فقد تم إنفاق ما يقارب 8 ملايين دولار، وفي لبنان تم إنفاق أكثر من مليوني دولار، وأما في مناطق 1948 فقد تم إنفـاق أكثر قليلا من نصف مليون دولار(مؤسسة التعاون، 2007-أ).

4.8.5.2. مشاريع عام 2007:

ساهمت مؤسسة التعاون خلال عام 2007 وعبر عدد من مشاريعها الاغاثية والتنموية في تحسين حياة أكثر من مليون فلسطيني وخاصة فئتي الأطفال والشباب. فقد تم إنفاق أكثر من 37 مليون دولار على أكثر من 440 مشروع تم تنفيذها في مختلف مناطق عملياتها كما تجاوزت الإيرادات ما قيمته 43 مليون دولار. قطاعيا توزعت المشاريع على ثمانية قطاعات عمل، حازت ثلاثة قطاعات منها على أكثر من 80% من إجمالي المصاريف البرامجية، وكان اكبر إنفاق على قطاع التعليم (15.15 مليون دولار) ، يليه قطاع التنمية المجتمعية (10.11 مليون دولار)، ثم قطاع الطوارئ والمساعدات الإنسانية (4.99 مليون دولار)، كما زادت المشاريع التي تم الإنفاق عليها من حيث العدد عن 440 مشروعا، حازت قطاعات التنمية المجتمعية، والتعليم، والبنية التحتية والإسكان والأعمار على أكثر من 75% منها. أما جغرافيا فإنه من بين أكثر من 440 مشروعا تم تنفيذها، فإن أكثر من 265 مشروعا نفذت في الضفة الغربية، و65 مشروعا في قطاع غزة، و70مشروعا في لبنان، و40 مشروعا في مناطق 1948. ماليا تم انفاق أكثر من 27 مليون دولار في الضفة

الغربية بما في ذلك القدس، وما يقارب 7.5 مليون دولار في غزة، وأكثر من 1.3 مليون دولار في لبنان، وأكثر من 0.77 مليون دولار في مناطق 1948 (مؤسسة التعاون، 2008).

يظهر الجدول (3.2) عدد المشاريع التي تم متابعتها خلال الأعوام 2004-2007 وتكلفتها بالمليون دولار.

جدول 3.2: عدد المشاريع التي تم متابعتها خلال الأعوام 2004-2007 وتكلفتها بالمليون دولار.

العام	عدد المشاريع التي تم متابعتها	التكلفة بالمليون دولار
2004	246	69.7
2005	280	69.6
2006	357	38.4
2007	440	37
المجموع	1323	214,7

9.5.2. إجراءات دعم المشاريع التنموية المتبعة خلال الأعوام 2004-2006:

يعني مصطلح الإجراءات التسلسل الزمني للخطوات التي يجب القيام بها لتحقيق هدف معين (الدهان، وآخرون، 2005)، بمعنى اخر فإن الإجراءات هي التي تحدد التسلسل الزمني للخطوات التي يجب القيام بها من اجل تنفيذ السياسات ومن ثم الوصول إلى الأهداف، وبالتالي فإن وصف كيفية القيام بكل مهمة من المهام الموجودة في السلسلة الزمنية ومن سيقوم بها موجود ضمن الإجراءات (جامعة القدس المفتوحة، 1994).

إن تحديد الإجراءات الواجب وضعها للقيام بعمل معين يتطلب أولا تعريف العمل، ومن ثم تحديد اجزائه، ومن ثم ترتيبها منطقيا وتوقيت هذه الأعمال الجزئيه حتى تكون سلسلة مترابطة ومتكاملة تؤدي لتنفيذ عمل معين (جامعة القدس المفتوحة، 1994).

أن إجراءات دعم المشاريع التنموية بشكل عام تتمثل بعدة خطوات بدءاً من مرحلة التخطيط والتحضير، مروراً بمرحلة تعبئة طلبات الدعم وفرزها وتقييمها، ومرحلة إقرارها ومتابعة تنفيذها، وانتهاءً بتقييم المشاريع المنجزة، وبناء عليه فأننا نوضح فيما يلي إجراءات دعم المشاريع التنموية المعتمدة في مؤسسة التعاون خلال الأعوام 2004-2006 والتي هي كما يلي (مؤسسة التعاون، 2006-ب):

أولا: مرحلة التخطيط والتحضير:

1. تبني مؤسسة التعاون تدخلاتها البرامجية بناء على قاعدة معلومات لتحديد الاحتياجات القطاعية وبما يتلاءم مع المسارات البرامجية لمؤسسة التعاون. وتقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات القطاعية من خلال نشاطات بحثية تشمل:

- مراجعة الأدبيات المحلية والعالمية ومن منظور قطاعي تنموي متداخل وتحضير الوثائق حول أولويات التدخل القطاعية والبرامجية.
- إجراء الأبحاث الميدانية من خلال طواقم المؤسسة أو من خلال التعاقد مع مستشارين من خارج المؤسسة ولأغراض بحثية محددة.
- تنفيذ لقاءات بؤرية ونقاشات مع مجموعات مستهدفة للإطلاع على تصورات المعنيين من احتياجات وأولويات القطاعات.
- المشاركة في لجان وطنية تعمل على رسم السياسات والخطط الوطنية للقطاعات ذات الأولويـة في المسارات الإستراتيجية لمؤسسة التعاون.

2. تقوم مؤسسة التعاون خلال هذه المرحلة بتحضير رزمة طلب المنحة للمعنيين على شكل رزمة مكتوبة مكونة من إرشادات مكتوبة حول آلية التقدم بطلبات الدعم/ المنحة. الملحق(3.2) يبين ذلك، ونموذج لتقديم طلبات المنح. الملحق (4.2) يبين ذلك، أو مادة تستطيع المؤسسات المعنية الحصول عليها من صفحة المؤسسة الالكترونية www.welfareassociation.org.

ثانيا: مرحلة تقديم طلبات الدعم وفرزها وتقييمها:

1. تستلم مؤسسة التعاون طلبات الدعم من خلال ثلاثة مسارات أساسية:

- طلبات دعم تتقدم بها مؤسسات ترغب بتنفيذ مشروع/ برنامج بدون أن يكون هناك إشعاراً من مؤسسة التعاون للتقدم بطلبات.
- طلبات دعم تتقدم بها مؤسسات ترغب بتنفيذ مشروع/ برنامج بناء على إشعار وتعليمات أو إعلان من مؤسسة التعاون حول القطاعات والتدخلات المعنية.
- مشاريع بناء على تمويل مخصص، طلب أحد الجهات المعنية/ الداعمة للتنفيذ.

2. توفر مؤسسة التعاون للمؤسسات المعنية بالتقدم بطلبات لدعم مشاريعها/ برامجها من مؤسسة التعاون إرشادات مكتوبة حول الية التقدم بطلبات الدعم/ المنح، الملحق(3.2) يبين ذلك.

3. توفر مؤسسة التعاون نموذج لتقديم طلبات المنح، الملحق (4.2) يبين ذلك.
4. يتم استلام طلبات المنح في مؤسسة التعاون على شكلين:

- طلبات معبأة على النموذج الموحد لتقديم الطلبات، كما هو في الملحق(4.2) .
- طلبات على شكل مقالي غير منسجمة مع النموذج الموحد لتقديم الطلبات. وفي هذه الحالة تشعر مؤسسة التعاون المؤسسة التي تقدمت بالطلب بضرورة ترحيل ما جاء به على النموذج الموحد لتقديم الطلبات.

5. تسجل الطلبات الواردة للمؤسسة على نموذج خاص يعرف بقائمة الطلبات الواردة، الملحق (5.2) يبين ذلك (وفي حالة عدم تقديم الطلب على النموذج الموحد لتقديم الطلبات، يتم إرفاق نسخة من النموذج مع رسالة الاستلام النمطية أو إشعار المتقدم عن إمكانية الحصول على النموذج عبر الشبكة الالكترونية، وذلك لقيام المؤسسة مقدمة الطلب بإدخال المعلومات الأساسية حسب متطلبات مؤسسة التعاون). حيث ترسل بعد ذلك رسالة إشعار استلام الطلب إلى المؤسسة مقدمة الطلب بموعد أقصاه أسبوع بعد استلام الطلب، الملحق(6.2) يبين ذلك.

6. تحول الطلبات المكتملة إلى مدير العمليات، ومنه الى مدير دائرة البرامج والمشاريع للتأكد من مدى تطابقها مع المسارات البرامجية ومدى واقعية أهداف ومخرجات الطلب ومواءمته مع أهداف المؤسسة وأولوياتها البرامجية، حيث يقوم بفرز أولي لجميع الطلبات والخروج بإحدى التوصيات التالية:

- استبعاد بعض الطلبات تلقائيا لعدم ملاءمتها لمعايير العمل في المؤسسة والأهداف الإستراتيجية، الملحق (7.2) يبين ذلك، حيث يقوم مدير دائرة البرامج والمشاريع بتلخيص الطلبات المستبعدة في قائمة خاصة "قائمة الطلبات المستبعدة/ المرفوضة" للعرض على مدير العمليات ومنه إلى لجنة البرامج والمشاريع.
- تحويل الطلبات المؤهلة والتي تجاوزت معايير الرفض/ الاستبعاد التلقائي للطلبات وتتوافق مع المعايير الأولية، الملحق (7.2) يبين ذلك، إلى المنسق المعنى لإجراء التقييم الأولي للطلب مكتبيا وميدانيا وعمل ملخص بذلك، ليعرض على اجتماع دائرة البرامج والمشاريع خلال اجتماعها الدوري لإصدار توصية الدائرة بالقبول الأولي او الرفض.

7. بعد الحصول على الموافقة الأولية من دائرة البرامج والمشاريع على الطلب المقدم والذي حصل على تقييم مكتبي وميداني إيجابي يقوم المنسق المعني بإعداد ملخص تقرير التقييم والذي يعد ملخصاً تنفيذياً عن المشروع.

8. بعد ذلك يقوم مدير دائرة البرامج والمشاريع بعرض التقييم الكلي للمشروع على اجتماع لجنة التقييم الفنية (Technical Assessment Committee) على أن يكون العرض بين يدي أعضاء اللجنة قبل أسبوع على الأقل من تاريخ الاجتماع. حيث ينتج عن هذا الاجتماع أحد الثلاث خيارات التالية لترفع إلى لجنة البرامج والمشاريع وتدون في محضر اجتماع رسمي:

- اقتراح رفض المشروع (Recommended Rejection). الملحق (8.2) يبين نموذج رسالة رفض نمطية مع بيان الأسباب، طبعا ترسل بعد موافقة لجنة البرامج والمشاريع ومصادقة الهيئة الإدارية.
- اقتراح تأجيل المشروع (Recommended Delay/ Freeze).الملحق (9.2) يبين نموذج رسالة تأجيل نمطية مع بيان الأسباب، طبعا ترسل بعد موافقة لجنة البرامج والمشاريع ومصادقة الهيئة الإدارية.
- اقتراح قبول المشروع (Recommended Approval).

وفي حالة اقتراح قبول المشروع يتم التوصية بما يلي:

- اقتراح قبول المشروع للدعم/ التمويل من المصادر الذاتية.
- أو اقتراح قبول المشروع للدعم/ التمويل من خلال تبرع مخصص.
- أواقتراح قبول المشروع للدعم/ التمويل من خلال التحزيم والبحث عن مصادر تمويل (Packaging).

في حالة اقتراح قبول المشروع يرجع الطلب الى مدير دائرة البرامج والمشاريع بدون تعديل أو مع التعديلات التي يراها المجتمعون مناسبة لاستكمال متطلباته (الموازنة والجدول الزمني)، ومنه الى مدير العمليات ومن ثم الى أعضاء اللجنة الفنية لتقييم المشاريع، ثم تعاد المشاريع ثانية الى مدير دائرة البرامج والمشاريع ومنه الى مدير العمليات ثم المدير العام لعرضه على لجنة البرامج والمشاريع (من الممكن أن يقوم المدير العام بعرض الملخص التنفيذي لمشروع ما على أعضاء اللجنة بالتمرير في حالة كون المشروع أو البرنامج طارئاً حيث تعتبر مسالة الوقت به حاسمة ولا

يمكن الانتظار لحين اجتماع اللجنة. وفي هذه الحالة يتم ذكر هذا المشروع والالية التي تمت للحصول على موافقة اللجنة عليه في اجتماع اللجنة اللاحق). حيث يرفع قرار لجنة البرامج والمشاريع بعد ذلك إلى الهيئة الإدارية التي تقوم بدورها بالمصادقة على قرار اللجنة، وبناء عليه يقوم مدير العمليات بإبلاغ قرار الموافقة الى مدير دائرة البرامج والمشاريع والدائرة المالية. ليقوم بعدها مدير دائرة البرامج والمشاريع بإبلاغ قرارالموافقة إلى مسؤول/ة إدارة نظم المعلومات والتحويلات المالية وكذلك الدائرة المالية وذلك من اجل تسجيل الموافقة وإعطاء رقم نهائي للمشروع (يفتح ملف للمشروع حسب الرقم النهائي) بشكل يبين المنطقة الجغرافية التابع لها، وطبيعته، والسنة التي تمت فيها الموافقة عليه والرقم الخاص به والنشاط الذي يشمله، حيث يساعد هذا الترقيم على متابعة المشاريع والبيانات والقوائم المالية والقيام بالإحصائيات الضرورية بالدقة والسرعة المطلوبة لاتخاذ القرار.

ثالثا: مرحلة متابعة تنفيذ المشاريع التنموية:

1. في حالة قبول المشروع تقوم دائرة البرامج والمشاريع بتحضير رسالة نمطية "خطاب الموافقة" باسم مدير العمليات/ المدير العام ترسل الى الجهة التي تقدمت بالطلب (ويحدد في الرسالة مبلغ المنحة الموافق عليها وشروط استخدام المبلغ وإجراءات بدء الصرف) والاتفاقية وملاحقها. الملحق (10.2) يبين ذلك.

2. تقوم الجهة المستفيدة بإعداد رسالة موافقة على قبول المنحة وتوقيع الاتفاقية وفتح حساب بنكي خاص بالمنحة، وإعداد خطة تنفيذية بالتنسيق مع المنسق المعني من مؤسسة التعاون ليتم اعتمادها من مدير دائرة البرامج والمشاريع. وذلك من اجل تحويل الدفعة المالية الأولى الى الحساب الخاص بالمشروع.

3. بعد ذلك يبدأ تنفيذ المشروع حسب الخطة التنفيذية وتحول الدفعات المالية الأخرى الى حساب المشروع حسب سير العمل والانجاز وتزويد مؤسسة التعاون بالتقارير الفنية والمالية المرحلية ووثائق الصرف والالتزام بعناصر وإجراءات الصرف والشروط الأخرى في الاتفاقية (سند قبض الدفعة السابقة، كشف بنكي حديث، وثائق العطاءات ومحاضر الفتح والتحليل والترسية والعقود) ومصادقة المنسق المعني من مؤسسة التعاون عليها بعد مراجعتها وتقييمها. الملحق (11.2) يبين نماذج التقارير الفنية والمالية المرحلية.

4. خلال تنفيذ المشروع يقوم المنسق المعني من مؤسسة التعاون بزيارات ميدانية عشوائية ومبرمجة للمؤسسة المستفيدة والمشروع من اجل متابعة سير العمل وخاصة قبل تحويل الدفعات المالية.

5. يتم تحويل الدفعة الأخيرة فقط عندما تثبت الجهة المستفيدة بأنه قد تم تنفيذ كافة عناصر المشروع حسب الأصول، وأنه قد تم الوفاء بجميع شروط هذه الاتفاقية، وسلم التقرير النهائي الفني والمالي وتمت المصادقة عليه من قبل مؤسسة التعاون. الملحق (12.2) يبين نموذج التقرير النهائي للمشروع من قبل الجهة المستفيدة.

رابعا: مرحلة تقييم المشاريع المنجزة:

1. يقوم المنسق المعني (أو في بعض الأحيان مستشار خارجي) بتقييم نهائي للمشروع على أساس عدد من المقاييس الأساسية أهمها:

- التأكد من تحقيق أهداف المشروع.
- مراجعة مفصلة للإنجازات.
- مدى الالتزام بالجدول الزمني لتنفيذ المشروع.
- مدى الالتزام ببنود الموازنة وعدم تجاوزها إلا بموافقة منسق مؤسسة التعاون.
- وقع المشروع على الفئة المستهدفة، وقياس رضا المستفيدين من المشروع ومدى تلبية احتياجاتهم.
- وقع المشروع في منطقة عمله.
- تقييم مستوى أداء المؤسسة المستفيدة في تنفيذ المشروع والإشراف عليه.
- استمرارية التأثير الإيجابي للمشروع بعد انتهاء التمويل و/أو المساعدة الفنية.
- إمكانية تكرار وتعميم المشروع على مؤسسات أخرى.
- الحاجة للمتابعة الفنية لتعزيز فرص استمرارية المشروع.
- الخبرات المستفادة من المشروع.

2. تساهم المؤسسة المستفيدة بشكل فعال في هذا التقييم وتتعاون على إنجاحه وتتلقى ملخصاً عنه.
3. بعد ذلك يقوم المنسق المعني برفع تقرير نهاية المشروع الى مدير دائرة البرامج والمشاريع الذي يراجع التقرير ويوصي بإقفال ملف المشروع، ومن ثم يحول الملف الى مدير العمليات

للموافقة على إقفاله ويتم إعلام مسؤول/ة برنامج إدارة نظم المعلومات والدائرة المالية بذلك.
الملحق (13.2) يبين ملخص دورة المشروع في مؤسسة التعاون بشكل عام.

6.2 الدراسات السابقة

لقد تم إجراء مراجعة لمختلف المصادر الثانوية المتوفرة والمتعلقة بموضوع البحث، حيث تم زيارة العديد من المراكز البحثية والمكتبات المتخصصة والمؤسسات بهدف تطوير قائمة بأسماء المراجـع والدراسات والأبحاث المتوفرة حول الموضوع، ولكن لم يتم العثور على أي مرجع أو بحث يتعلق بدراسة الموضوع بشكل مباشر، حيث اقتصر ما تم العثور عليه على مواضيع تتعلق بدراسة عملية التنمية والتمويل بشكل عام.

1.6.2. دراسة الكاتب خليل نخلة (2004): أسطورة التنمية فـي فلسـطين، الـدعم السياسـي والمراوغة المستديمة:

تستعرض الدراسة تجربة التنمية في الأراضي الفلسطينية المحتلة منذ العام (1967) وحتـى عـام (2004)، حيث يعتمد الكاتب على تجربته الشخصية من خلال عمله مع مؤسسة التعاون ومع مكتب المفوضية الأوروبية ومع وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، مستعينا بكم هائل من المراجـع والمصادر ليغطي التداخلات التنموية في فلسطين قبل اتفاقات أوسلو، وهنا يركز على دور مؤسسة التعاون كإحدى أهم مؤسسات الدعم للاقتصاد الفلسطيني من خلال محاولتهـا إنعـاش الاقتصـاد الفلسطيني بعيدا" عن الاحتلال الإسرائيلي، وما رافقها من نجاحات وإخفاقات، وما لها من أهـداف معلنه وأخرى غير معلنه لتجنب إعاقة عملها من السلطات الإحتلالية الإسرائيلية.

ركزت الدراسة أيضا على دور الاتحاد الأوروبي كأحد الداعمين الرئيسيين للفلسطينيين خلال الفترة (1993-2001)، حيث أشار الكاتب إلى أن الهدف الاستراتيجي للاتحاد الأوروبي هو التركيز على نقل الاقتصاد الفلسطيني من حالة التبعية لإسرائيل، مع إشارته إلى اشتراط الأوروبيين في دعمهـم على تخصيص مبالغ تصل إلى النصف أحيانا لتغطية رواتب الخبراء والفنيين التابعين لهم.

ترجع الدراسة السبب فيما آلت إليه الظروف والأحوال المعيشية للشعب الفلسطيني إلى التـداخلات الخارجية والمحلية، ومتطلبات الوضع السياسي في المنطقة.

توصي الدراسة في النهاية بضرورة تشكيل مجلس للتنمية الوطنية لمراقبة المساعدات الخارجيـة، والتخلص من بعض الوزارات والمؤسسات التي تشكل عبئا على عملية التنمية.

2.6.2. دراسة برنامج دراسات التنمية في جامعة بير زيت (2004): تقرير التنمية البشرية فـي فلسطين (2004):

يصدر برنامج دراسات التنمية بجامعة بير زيت تقريرا سنويا عن التنمية البشرية فـي فلسـطين، حيث يستعرض في هذه الدراسة تقرير التنمية البشرية في فلسطين للعام (2004)، الذي يتناول في فصله الخامس دور التمويل الدولي في بناء المجتمع وتمكين الإنسان الفلسطيني، حيث يلقي التقرير الضوء على المساعدات الدولية للسلطة الفلسطينية خلال الفترة (1994-2004)، ويشـير التقريـر إلى أن الحجم التراكمي لهذه المساعدات وصل إلى أكثر من (6) مليار دولار أمريكي حتى منتصف عام (2004)، توزعت على الدول العربية بما مجموعـه (1203.1) مليـون دولار، و(1241.6) مليون دولار من الاتحاد الأوروبي، و(1028) مليون دولار من الولايـات المتحـدة الأمريكيـة، و(482) مليون دولار من اليابان، و(434.7) مليون دولار من المؤسسـات الدوليـة، و(2013.8) مليون دولار من بقية الدول الأوروبية، و(149.4) مليون دولار من دول أخرى. كذلك فقـد كـان التوزيع القطاعي لهذه المساعدات على النحو التالي، (1462.5) مليون دولار لقطاع البنية التحتية، و(428.3) مليون دولار للقطاعات الإنتاجية، و(2121.1) للقطاعات الاجتماعية، و(1193) لبنـاء المؤسسات و(346.5) لبقية القطاعات. كذلك يشير التقرير إلى أن (14%) من المساعدات الدوليـة كانت على شكل قروض ميسرة، وقد تلقت السلطة الوطنية الفلسطينية ما نسبته (87%) من إجمالي المساعدات، في حين تلقت المؤسسات الأهلية (NGOs) ما نسبته (8%)، والباقي صرف لوكالـة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأنوروا).

يوضح التقرير أن المساعدات الدولية خلال تلك الفترة لم تؤد إلى تحقيق الطموحات والاحتياجـات الفلسطينية المتمثلة في تمكين المجتمع الفلسطيني من تحقيق استقلاله وتقرير مصيره ووضع أسـس لتنمية بشرية مستدامة. وفي هذا الصدد يرجع التقرير مصدر هذا الضعف إلى الأهداف الأساسـية لتقديم المساعدات والمتمثلة بدعم العملية السياسية بين الفلسطينيين والإسرائيليين، وإزالـة التـوتر والعنف في المنطقة واحتواء أسبابه، ونشر مبادئ الديمقراطية، وحقوق الإنسان بين الفلسـطينيين. وقد كان ذلك على حساب احداث التنمية الحقيقية التي يسعى إليها الفلسطينيون، فقد أسـهمت هـذه المساعدات -ولو بشكل غير مقصود- في إعفاء السلطات الإسرائيلية من تحمل الأعباء الاقتصادية والخدماتية المترتبة على إعادة احتلالها لمعظم مناطق السلطة الفلسطينية.

ويبين التقرير أيضا أنه وعلى الرغم من إنجازات التمويل الـدولي ومسـاهماته فـي القطاعـات الفلسطينية المختلفة، إلا أن هذه المساعدات لم تسهم في الحد من الآثـار السـلبية المترتبـة علـى الممارسات والسياسات الإسرائيلية، فقد فشلت في تعويض الخسائر والأضرار التي لحقت بالمجتمع الفلسطيني، وهنا ينقل التقرير عن أحد تقارير البنك الدولي أن إجمالي المساعدات التي صرفت في الأراضي الفلسطينية خلال الفترة (1994-1996) بلغت حوالي (1.49) مليار دولار، فيما تجـاوز حجم الخسائر الناجمة عن سياسة الإغلاق الإسرائيلية في الفترة ذاتها حوالي (2.8) مليـار دولار. كما ان هذه المساعدات لم تنجح أيضا في تقليل اعتماد الفلسطينيين على العامل الخـارجي، وخيـر مثال على ذلك استمرار اعتماد الموازنة العامة للسلطة في تمويل نفقاتها التطويرية على المساعدات الخارجية، كذلك اعتماد العديد من الوزارات والمؤسسات الفلسطينية في تمويل نشاطاتها على الدعم الذي تقدمه الدول المانحة.

3.6.2. دراسة الباحث عماد لبد (2004): التنمية الاقتصادية في فلسطين:

ركز الباحث في دراسته على عملية التنمية الاقتصادية في فلسطين بشـكل خـاص، مـع الأخـذ بالاعتبار وبإيجاز الاستراتيجيات العامة للتنمية ثم معوقات ومشاكل التنمية، وهذا من أجـل بلـورة محصلة عامة عن عملية التنمية، ثم مقارنة ذلك بما هو موجود في فلسطين ليستخلص في النهايـة الإستراتيجية الأمثل للتنمية الاقتصادية في فلسطين.

بين البحث إن خصوصية الحالة الفلسطينية تستدعي ضرورة تطوير استراتيجية تنموية خاصة بها، بحيث يكون أبرز معالمها التركيز على بعض المرافق الاقتصادية ضمن القطاعات المختلفة، ممـا يعني إزالة التشوهات المتراكمة خلال فترة الاحتلال الإسرائيلي، والعمـل علـى تنميـة المرافـق والقطاعات وتطويرها من جهة أخرى، فالاقتصاد الفلسـطيني بحاجـة إلـى مـا يمكـن تسـميته بإستراتيجية إشباع الحاجات ثم استراتيجية الإنتاج من أجل التصدير، ومـن ثـم الأخـذ بـالمفهوم الحديث للتنمية، أي تنمية تلبي الحاجات الأساسية، وتعتمد على الـذات، وتحـافظ علـى الهويـة الحضارية، وتتصف بالتوازن والاستقرار والتواصل، والأخذ بأحدث التطورات الملائمة لها.

دراسة معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (2005): نحو توظيف أنجع للمساعدات الخارجية المقدمة للشعب الفلسطيني:

بينت هذه الدراسة أن مجموع المساعدات المقدمة من الدول المانحة للسلطة الوطنية الفلسطينية في الفترة من 1994-2004 تقدر بحوالي (7.5) بليون دولار. حيث أظهرت الدراسة أن هذه المساعدات كانت تصل إلى السلطة الوطنية الفلسطينية بمتوسط سنوي مقداره (500) مليون دولار خلال الفترة (1994-2000)، وأنها ارتفعت إلى بليون دولار سنويا في السنوات من (2001) إلى (2004)، مما يعني أن نصيب الفرد الفلسطيني من المساعدات في الفترة المذكورة ناهز (250) دولارا" سنويا.

أشارت الدراسة أيضا إلى أن الدول الأوروبية مجتمعه تصدرت قائمة المانحين، إذ بلغت مساهمتها حوالي (30%) من إجمالي المساعدات، وتلتها الولايات المتحدة الأمريكية التي قدرت الدراسة نسبة تبرعاتها بحوالي (15%). أما الدول العربية فان حصتها بلغت في الفترة (2001-2004) حوالي (30%) بعد أن كانت (8%) في الفترة (1994-2000)، في حين بلغت مساهمة اليابان حوالي (7%) كمتوسط سنوي، ويوزع الباقي على بقية الدول المانحة الأخرى.

بينت الدراسة أن المساعدات توزعت على القطاعات الاقتصادية والاجتماعية المختلفة، حيث حصلت القطاعات الاجتماعية على حوالي (4.3) بليون دولار، أي ما نسبته (57%)، ومرافق البنية التحتية بحوالي (1.5) بليون دولار، أي (20%)، والقطاعات الإنتاجية بنحو(450) مليون دولار، أي (6%)، وتوزعت البقية على المنظمات الأهلية، ومنظمات المجتمع المدني، إضافة إلى الدراسات والاستشارات والخبراء. وأضافت الدراسة أن حوالي (85%) من المساعدات كانت على شكل منح وهبات غير مستردة، في حين كانت النسبة الباقية، ومقدارها (15%) على شكل قروض ميسرة بفوائد مخفضة.

أوضحت الدراسة أن حوالي (20%) من المساعدات المشار إليها خصصت لتغطية أتعاب المستشارين والخبراء ورواتبهم من الدول المانحة نفسها، فضلا" عن تكاليف الدراسات والبحوث. كذلك بينت الدراسة ضعف مشاركة منظمات المجتمع المدني في رسم الخطط التنموية، على الرغم من أن حصتها في إجمالي المساعدات بلغت (8%)، كما بينت الدراسة أن للمساعدات الدولية بعدا سياسيا يوازي البعد الاقتصادي والاجتماعي، وهو التوجه نحو السلام وتحقيق التسوية والاستقرار والأمن الإقليمي. كما بينت الدراسة أن المساعدات الدولية لم تتمكن من المساهمة في تحرير

الاقتصاد الفلسطيني من الانعتاق من التبعية القسرية للاقتصاد الإسرائيلي، بل أن بعضـها سـاهم عمليا" في الربط بينهما من خلال عدم القيام ببناء الموانئ والمطارات المستقلة للفلسطينيين.

وفي النهاية سجلت الدراسة للمساعدات الدولية نتائج ايجابية وملموسة، في مجال تأهيل مرافق البنية التحتية وبناء مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، وتعزيز قدراتها الفنية والإدارية، بما فـي ذلـك بعض القطاعات الإنتاجية والخدمية. وخلصت الدراسة إلى أن المساعدات الدولية لن تسـتمر إلـى الأبد، لذا فان من واجب الفلسطينيين المبادرة بوضع استراتيجية تنموية واضحة تقوم علـى الإدارة الكفؤة للاقتصاد، وتحديد الخيارات التنموية بحكمة واقتدار.

دراسة عمر قصراوي (2007): الاتجاهات التنموية للمانحين وأثرها على التنمية المحلية في الأراضي الفلسطينية:

خلصت الدراسة إلى أن الاتحاد الأوروبي والدول الأوروبية ساهمت بما نسبته (50%) من إجمالي التمويل الدولي، يليه الولايات المتحدة الأمريكية، والدول العربية مجتمعة، وبرنامج الأمم المتحـدة الإنمائي بما نسبته (16%)، (15.5%)، (10.4%) على التوالي.

وقد بينت الدراسة عدم جدية التمويل الدولي في بناء اقتصاد فلسطيني صلب من خـلال تركيـزه على المشاريع والبرامج الاغاثية الطارئة وابتعاده عن المشاريع الاقتصادية المنتجة والداعمة، حيث لم يتجاوز نصيب القطاعات الإنتاجية (5%)، وقطاع البنية التحتية (17%) من إجمالي التمويل، في حين كان نصيب قطاع بناء المؤسسات (38%)، واستأثرت القطاعات الاجتماعية بما نسبته (40%) من إجمالي التمويل.

كذلك رافق التمويل الدولي الكثير من الضبابية والغموض، سواء" من حيـث الحجـم والشـكل، إذ تراوح حجم التمويل بين (5.64) إلى (9) مليار دولار، مثلت القروض نسبة تتراوح بـين (6.5%) إلى (16%) من إجماله. أيضا" بينت الدراسة وجود دور للتوجهات الشخصية والمناطقية في توزيع المشاريع على المحافظات الفلسطينية مما زعزع ثقة المواطن بالسـلطة ومؤسسـاتها مـن جهـة والتمويل الدولي من جهة أخرى. كذلك بينت الدراسة أن التمويل الدولي رافقه بعد سياسي منحـاز لإسرائيل من حيث التوجه نحو السلام وتحقيق الاستقرار والأمن الإقليمي في المنطقة.

ختمت الدراسة بمجموعة من التوصيات توزعت على السلطة الوطنية الفلسطينية، والدول المانحة، والقطاع الخاص، ومنظمات المجتمع المدني تتمثل في توفير الدعم السياسي مـن الـدول المانحـة للتمويل الدولي، وإعطاء الأولوية للقطاعات الإنتاجية ذات الكثافة العمالية للتقليل من البطالـة فـي المجتمع الفلسطيني، وكذلك توفير الدعم للقطاع الخاص وحمايته من المعيقات الداخلية والخارجيـة على حد سواء، مع العمل على تطوير جودة المنتجات الفلسطينية مما يمكنها من المنافسـة محليـا" وخارجيا". كذلك ضرورة إشراك القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني في وضع وتنفيذ خطط التنمية المعتمدة على الأولويات والاحتياجات الوطنية.

يتضح من الدراسات السابقة المذكورة أعلاه أنها لا تتعلق بشكل مباشر بموضوع دراسة إجـراءات دعم المشاريع التنموية كعملية إدارية متخصصة، وانما تتعلق بدراسة عملية التنمية والتمويل بشكل عام، لذا فإنها تؤكد أهمية هذه الدراسة التي بين ايدينا، وتشكل مدخلا وأساسا هاما لاي دراسـات تتعلق بعملية التنمية ومتطلباتها وتمويلها بشكل عام. حيث أنها تتفق على العديد من القضايا الهامة مثل أهمية وضرورة وجود خطة تنموية شاملة كمتطلب أساسي لنجاح عملية التنمية، وان الافتقـار إلى السيادة من أهم معيقات التنمية، وانه تم التركيز على القطاعات الاجتماعية والخدمية أكبر مـن القطاعات الإنتاجية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 تصميم البحث والإجراءات البحثية

تم تصميم البحث وانجازه وفق المنهج الوصفي، أما الإجراءات البحثية التي تم إتباعها فكانت كما يلي:

1. جمع المعلومات النظرية اللازمة.
2. تحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة.
3. إعداد دليل المقابلة وتحكيمه واختباره.
4. تعديل دليل المقابلة حسب الملاحظات التي تم الحصول عليها.
5. إجراء المقابلات وجمع البيانات.
6. تفريغ البيانات وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.
7. عرض النتائج والاستنتاجات والتوصيات في فصول الدراسة.

2.3 مجتمع البحث

المؤسسات المستفيدة من دعم مؤسسة التعاون والمسجلة لدى الجهات الرسمية والعاملة في فلسطين، والتي حصلت على منحة لمشروع تنموي واحد على الأقل (نفذته أو أشرفت عليه)، وخضع لإجراءات دورة دعم ومتابعة تنفيذ المشاريع في مؤسسة التعاون خلال الأعوام 2004- 2006 والتي كان عددها 79 مؤسسة موزعة كما يلي:

1. الضفة الغربية بمافيها القدس/ 55 مؤسسة.
2. قطاع غزة/ 19 مؤسسة.
3. مناطق 1948/ 5 مؤسسات.

الملحق (1.3) يبين مجتمع الدراسة كاملا.

3.3 عينة البحث

عينة طبقية عشوائية بنسبة 40% من مجتمع الدراسة، حيث تم تقسيمه إلى ثـلاث منـاطق عمـل رئيسية (الضفة الغربية بما فيها القدس، قطاع غزة ومناطق1948)، وتم اخذ عينة بنسبة 40% من كل منطقة بطريقة عشوائية وكانت 32 مؤسسة موزعة كما يلي:

1. الضفة الغربية بما فيها القدس/ 22 مؤسسة.
2. قطاع غزة/ 8 مؤسسات.
3. مناطق 1948/ مؤسستين.

4.3 أدوات البحث

1. المقابلة.
2. الملاحظة غير المباشرة (مراجعة السجلات والوثائق).

5.3 دليل مقابلة المؤسسات المستفيدة

لقد تضمن دليل مقابلة المؤسسات المستفيدة مجموعة من الأسئلة المغلقة مثل: الأسئلة الثنائية (نعـم ولا) وأسئلة الاختيار من متعدد أو البدائل، ومجموعة أخرى من الأسئلة المفتوحة (صالح، 2006) والتي تم إعدادها من اجل تحقيق أهداف البحث وفيما يلي أهم مجالات دليل المقابلة:

1. معلومات عامة عن المؤسسة المستفيدة.
2. مرحلة التخطيط والتحضير.
3. مرحلة تقديم طلبات الدعم وفرزها وتقييمها.

4. مرحلة متابعة تنفيذ المشاريع التنموية.
5. مرحلة تقييم المشاريع المنجزة.
6. اثر التعامل مع مؤسسة التعاون كجهة داعمة في بناء قدرات المؤسسات المستفيدة (من وجهة نظرها طبعا).
7. انطباع المؤسسات المستفيدة عن مؤسسة التعاون بشكل عام.
8. أهم المشاكل والعقبات في التعامل مع مؤسسة التعاون، وأهم الاقتراحات لحلها.
9. أهم الأولويات لتحسين دور مؤسسة التعاون في دعم المشاريع التنموية.

الملحق (2.3) يبين دليل المقابلة كاملا.

كما تم تحكيم دليل المقابلة من قبل عدد من المحكمين (مشكورين) ذوي الخبرة العلمية والعملية في مجال البحث العلمي وهم:

1. الدكتور عزام صالح من جامعة القدس.
2. الدكتورة تفيده الجرباوي من مؤسسة التعاون.
3. الدكتور ربيع عويس من جامعة القدس المفتوحة.
4. الأستاذ مراد ابو الهيجاء من جامعة القدس المفتوحة.

كما تم أيضا اختبار دليل المقابلة باختيار عدد من المؤسسات المستفيدة من مجتمع الدراسة، حيث تم الطلب منهم الإجابة على الأسئلة المطلوبة بعد توضيح الهدف من ذلك.

6.3 طرق جمع البيانات

الزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية مع المؤسسات المستفيدة والتي تمت خلال الخمسة أشهر الأولى من عام 2008.

7.3 طريقة تحليل البيانات

تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for Social Sciences (SPSS)، وذالك بعد جمع البيانات عن طريق دليل المقابلة المعـد خصيصـا لـذلك

الغرض، حيث تم ادخال البيانات من خلال البرمجية المذكورة وتم فحصها للتأكد من خلوها من الأخطاء سواء كان ذلك في ادخال البيانات أو تعبئة دليل المقابلة وتصحيح هذه الأخطاء إن وجدت، وتم بعدها البدء بتحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي من خلال إيجاد الجداول التكرارية والنسب والأوساط الحسابية ومتوسطات الإجابات، وكذلك الإحصاء التحليلي من خلال استخدام اختبارT للعينة الواحدة، والتي تلزم في مجالات وفقرات دليل المقابلة المختلفة .

8.3 خطة انجاز البحث

تم انجاز البحث وفق الجدول الزمني التالي:

تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء	النشاط
2007/7/1	2007/11/6	• التشاور مع الدكتور المشرف حول موضوع الدراسة وعنوانها • مراجعة مؤسسة التعاون والحصول على موافقتها • جمع المعلومات النظرية اللازمة • اعداد مقترح الرسالة ومناقشته وإقراره
2007/11/7	2007/12/15	استكمال جمع بعض المعلومات النظرية اللازمة
2007/12/1	2007/12/31	تحكيم دليل المقابلة واختباره
2008/1/1	2008/5/30	جمع البيانات الأولية
2008/6/1	2008/6/30	تحليل البيانات وكتابة الأجزاء النظرية
2008/7/1	2008/11/16	إعداد الرسالة بصورتها النهائية ورفعها للمناقشة

الفصل الرابع

النتائج ومناقشتها

1.4 رأي المؤسسات المستفيدة في إجراءات التخطيط والتحضير التي تقوم بها مؤسسة التعاون من اجل تحديد الاحتياجات المجتمعية (على المستوى القطاعي و/أو الجغرافي) وذلك من اجل تصميم البرامج والمشاريع التنموية

أظهرت الدراسة فيما يتعلق بهذا المحور النتائج التالية:

1. نسبة المؤسسات المستفيدة التي شاركت في مراجعة وتحديد الاحتياجات المجتمعية وترتيب الأولويات على المستوى القطاعي أو الجغرافي من خلال مؤسسة التعاون 31.2%، سواء كان ذلك عن طريق أبحاث ميدانية أو مجموعات عمل مركزة أو اجتماعات عامة قام بها طاقم مؤسسة التعاون أو مستشارون من خارج مؤسسة التعاون، الجدول (1.4) يبين نسبة المشاركة واليتها.

جدول 1.4: نسبة مشاركة المؤسسات المستفيدة في مراجعة وتحديد الاحتياجات المجتمعية وترتيب الأولويات على المستوى القطاعي أو الجغرافي من خلال مؤسسة التعاون واليتها.

نوع المشاركة	نسبة المؤسسات المشاركة%	نسبة المؤسسات غير المشاركة%	آلية المشاركة		
			أبحاث ميدانية%	مجموعات مركزة%	اجتماعات عامة%
في مراجعة وتحديد الاحتياجات المجتمعية	31.2	68.8	10	30	60
في ترتيب أولويات الاحتياجات المجتمعية	31.2	68.8	0	40	60

المصدر: إجابات المؤسسات المستفيدة في عينة الدراسة.

اختلفت النتائج مع المبادئ الاسترشادية في التوجهات البرامجية لمؤسسة التعاون وإجراءات التخطيط والتحضير(مؤسسة التعاون، 2006-ب)، واتفقت مع تقرير البنـك الـدولي بـأن المؤسسات المانحة لا تشرك الفئات المستهدفة في تحديد احتياجاتهم (البنك الدولي، 2003)، ومع دراسة معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس) من حيث ضعف مشاركة منظمات المجتمع المدني في رسم الخطط التنموية (معهد أبحـاث السياسـات الاقتصـادية الفلسطيني، 2005).

2. وافقت المؤسسات المستفيدة بمتوسط إجابات 4.06 أن مؤسسة التعاون قامت بمراجعة الأدبيات المحلية والعالمية من منظور تنموي قطاعي متداخل لتحديد الاحتياجات وترتيب الأولويات المجتمعية، ووافقت بمتوسط إجابات 4.22 أن مؤسسة التعاون شاركت في لجان وطنية تعمل على رسم السياسات والخطط الوطنية للقطاعات ذات الأولوية، ووافقت ايضا بمتوسط إجابات 3.66 على أن مؤسسة التعاون تعمل على التركيز والتوجه العمودي في التنمية بدلاً من تشتيت الجهود وبعثرتها باتجاه التمدد الأفقي والانتشار في مجالات متعددة. مقابل ذلك اعتقدت المؤسسات المستفيدة ووافقت بشدة وبمتوسط إجابات 4.91 أن مشاركتها ضرورية جداً في مرحلة التخطيط والتحضير، وان لديها الرغبة والاستعداد التام للمشاركة في تحديد الاحتياجات وترتيب الأولويات المجتمعية حال دعوتها من قبل مؤسسة التعاون ووافقت عل ذلك بمتوسط إجابات 4.84، الجدول (2.4) يبين رأي المؤسسات المستفيدة في إجراءات التخطيط والتحضير التي تقوم بها مؤسسة التعاون واهمية مشاركتها واستعدادها لذلك.

جدول 2.4: رأي المؤسسات المستفيدة في إجراءات التخطيط والتحضير التي تقوم بها مؤسسة التعاون واهمية مشاركتها واستعدادها لذلك.

العبارة	أعارض بشدة%	أعارض%	محايد%	أوافق%	أوافق بشدة%	متوسط الإجابات
نعتقد وحسب معلوماتنا أن مؤسسة التعاون قامت بمراجعة الأدبيات المحلية والعالمية من منظور تنموي قطاعي متداخل لتحديد الاحتياجات وترتيب الأولويات المجتمعية	0	3.1	9.4	65.6	21.9	4.06
نعتقد وحسب معلوماتنا أن مؤسسة التعاون شاركت في لجان وطنية تعمل على رسم السياسات والخطط الوطنية للقطاعات ذات الأولوية	0	0	6.2	65.6	28.1	4.22
نعتقد أن مشاركة المؤسسات المستفيدة ضرورية جداً في مرحلة التخطيط والتحضير	0	0	0	9.4	90.6	4.91
لدى مؤسستنا الرغبة والاستعداد التام للمشاركة في تحديد الاحتياجات وترتيب الأولويات المجتمعية حال دعوتنا من مؤسسة التعاون	0	0	0	15.6	84.4	4.84
تعمل مؤسسة التعاون على التركيز والتوجه العمودي في التنمية بدلاً من تشتيت الجهود وبعثرتها باتجاه التمدد الأفقي والانتشار في مجالات متعددة	6.2	9.4	9.4	62.5	12.5	3.66

المصدر: إجابات المؤسسات المستفيدة في عينة الدراسة.

اتفقت النتائج مع المبادئ الاسترشادية في التوجهات البرامجية لمؤسسة التعاون وإجراءات التخطيط والتحضير(مؤسسة التعاون، 2006-ب) من حيث أن مؤسسة التعاون قامت بمراجعة الأدبيات المحلية والعالمية من منظور تنموي قطاعي متداخل لتحديد الاحتياجات وترتيب الأولويات المجتمعية، ومن حيث أنها شاركت في لجان وطنية تعمل على رسم السياسات والخطط الوطنية للقطاعات ذات الأولوية وتعمل على التركيز والتوجه العمودي في التنمية بدلاً من تشتيت الجهود وبعثرتها باتجاه التمدد الأفقي والانتشار في مجالات متعددة، لكنها اختلفت مع إجراءات التخطيط والتحضير(مؤسسة التعاون، 2006-ب) من حيث انخفاض مستوى مشاركة المؤسسات المستفيدة في

مراجعة وتحديد الاحتياجات المجتمعية وترتيب الأولويات على المستوى القطاعي أو الجغرافي (31.2%)، علما ان هذه المؤسسات اعتقدت أن مشاركتها ضرورية وهامة ولديها الرغبة والاستعداد التام للمشاركة حال دعوتها من مؤسسة التعاون، وتفسير ذلك هو ان المؤسسات المستفيدة تثق في إجراءات التخطيط والتحضير التي تقوم بها مؤسسة التعاون كمؤسسة فلسطينية مانحة من اجل تحديد الاحتياجات المجتمعية (على المستوى القطاعي و/أو الجغرافي) وذلك من اجل تصميم البرامج والمشاريع التنموية، إلا أنها في الوقت نفسه تبدي استعدادها التام للمشاركة حال دعوتها من مؤسسة التعاون وتعتقد ان مشاركتها ضرورية وهامة خاصة وان نسبة مشاركتها منخفضة، وهذا طبعا أسلوب جيد من قبل المؤسسات المستفيدة لإيصال رسالة مهنية وبناءة الى مؤسسة التعاون من خلال هذه الدراسة مفادها ان مشاركة المؤسسات المستفيدة ضرورية وهامة، والأفضل دائما التعاون والتنسيق بين المؤسسات المانحة والمستفيدة من اجل إحداث تنمية حقيقية ومستدامة خاصة وان مؤسسة التعاون تتقاطع مع المؤسسات المستفيدة في تحقيق نفس الأهداف التنموية كونها مؤسسة فلسطينية.

ولاختبار الفرضية المتعلقة بهذا المحور وهي أن إجراءات التخطيط والتحضير التي تقوم بها مؤسسة التعاون من اجل تحديد الاحتياجات المجتمعية (على المستوى القطاعي و/أو الجغرافي) وتصميم البرامج والمشاريع التنموية غير ملائمة من وجهة نظر المؤسسات المستفيدة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ (H0:) $\mu \leq 3.5$ فإننا نرفض هذه الفرضية وذلك حسب اختبار T حيث أن قيمة مستوى الدلالة اقل من $\alpha = 0.05$ ، الجدول (21.4) يبين ذلك.

2.4 رأي المؤسسات المستفيدة في إجراءات مؤسسة التعاون في استقبال طلبات الدعم وفرزها وتقييمها

أظهرت الدراسة فيما يتعلق بهذا المحور النتائج التالية:

1. نسبة المؤسسات المستفيدة التي علمت بوجود الدعم لمشاريع تنموية بناءً على إعلان في الصحف المحلية 40.6%، وبناءً على إشعار وتعليمات من مؤسسة التعاون 3.1%، ومن خلال اجتماع عام دعت إليه مؤسسة التعاون وعرضت برامجها ومشاريعها 3.1%، وبالتواصل والمتابعة المستمرة لنشاطات مؤسسة التعاون 46.9%، وبطرق أخرى (من خلال الهيئة الوطنية للمؤسسات الأهلية) 6.2%.

اتفقت النتائج مع إجراءات دعم المشاريع التنموية المتبعة في مرحلة تقديم الطلبات وفرزها وتقييمها من حيث ان المؤسسات المستفيدة علمت بوجود دعم بطريقة أو أخرى (مؤسسة التعاون، 2006-ب)، إلا أن انخفاض نسبة المؤسسات التي علمت عن طريق الصحف المحلية (40.6%) مقارنة بمجموع نسب التي علمت بطرق أخرى (مثل التواصل والمتابعة المستمرة لنشاطات مؤسسة التعاون (46.9%) وبناءً على إشعار وتعليمات من مؤسسة التعاون (3.1%)، ومن خلال اجتماع عام دعت إليه وعرضت برامجها ومشاريعها (3.1%))، حيث ان هذا يشير إلى عدم تكافؤ الفرص بين المؤسسات المختلفة، وخاصة بالنسبة للمؤسسات التي لاتعرف مؤسسة التعاون أو ليس لها علاقة معها والتي غالبا ما تتواجد في القرى والمخيمات. وهذا يتفق مع عينة الدراسة حيث ان 75% من المؤسسات المستفيدة التي تم مقابلتها موجودة في المدن و18.8% موجودة في المخيمات و6.2% موجودة في القرى.

2. أن 96.9% من المؤسسات المستفيدة تقدمت بطلب الدعم باستخدام النماذج النمطية الموحدة المعتمدة من قبل مؤسسة التعاون، وان 71% منها استلمت معها إرشادات لكيفية تعبئتها والتقدم بها، و29% لم تستلم أي إرشادات، وأن 3.1% منها تقدمت بطلب الدعم على شكل مقالي وغير منسجم مع النموذج الموحد، ولم تشعرها مؤسسة التعاون بعد تقديم الطلب بضرورة ترحيل ما جاء فيه على النموذج الموحد.

اتفقت النتائج مع إجراءات دعم المشاريع التنموية المتبعة في مرحلة تقديم الطلبات وفرزها وتقييمها (مؤسسة التعاون، 2006-ب) من حيث ان المؤسسات المستفيدة تقدمت بطلب الدعم باستخدام النماذج النمطية الموحدة المعتمدة من قبل مؤسسة التعاون وبنسبة عالية (96.9%)، الا انه يؤخذ عليها أن 71% منها استلمت معها إرشادات لكيفية تعبئتها والتقدم بها و29% لم تستلم أي إرشادات، وهذا يشير إلى عدم تكافؤ الفرص بين المؤسسات المختلفة من حيث توفر الإرشادات التي تساعد المؤسسات المختلفة على التقدم بطلبات الدعم وفق المتطلبات المعتمدة من قبل مؤسسة التعاون، خاصة وان ذلك يؤثر في تقييم الطلب والحصول على التمويل لاحقا.

3. متوسط المدة الزمنية المخصصة لتعبئة طلبات الدعم 25 يوما (أدناها 7 أيام وأعلاها 40 يوما)، وان 81.2% من المؤسسات المستفيدة رأت ان هذه المدة مناسبة، وان 18.8% منها رأت ان هذه المدة غير مناسبة، وان متوسط المدة المناسبة 33 يوما (أدناها 20 يوما

وأعلاها 60 يوما)، الجدول (3.4) يبين المدة المخصصة لتعبئة طلبات الدعم ورأي المؤسسات المستفيدة فيها.

جدول 3.4: المدة المخصصة لتعبئة طلبات الدعم ورأي المؤسسات المستفيدة فيها.

المدة المخصصة بالأيام	نسبة المؤسسات المستفيدة%	رأي المؤسسات المستفيدة	المدة المناسبة حسب رأي المؤسسات المستفيدة
7	6.2	غير مناسبة	3.1% تعتبر المدة المناسبة 30 يوم و3.1% تعتبر المدة المناسبة 25 يوم
10	3.1	مناسبة	
14	9.4	6.2% مناسبة و3.1% غير مناسبة	3.1% تعتبر المدة المناسبة 30 يوم و3.1% تعتبر المدة المناسبة 20 يوم
15	12.5	9.4% مناسبة و3.1%غير مناسبة	3.1% تعتبر المدة المناسبة 30 يوم
21	3.1	مناسبة	
30	62.5	59.4% مناسبة و3.1%غير مناسبة	3.1% تعتبر المدة المناسبة 60 يوم
40	3.1	مناسبة	

المصدر: إجابات المؤسسات المستفيدة في عينة الدراسة.

يتضح من العرض والجدول أعلاه ان متوسط المدة الزمنية المخصصة لتعبئة طلبات الدعم 25 يوما هو معقول نسبيا، لذا فإن 81.2% من المؤسسات المستفيدة رأت ان هذه المدة مناسبة، ولكن المشكلة في ان المدة تراوحت مابين 7- 40 يوما وهذا مجال كبير، لذا فإن 18.8% من المؤسسات المستفيدة رأت ان هذه المدة غير مناسبة، ورأت ان متوسط المدة المناسبة هو33 يوما، وهذا منطقي لان المدة المعمول بها عادة من قبل المؤسسات المانحة عموما وفي الأوضاع العادية حوالي 30 يوما.

4. وافقت المؤسسات المستفيدة بمتوسط إجابات 3.81 أن طلبات الدعم التي تعتمدها مؤسسة التعاون سهلة التعبئة والاستخدام، ووافقت ايضا بمتوسط إجابات 3.94 أن متطلبات وشروط دعم المشاريع التنموية واضحة للمؤسسات المستفيدة، وفي الوقت نفسه اعتقدت المؤسسات المستفيدة ووافقت بمتوسط إجابات 4.44 أنه من الأفضل عقد لقاءات أو

اجتماعات لتوضيح كيفية تعبئة طلبات الدعم ومتطلبات وشروط الدعم، واعتقدت ووافقت بشدة بمتوسط إجابات 4.53 أن لديها الرغبة والاستعداد التام للمشاركة في أي لقاء أو اجتماع لتوضيح كيفية تعبئة طلبات الدعم ومتطلبات وشروط ذلك، علما ان 56.2% من المؤسسات المستفيدة لم تدع لأي لقاء أو اجتماع لتوضيح ذلك وان 43.8% من المؤسسات المستفيدة دعيت فقط، الجدول (4.4) يبين رأي المؤسسات المستفيدة في طلبات الدعم والمتطلبات والشروط التي تعتمدها مؤسسة التعاون واهمية عقد لقاءات أو اجتماعات توضيحية واستعدادها لحضورها.

جدول 4.4: رأي المؤسسات المستفيدة في طلبات الدعم والمتطلبات والشروط التي تعتمدها مؤسسة التعاون واهمية عقد لقاءات أو اجتماعات توضيحية واستعدادها لحضورها.

العبارة	أعارض بشدة%	أعارض%	محايد%	أوافق%	أوافق بشدة%	متوسط الإجابات
طلبات الدعم التي تعتمدها مؤسسة التعاون سهلة التعبئة والاستخدام	0	18.8	6.2	50.0	25.0	3.81
متطلبات وشروط دعم المشاريع التنموية واضحة للمؤسسات المستفيدة	0	12.5	9.4	50.0	28.1	3.94
نعتقد في مؤسستنا أنه من الأفضل عقد لقاءات أو اجتماعات لتوضيح كيفية تعبئة طلبات الدعم ومتطلبات وشروط الدعم	0	0	0	56.2	43.8	4.44
لدى مؤسستنا الرغبة والاستعداد التام للمشاركة في أي لقاء أو اجتماع لتوضيح كيفية تعبئة طلبات الدعم ومتطلبات وشروط ذلك	0	0	0	46.9	53.1	4.53

المصدر: إجابات المؤسسات المستفيدة في عينة الدراسة.

لقد استخدمت المؤسسات المستفيدة أسلوبا جيدا لإيصال رسالة مهنية وبناءة الى مؤسسة التعاون من خلال هذه الدراسة مفادها أنه من الأفضل عقد لقاءات أو اجتماعات لتوضيح كيفية تعبئة طلبات الدعم ومتطلبات وشروط الدعم، وان لديها الرغبة والاستعداد التام لحضورها والمشاركة فيها، وانه من الافضل دائما التواصل بين المؤسسات المانحة والمستفيدة خلال مراحل العمل كافة، وذلك من اجل إحداث تنمية حقيقية ومستدامة.

5. نسبة المؤسسات المستفيدة التي طلبت مساعدة فنية أثناء تعبئة طلب الدعم (لإعداد الخطة أو الموازنة مثلا) من احد موظفي مؤسسة التعاون بلغت 50%، وان 93.8% منها حصلت عليها في الوقت المناسب، و6.2% لم تحصل عليها في الوقت المناسب، وان50% من المؤسسات المستفيدة لم تطلب أي مساعدة فنية.

اتفقت النتائج مع إجراءات دعم المشاريع التنموية المتبعة في مرحلة تقديم الطلبات وفرزها وتقييمها (مؤسسة التعاون، 2006-ب)، من حيث ان مؤسسة التعاون تقدم اية مساعدة فنية للمؤسسات المستفيدة التي تطلب ذلك أثناء تعبئة طلب الدعم (لإعداد الخطة أو الموازنة مثلا).

6. جميع المؤسسات المستفيدة قامت بتسليم طلبات الدعم في الوقت المحدد، وان 34.4% منها فقط وصلها رسالة إشعار باستلام طلبات الدعم و65.6% لم تصلها، الجدول(5.4) يبين المدة التي وصلت فيها إشعارات استلام طلبات الدعم للمؤسسات المستفيدة من مؤسسة التعاون. وان 18.2% من الإشعارات باستلام طلبات الدعم تم الإشارة فيها إلى المدة التي سيتم إعلام المؤسسات المستفيدة خلالها بنتائج التقييم والتي كانت 90 يوما، و81.8% من الإشعارات لم يتم الإشارة فيها إلى المدة التي سيتم إعلام المؤسسات المستفيدة خلالها بنتائج التقييم.

جدول5.4: المدة التي وصلت فيها إشعارات استلام طلبات الدعم للمؤسسات المستفيدة من مؤسسة التعاون.

المدة| يوم	1	3	7	14	15	30
نسبة المؤسسات المستفيدة%	36.4	9.1	9.1	27.3	9.1	9.1

المصدر: إجابات المؤسسات المستفيدة في عينة الدراسة.

اختلفت النتائج مع إجراءات دعم المشاريع التنموية المتبعة في مرحلة تقديم الطلبات وفرزها وتقييمها (مؤسسة التعاون، 2006-ب)، من حيث انخفاض نسبة المؤسسات المستفيدة التي وصلها رسالة إشعار باستلام طلبات الدعم (34.4% فقط)، ومن حيث المدة التي وصلت فيها الإشعارات والتي وصل 45.5% منها بعد ما بين 14- 30 يوم علما ان المدة المعتمدة من قبل مؤسسة التعاون أسبوع كحد أقصى، كما اختلفت معها أيضا من حيث انخفاض نسبة الإشعارات التي تم الإشارة فيها

إلى المدة التي سيتم إعلام المؤسسات المستفيدة خلالها بنتائج التقييم (18.2% فقط) والتي كانت 90 يوما.

7. أن 18.8% من المؤسسات المستفيدة اعتبرت حجم طلب الدعم التي تعتمده مؤسسة التعاون طويلا جدا، وان 21.9% اعتبرته طويلا، و59.4% اعتبرته معتدلا، ولا أي مؤسسة اعتبرته قصيرا أو قصيرا جدا. وأن المؤسسات المستفيدة وافقت بمتوسط إجابات 4.34 أنه من الأفضل تقدم المؤسسة بطلب دعم أولي، وإذا حظيت فكرة المشروع باهتمام مؤسسة التعاون يتم التقدم بطلب تفصيلي، الجدول (6.4) يبين رأي المؤسسات المستفيدة بفكرة طلب الدعم الأولي.

جدول 6.4: رأي المؤسسات المستفيدة بفكرة طلب الدعم الأولي.

العبارة	أعارض بشدة%	أعارض%	محايد %	أوافق%	أوافق بشدة%	متوسط الإجابات
نعتقد في مؤسستنا أنه من الأفضل تقدم المؤسسة بطلب دعم أولي، وإذا حظيت فكرة المشروع باهتمام مؤسسة التعاون يتم التقدم بطلب تفصيلي	6.2	0	0	40.6	53.1	4.34

المصدر: إجابات المؤسسات المستفيدة في عينة الدراسة.

تعتبر هذه النتيجة منطقية وواقعية خاصة وان العديد من المؤسسات المانحة تعتمد فكرة الطلب او المقترح الأولي، مع الإشارة الى انه خلال مقابلة المؤسسات المستفيدة التي عارضت الفكرة بشدة تبين ان سبب المعارضة من احدى المؤسسات هو التخوف من عدم وضوح او فهم فكرة المشروع من خلال الطلب او المقترح الأولي وبالتالي رفض المشروع، اما المؤسسة الأخرى فأعزت السبب الى تخوفها من نقل فكرة المشروع من قبل مؤسسات أخرى قبل الموافقة عليها.

8. أن 62.5% من المؤسسات المستفيدة تم زيارتها من قبل احد موظفي مؤسسة التعاون لتقييم طلبات الدعم، وان 37.5% لم يتم زيارتها.

اختلفت النتيجة مع إجراءات دعم المشاريع التنموية المتبعة في مرحلة تقديم الطلبات وفرزها وتقييمها (مؤسسة التعاون، 2006-ب)، من حيث انخفاض نسبة المؤسسات المستفيدة التي

تم زيارتها من قبل احد موظفي مؤسسة التعاون لتقييم طلبات الدعم (62.5% فقط) قبل الموافقة عليها.

9. وافقت المؤسسات المستفيدة بمتوسط إجابات 4.03 أن تقييم طلبات الدعم مهني وتم حسب معايير موضوعية، كما وافقت بمتوسط إجابات 4.13 ان لديها الثقة في إجراءات مؤسسة التعاون في فرز طلبات المشاريع وتقييمها، الجدول (7.4) يبين رأي المؤسسات المستفيدة في إجراءات مؤسسة التعاون في استقبال طلبات الدعم وفرزها وتقييمها.

جدول 7.4: رأي المؤسسات المستفيدة في إجراءات مؤسسة التعاون في استقبال طلبات الدعم وفرزها وتقييمها.

العبارة	أعارض بشدة%	أعارض%	محايد%	أوافق%	أوافق بشدة%	متوسط الإجابات
نعتقد في مؤسستنا أن تقييم طلبات الدعم مهني وتم حسب معايير موضوعية	3.1	6.2	9.4	46.9	34.4	4.03
لدى مؤسستنا الثقة في إجراءات مؤسسة التعاون في فرز طلبات المشاريع وتقييمها	3.1	3.1	15.6	34.4	43.8	4.13

المصدر: إجابات المؤسسات المستفيدة في عينة الدراسة.

اتفقت النتائج مع إجراءات دعم المشاريع التنموية المتبعة في مرحلة تقديم الطلبات وفرزها وتقييمها (مؤسسة التعاون، 2006-ب)، من حيث ان مؤسسة التعاون تستخدم أسلوب مهني ومعايير موضوعية في تقييم الطلبات المقدمة لها.

10. متوسط المدة الزمنية بين التقدم بطلب الدعم وبين وصول خطاب الموافقة 114 يوما، حيث كانت 3 أشهر فما دون لحوالي 65.6% من المؤسسات المستفيدة، وأكثر من 3 أشهر إلى 6 أشهر لحوالي 15.6%منها، وأكثر من 6 أشهر إلى سنة لحوالي 15.6% منها أيضا، وسنة فأكثر لحوالي 3.1% من المؤسسات المستفيدة، وان 50% من المؤسسات المستفيدة اعتبرت المدة بين التقدم بطلب الدعم وبين وصول خطاب الموافقة غير مناسبة وان متوسط المدة المناسبة حوالي 55 يوما، الجدول (8.4) رأي المؤسسات المستفيدة في المدة بين التقدم بطلب الدعم وبين وصول خطاب الموافقة من مؤسسة التعاون.

جدول 8.4: رأي المؤسسات المستفيدة في المدة بين التقدم بطلب الدعم وبين وصول خطاب الموافقة من مؤسسة التعاون.

المدة الزمنية المخصصة	نسبة المؤسسات المستفيدة%	رأي المؤسسات المستفيدة	المدة المناسبة حسب رأي المؤسسات المستفيدة
3 أشهر فما دون	65.6	43.7% مناسبة و21.9% غير مناسبة	3.1% تعتبر المدة المناسبة 20 يوم 15.6% تعتبر المدة المناسبة 30 يوم 3.1% تعتبر المدة المناسبة 35 يوم 12.5% تعتبر المدة المناسبة 40 يوم 3.1% تعتبر المدة المناسبة60 يوم 9.4% تعتبر المدة المناسبة90 يوم 3.1% تعتبر المدة المناسبة180 يوم
أكثر من 3 أشهر إلى 6 أشهر	15.6	6.2% مناسبة و9.4% غير مناسبة	
وأكثر من 6 أشهر إلى سنة	15.6	15.6% غير مناسبة	
سنة فأكثر	3.1	3.1% غير مناسبة	

المصدر: إجابات المؤسسات المستفيدة في عينة الدراسة.

يذكر انه حسب إجراءات دعم المشاريع التنموية المتبعة في مرحلة تقديم الطلبات وفرزها وتقييمها (مؤسسة التعاون، 2006-ب) فإنه سيتم إعلام المؤسسات بنتائج تقييم طلبات الدعم خلال ثلاثة أشهر من تاريخ تقديمها، وان المدة المتعارف عليها بها عادة من قبل المؤسسات المانحة عموما وفي الأوضاع العادية تتراوح مابين 2- 3 أشهر.

11. أشارت 65.6% من المؤسسات المستفيدة انه سبق وأن تقدمت بطلب دعم إلى مؤسسة التعاون وتم رفض المشروع، وان 61.9% من المؤسسات التي رفضت طلباتها وصلها رسالة رفض، و76.9% من رسائل الرفض وضحت أسباب الرفض، و80% من أسباب الرفض كانت مقنعة، وأن المؤسسات المستفيدة وافقت بشدة وبمتوسط إجابات 4.84 أنها تفضل دائماً وفي حال رفض مشاريعها أن يصلها رسالة رد تبين أسباب الرفض لكي تتعرف على نقاط الضعف وتتجنبها في المرات القادمة، الجدول (9.4) يبين رأي المؤسسات المستفيدة في أهمية وصول رسالة رفض لطلبات الدعم.

جدول 9.4: رأي المؤسسات المستفيدة في أهمية وصول رسالة رفض لطلبات الدعم.

العبارة	أعارض بشدة%	أعارض%	محايد%	أوافق%	أوافق بشدة%	متوسط الإجابات
نفضل دائماً في مؤسستنا وفي حـال رفـض مشروعنا أن يصلنا رسالة رد تبـين أسـباب الرفض لكي نتعرف علـى نقـاط الضـعف ونتجنبها في المرات القادمة	0	0	0	15.6	84.4	4.84

المصدر: إجابات المؤسسات المستفيدة في عينة الدراسة.

اختلفت النتائج مع إجراءات دعم المشاريع التنموية المتبعة في مرحلة تقديم الطلبات وفرزها وتقييمها (مؤسسة التعاون، 2006-ب)، من حيث انخفاض نسبة المؤسسات المستفيدة (61.9%) التي وصلها رسالة رفض عندما رفضت طلباتها.

12.أن 12.5% من المؤسسات المستفيدة سبق وأن تقدمت بطلب دعم إلى مؤسسة التعاون وتم تأجيل المشروع، وانه لم يصل أيا من المؤسسات التي تأجلت طلباتها رسالة تأجيل، وأن المؤسسات المستفيدة وافقت بشدة وبمتوسط إجابات 4.81 أنها تفضل دائماً وفي حال تأجيل مشاريعها أن يصلها رسالة رد تبين أسباب ومدة التأجيل لكي تساعدها على تخطيط مشاريعها بصوره أفضل، الجدول (10.4) يبين رأي المؤسسات المستفيدة في أهمية وصول رسالة تأجيل لطلبات الدعم.

جدول (10.4): رأي المؤسسات المستفيدة في أهمية وصول رسالة تأجيل لطلبات الدعم.

العبارة	أعارض بشدة%	أعارض%	محايد%	أوافق%	أوافق بشدة%	متوسط الإجابات
نفضل دائماً في مؤسستنا وفي حـال تأجيـل مشروعنا أن يصلنا رسالة رد تبـين أسـباب ومدة التأجيل وذلك لتسـاعدنا علـى تخطـيط مشاريعنا بصوره أفضل	0	0	0	18.8	81.2	4.81

المصدر: إجابات المؤسسات المستفيدة في عينة الدراسة.

اختلفت النتائج مع إجراءات دعم المشاريع التنموية المتبعة في مرحلة تقديم الطلبات وفرزها وتقييمها (مؤسسة التعاون، 2006-ب)، من حيث عدم وصول المؤسسات المستفيدة رسالة تأجيل عندما تأجلت طلباتها.

ولاختبار الفرضية المتعلقة بهذا المحور وهي أن إجراءات مؤسسة التعاون في استقبال طلبات الدعم وفرزها وتقييمها غير ملائمة من وجهة نظر المؤسسات المستفيدة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ (H0:) $\mu \leq 3.5$ فإننا نرفض هذه الفرضية وذلك حسب اختبار T حيث أن قيمة مستوى الدلالة اقل من $\alpha = 0.05$ ، الجدول (21.4) يبين ذلك.

3.4 رأي المؤسسات المستفيدة في إجراءات مؤسسة التعاون في متابعة تنفيذ المشاريع التنموية

أظهرت الدراسة فيما يتعلق بهذا المحور النتائج التالية:

1. أن 75% من المؤسسات المستفيدة تم مناقشتها من قبل مؤسسة التعاون بالاتفاقية وملحقاتها ومدى ملاءمتها لطبيعة المؤسسة المستفيدة والمشروع المقترح قبل توقيعها، و25% لم تتم مناقشتها، رغم أن جميع المؤسسات المستفيدة تفضل أن يتم مناقشتها بالاتفاقية وملحقاتها قبل توقيعها.

   لقد استخدمت المؤسسات المستفيدة (25%) أسلوب جيد لإيصال رسالة مهنية وبناءة إلى مؤسسة التعاون مفادها انه من الأفضل أن يتم مناقشتها بالاتفاقية وملحقاتها ومدى ملاءمتها لطبيعة المؤسسة المستفيدة والمشروع المقترح قبل توقيعها، وذلك من انجاز المشاريع بكفاءة وفعالية والإسهام في إحداث تنمية حقيقية ومستدامة.

2. أن 90.6% من المؤسسات المستفيدة كانت متطلبات اتفاقيات مشاريعها ودفعاتها مناسبة لطبيعة المؤسسة المستفيدة والمشروع المقترح، و9.4% كانت غير مناسبة، وأن 66.7% من المؤسسات المستفيدة التي كانت متطلبات اتفاقيات مشاريعها غير مناسبة طلبت تعديلها ولم يتم التجاوب مع طلبها، وأن المؤسسات المستفيدة وافقت بمتوسط إجابات 3.75 أن مؤسسة التعاون مرنة في مجال تعديل بنود المنحة حسب المتغيرات في المشروع، الجدول (11.4) يبين رأي المؤسسات المستفيدة في مرونة مؤسسة التعاون في مجال تعديل بنود المنحة حسب المتغيرات في المشروع.

جدول 11.4: رأي المؤسسات المستفيدة في مرونة مؤسسة التعاون في مجال تعديل بنود المنحة حسب المتغيرات في المشروع.

العبارة	أعارض بشدة%	أعارض%	محايد%	أوافق%	أوافق بشدة%	متوسط الإجابات
مؤسسة التعاون مرنة في مجال تعـديل بنـود المنحة حسب المتغيرات في المشروع	3.1	9.4	15.6	53.1	18.8	3.75

المصدر: إجابات المؤسسات المستفيدة في عينة الدراسة.

يتضح من العرض والجدول أعلاه أن المؤسسات المستفيدة اعتبرت مؤسسة التعاون مرنة في مجال تعديل بنود المنحة حسب المتغيرات في المشروع، لان 90.6% من المؤسسات المستفيدة كانت متطلبات اتفاقيات مشاريعها ودفعاتها مناسبة لطبيعة المؤسسة المستفيدة والمشروع المقترح، وليست بحاجة إلى تعديل جوهري، وان أي تعديلات لاحقة ستكون بسيطة ويتم الموافقة عليها بسهولة.

3. أن 84.4% من المؤسسات المستفيدة لم تجد صعوبة في فهم الاتفاقية كون جزء منها باللغة العربية وآخر باللغة الإنجليزية، وان 15.6% وجدت صعوبة في فهمها، وبالرغم من ذلك فإن 90.6% من المؤسسات المستفيدة تفضل أن تكون الاتفاقية كاملة باللغة العربية، وتفسير هذه النتائج انه ليس سهلا على بعض المؤسسات أن تبدي رأيها بوجود صعوبة في فهم الاتفاقية كون جزء منها باللغة الإنجليزية وتجد حرجا في ذلك، إضافة إلى أن مؤسسة التعاون **و**المؤسسات المستفيدة مؤسسات فلسطينية واللغة الأم هي اللغة العربية.

4. أن 71.9% من المؤسسات المستفيدة تم إعداد الخطط التنفيذية لمشاريعها بالتنسيق مع المنسق المعني في مؤسسة التعاون قبل توقيع الاتفاقية، وأن 28.1% لم يتم ذلك.

تعتبر هذه النتيجة منطقية بسبب التباين في خبرة المؤسسات المستفيدة، مع الإشارة إلى انه حسب إجراءات دعم المشاريع التنموية المتبعة في مرحلة متابعة التنفيذ (مؤسسة التعاون، 2006-ب)، فإنه يتم إعداد الخطة التنفيذية لكل مشروع بالتنسيق مع المنسق المعني في مؤسسة التعاون قبل توقيع الاتفاقية، مما يساهم في رفع كفاءة وفعالية انجاز المشاريع خاصة بالنسبة للمؤسسات التي لا تتوفر لديها الخبرة اللازمة والمناسبة.

5. أن 78.1% من المؤسسات المستفيدة تم تزويدها قبل مباشرة التنفيذ بدليل العمل وإجراءات التوريد المتبعة، وان21.9% لم يتم تزويدها به، وأن 46.9% من المؤسسات المستفيدة أجابوا بنعم عند سؤالهم عن أن مؤسسة التعاون قامت بعمل ورشة عمل توضيحية عن آلية العمل وإجراءات التوريد المتبعة وان 53.1% أجابوا بلا أي لم تقم بذلك، علما أن 85.7% من المؤسسات المستفيدة التي لم يتم تزويدها قبل مباشرة التنفيذ بدليل العمل وإجراءات التوريد المتبعة اعتقدوا انه من متطلبات العمل الضرورية والتي تساعد على تنفيذ المشروع بالكفاءة والفعالية المطلوبة، وأن المؤسسات المستفيدة اعتقدت ووافقت بمتوسط إجابات 4.28 أنه من الأفضل تنظيم ورشات عمل تدريبية لتوضيح آلية العمل وإجراءات التوريد المتبعة ووافقت بمتوسط إجابات 4.41 ان لديها الرغبة والاستعداد التام للمشاركة فيها، الجدول (12.4) يبين رأي المؤسسات المستفيدة في أهمية تنظيم ورشات عمل تدريبية من قبل مؤسسة التعاون لتوضيح آلية العمل وإجراءات التوريد المتبعة واستعدادها للمشاركة فيها.

جدول 12.4: رأي المؤسسات المستفيدة في أهمية تنظيم ورشات عمل تدريبية من قبل مؤسسة التعاون لتوضيح آلية العمل وإجراءات التوريد المتبعة واستعدادها للمشاركة فيها.

العبارة	أعارض بشدة%	أعارض%	محايد%	أوافق%	أوافق بشدة%	متوسط الإجابات
نعتقد في مؤسستنا أنه من الأفضل تنظيم ورشات عمل تدريبية لتوضيح آلية العمل وإجراءات التوريد المتبعة	0	0	3.1	65.6	31.2	4.28
لدى مؤسستنا الرغبة والاستعداد التام للمشاركة في ورشة عمل تدريبية لتوضيح آلية العمل وإجراءات التوريد المتبعة	0	0	0	59.4	40.6	4.41

المصدر: إجابات المؤسسات المستفيدة في عينة الدراسة.

يتضح من العرض والجدول أعلاه ان المؤسسات المستفيدة مستعدة للالتزام بدليل العمل وإجراءات التوريد المتبعة والمتعارف عليها، وذلك من اجل انجاز مشاريعها بالكفاءة والفعالية المطلوبة، وبناء قدراتها المؤسسية والبشرية.

6. أن 40.6% من المؤسسات المستفيدة أجابوا بنعم عند سؤالهم عن أن مؤسسة التعاون قامت بعمل ورشة عمل توضيحية عن كيفية إعداد التقارير الفنية والمالية المطلوبة (المرحلية والنهائية)، وان 59.4% أجابوا بلا أي لم تقم بذلك، وأن المؤسسات المستفيدة وافقت بمتوسط إجابات 4.22 أن متطلبات التقارير الفنية والمالية (المرحلية والنهائية) المعتمدة من قبل مؤسسة التعاون ملائمة لطبيعة وعناصر المشروع، ووافقت بمتوسط إجابات 3.88 أن نماذج التقارير الفنية والمالية (المرحلية والنهائية) سهلة الاستخدام، مقابل ذلك اعتقدت ووافقت بمتوسط إجابات 4.22 أنه من الأفضل تنظيم ورشات عمل تدريبية لتوضيح متطلبات التقارير وكيفية إعدادها، ووافقت أيضا بمتوسط إجابات 4.34 أن لديها الرغبة والاستعداد التام للمشاركة في ورشات عمل تدريبية لتوضيح متطلبات التقارير وكيفية إعدادها، الجدول (13.4) يبين رأي المؤسسات المستفيدة في متطلبات التقارير الفنية والمالية وأهمية تنظيم ورشات عمل تدريبية عنها واستعدادها للمشاركة فيها.

جدول 13.4: رأي المؤسسات المستفيدة في متطلبات التقارير الفنية والمالية وأهمية تنظيم ورشات عمل تدريبية عنها واستعدادها للمشاركة فيها.

العبارة	أعارض بشدة%	أعارض%	محايد%	أوافق%	أوافق بشدة%	متوسط الإجابات
متطلبات التقارير الفنية والمالية (المرحلية و النهائية) ملائمة لطبيعة وعناصر المشروع	0	0	0	78.1	21.9	4.22
نماذج التقارير الفنية والمالية (المرحلية و النهائية) سهلة الاستخدام	0	6.2	15.6	62.5	15.6	3.88
نعتقد في مؤسستنا أنه من الأفضل تنظيم ورشات عمل تدريبية لتوضيح متطلبات التقارير وكيفية إعدادها	0	0	6.2	65.6	28.1	4.22
لدى مؤسستنا الرغبة والاستعداد التام للمشاركة في ورشات عمل تدريبية لتوضيح متطلبات التقارير وكيفية إعدادها	0	0	0	65.6	34.4	4.34

المصدر: إجابات المؤسسات المستفيدة في عينة الدراسة.

لقد استخدمت المؤسسات المستفيدة أسلوب جيد لإيصال رسالة مهنية وبناءة إلى مؤسسة التعاون من خلال هذه الدراسة مفادها أنه من الأفضل تنظيم ورشات عمل تدريبية لتوضيح متطلبات التقارير وكيفية إعدادها، وان لديها الرغبة والاستعداد التام لحضورها والمشاركة فيها، وتفسير ذلك

ان المؤسسات المستفيدة مستعدة للالتزام بمتطلبات التقارير الفنية والمالية المتبعة والمتعارف عليها، وذلك من اجل انجاز مشاريعها بالكفاءة والفعالية المطلوبة، وبناء قدراتها المؤسسية والبشرية.

7. متوسط المدة الزمنية التي كانت تصل خلالها الدفعات المالية إلى حساب المشروع 41 يوما وذلك بعد استكمال كافة المتطلبات الخاصة بكل دفعة، حيث كانت تصل خلال شهر على الأكثر لحوالي 71.9% من المؤسسات المستفيدة، وأكثر من شهر ولغاية شهرين لحوالي 15.6%منها، وأكثر من شهرين لحوالي 12.5% منها، وان 9.4% من المؤسسات المستفيدة اعتبرت هذه المدة طويلة جدا و43.8% اعتبرتها طويلة و43.8% اعتبرتها معتدلة و3.1% اعتبرتها قصيرة، وان 33.3% من المؤسسات التي اعتبرت المدة طويلة جدا و7.1% من التي اعتبرتها طويلة أفادت ان ذلك اثر سلبا على المشروع، وأدى إلى سوء تفاهم مع موردي المواد والمقاولين مما ادى إلى تاجيل الأعمال، وبالتالي تأخر مواعيد الانجاز، وهذا طبعا يعتبر مؤشرا سلبيا عند التقييم النهائي، كما بينت نتائج الدراسة أن معدل المدة الزمنية المنطقية حسب رأي المؤسسات المستفيدة التي يفضل أن تصل خلالها الدفعات المالية إلى حساب المشروع (طبعاً بعد استكمال المتطلبات والوثائق الخاصة بها) كانت حوالي 13 يوما، الجدول (14.4) يبين رأي المؤسسات المستفيدة في المدة لتي كانت تصل خلالها الدفعات المالية إلى حساب المشروع من مؤسسة التعاون وذلك بعد استكمال كافة المتطلبات الخاصة بها.

جدول 14.4: رأي المؤسسات المستفيدة في المدة الزمنية التي كانت تصل خلالها الدفعات المالية إلى حساب المشروع من مؤسسة التعاون.

المدة الزمنية المخصصة	نسبة المؤسسات المستفيدة%	رأي المؤسسات المستفيدة
شهر على الأكثر	71.9	25% طويلة و43.8% معتدلة و3.1% قصيرة
من شهر ولغاية شهرين	15.6	3.1% طويلة جدا و12.5% طويلة
أكثر من شهرين	12.5	6,2% طويلة جدا و6,2% طويلة

المصدر: إجابات المؤسسات المستفيدة في عينة الدراسة.

يذكر أن معدل المدة الزمنية المنطقية حسب رأي المؤسسات المستفيدة التي تفضل أن تصل خلالها الدفعات المالية إلى حساب المشروع (طبعاً بعد استكمال المتطلبات والوثائق الخاصة) والتي كانت

حوالي 13 يوما نتيجة واقعية، خاصة وان المدة المتعارف عليها لدى العديد من المؤسسات المانحة عموما وفي الأوضاع العادية تتراوح مابين 10 -14 يوم.

8. وافقت المؤسسات المستفيدة بمتوسط إجابات 4.09 أنه تم زيارة المؤسسات المستفيدة ومشاريعها بشكل مبرمج من قبل منسقي مؤسسة التعاون بعد تقديم التقارير المرحلية، كما أنها كانت محايدة بمتوسط إجابات 3 أنه تم زيارة المؤسسات المستفيدة ومشاريعها بشكل عشوائي غير مبرمج لمتابعة نشاطات وإنجازات المشروع، وأنها وافقت بمتوسط إجابات 3.62 أنه كانت تصلها التغذية الراجعة على تقاريرها من قبل المشرفين في مؤسسة التعاون في الوقت المناسب، وأنها وافقت بمتوسط إجابات 4.22 أنها كانت تصل بسهولة إلى المنسق المعني في مؤسسة التعاون، ووافقت بمتوسط إجابات أيضا 4.09 أن المنسقين المعنيين في مؤسسة التعاون كانوا يتقبلون بسهولة التغذية الراجعة من المؤسسات المستفيدة، وبمتوسط إجابات أيضا 3.97 أنها كانت تحصل على ردود مراسلاتها مع المسؤولين في مؤسسة التعاون بسرعة وبدون تأخير، وأنها كانت محايدة بمتوسط إجابات 3.44 أنه كان يتم إعلامها باسم المنسق البديل من قبل مؤسسة التعاون إذا تغيب المنسق المعني بسبب الإجازة أو السفر أو لأي سبب أخر، ووافقت بمتوسط إجابات 4.44 أن إجراءات مؤسسة التعاون كانت تشجع الشفافية والمصداقية في تنفيذ المشاريع، الجدول (15.4) يبين رأي المؤسسات المستفيدة في إجراءات مؤسسة التعاون في متابعة تنفيذ المشاريع التنموية.

جدول 15.4: رأي المؤسسات المستفيدة في إجراءات مؤسسة التعاون في متابعة تنفيذ المشاريع التنموية.

العبارة	أعارض بشدة%	أعارض%	محايد%	أوافق%	أوافق بشدة%	متوسط الإجابات
تم زيارة مؤسستنا والمشروع بشكل مبرمج من قبل منسق مؤسسة التعاون بعد تقديم التقـارير المرحلية	0	3.1	9.4	62.5	25.0	4.09
تم زيارة مؤسستنا والمشروع بشكل عشـوائي غير مبرمج لمتابعـة نشـاطات وإنجـازات المشروع	6.2	37.5	12.5	37.5	6.2	3.00
كانت تصلنا التغذية الراجعة على تقاريرنا من قبل المشرفين في مؤسسة التعاون في الوقـت المناسب	0	12.5	18.8	62.5	6.2	3.62
كنا نصل بسهولة إلى المنسـق المعنـي فـي مؤسسة التعاون	0	3.1	6.2	56.2	34.4	4.22
يتقبل منسق مؤسسة التعاون التغذية الراجعـة من مؤسستنا بسهولة	0	9.4	3.1	56.2	31.2	4.09
كنا نحصل علـى رد علـى مراسـلاتنا مـع المسئولين في مؤسسة التعاون بسرعة وبـدون تأخير	0	12.5	12.5	40.6	34.4	3.97
كان يتم إعلامنا باسم المنسق البديل من قبـل مؤسسة التعاون إذا تغيب المنسق المعني بسبب الإجازة اوالسفر أو لأي سبب أخر	3.1	18.8	25.0	37.5	15.6	3.44
تشجع إجراءات مؤسسـة التعـاون الشـفافية والمصداقية في تنفيذ المشاريع	0	0	3.1	50.0	46.9	4.44

المصدر: إجابات المؤسسات المستفيدة في عينة الدراسة.

اتفقت النتائج مع إجراءات دعم المشاريع التنموية المتبعة خلال مرحلة التنفيذ (مؤسسة التعاون، 2006-ب) من حيث زيارة المؤسسات المستفيدة ومشاريعها بشكل مبرمج من قبل منسقي مؤسسة التعاون بعد تقديم التقارير المرحلية، واختلفت معها من حيث زيارة المؤسسات المستفيدة ومشاريعها بشكل عشوائي غير مبرمج لمتابعة نشاطات وإنجازات المشروع.

ولاختبار الفرضية المتعلقة بهذا المحور وهي أن إجراءات مؤسسة التعاون في متابعة تنفيذ المشاريع التنموية غير ملائمة من وجهة نظر المؤسسات المستفيدة عند مستوى الدلالة α = 0.05 (H0:) $\mu \leq 3.5$فإننا نرفض هذه الفرضية وذلك حسب اختبار T حيث أن قيمة مستوى الدلالة اقل من α = 0.05 ، الجدول (21.4) يبين ذلك.

4.4 رأي المؤسسات المستفيدة في إجراءات مؤسسة التعاون في تقييم المشاريع التنموية المنجزة

أظهرت الدراسة فيما يتعلق بهذا المحور النتائج التالية:

1. أن 62.5% من المؤسسات المستفيدة تم تقييم مشاريعها من قبل منسقي المشاريع في مؤسسة التعاون، و3.1% تم تقييم مشاريعها من قبل جهة تقييم خارجية، و34.4% لم يتم تقييم مشاريعها، وأن الزيارة التقييمية للمؤسسات المستفيدة تمت بعد انجاز المشروع وتسليم التقرير النهائي إلى مؤسسة التعاون بمتوسط 72 يوما وبمدة زمنية تراوحت بين 7- 300 يوم، حيث تم زيارة نسبة جيدة منها بعد 30 يوم (28.1%) ونسبة جيدة جدا بعد 99يوم (30%)، الجدول (16.4) يبين المدة الزمنية بين انجاز المشروع وتسليم التقرير النهائي إلى مؤسسة التعاون وبين الزيارة التقييمية للمؤسسات المستفيدة.

جدول16.4: المدة الزمنية بين انجاز المشروع وتسليم التقرير النهائي إلى مؤسسة التعاون وبين الزيارة التقييمية للمؤسسات المستفيدة.

المدة| يوم	7	10	15	20	30	60	99	180	250	300
نسبة المؤسسات المستفيدة%	6.2	9.4	3.1	3.1	28.1	6.2	34.4	3.1	3.1	3.1

المصدر: إجابات المؤسسات المستفيدة في عينة الدراسة.

اختلفت النتائج مع إجراءات دعم المشاريع التنموية المتبعة في مرحلة تقييم المشاريع المنجزة (مؤسسة التعاون، 2006-ب)، من حيث انخفاض نسبة المؤسسات المستفيدة (65.6%) التي تم تقييم مشاريعها بشكل عام، إضافة الى انخفاض نسبة المؤسسات المستفيدة (3.1%) التي تم تقييم مشاريعها من قبل جهات تقييم خارجية، علما انه ومن اجل انجاز عملية التقييم بشكل مهني ومحايد فإنه من الأفضل أن تتم بمشاركة جهات تقييم خارجية وان تشمل عملية التقييم كل الأطراف ذات

العلاقة بالمشروع (من مؤسسة مانحة ومؤسسة مستفيدة ومستفيدين) كل حسب دوره في المشروع وذلك من اجل تحقيق الأهداف المرجوة منها.

2. يوجد تباين بين نسبة المقاييس الأساسية التي تم أخذها بعين الاعتبار عند التقييم، حيث كانت أعلى نسبة (85.7%) لوقع المشروع على الفئة المستهدفة وقياس رضا المستفيدين من المشروع ومدى تلبية احتياجاتهم، واقل نسبة (28.6%) لتقييم الحاجة للمتابعة الفنية لتعزيز فرص استمرارية المشروع، الجدول (17.4) يبين نسبة المقاييس الأساسية التي تم أخذها بعين الاعتبار عند تقييم المشاريع التنموية المنجزة.

جدول 17.4: نسبة المقاييس الأساسية التي تم أخذها بعين الاعتبار عند تقييم المشاريع التنموية المنجزة.

مقاييس التقييم	النسبة المئوية%
التأكد من تحقيق أهداف المشروع	81.0
مراجعة مفصلة للإنجازات	71.4
مدى الالتزام بالجدول الزمني لتنفيذ المشروع	71.4
مدى الالتزام ببنود الموازنة وعدم تجاوزها إلا بموافقة منسق مؤسسة التعاون	71.4
وقع المشروع على الفئة المستهدفة، وقياس رضا المستفيدين من المشروع ومدى تلبية احتياجاتهم	85.7
وقع المشروع في منطقة عمله	61.9
تقييم مستوى أداء المؤسسة المستفيدة في تنفيذ المشروع والإشراف عليه	66.7
استمرارية التأثير الإيجابي للمشروع بعد انتهاء التمويل و/أو المساعدة الفنية	61.9
إمكانية تكرار وتعميم المشروع على مؤسسات أخرى	33.3
الحاجة للمتابعة الفنية لتعزيز فرص استمرارية المشروع	28.6
الخبرات المستفادة من المشروع	52.4

المصدر: إجابات المؤسسات المستفيدة في عينة الدراسة.

اختلفت النتائج مع إجراءات دعم المشاريع التنموية المتبعة في مرحلة تقييم المشاريع المنجزة (مؤسسة التعاون، 2006-ب)، من حيث التباين بين نسبة المقاييس الأساسية التي تم أخذها بعين الاعتبار عند التقييم، علما أن جميعها ضرورية وقيمة وهامة.

3. المؤسسات المستفيدة التي تم تقييم مشاريعها المنجزة لم تتلق ملخصا عن نتائج التقييم، وان 3.1% فقط من المؤسسات المستفيدة أفادت أن مؤسسة التعاون قامت بعقد اجتماع على

المستوى القطاعي أو الجغرافي لعرض نتائج تقييم المشاريع المنجزة بشكل عام والدروس المستفادة منها، وأن المؤسسات المستفيدة اعتقدت ووافقت بمتوسط إجابات 3.53 أن قرار دعم مشاريع المؤسسات المستفيدة مستقبلا يتم بناء على تقييم المشاريع المنجزة، الجدول (18.4) يبين رأي المؤسسات المستفيدة في اثر نتائج تقييم المشاريع المنجزة على اتخاذ قرارات دعم المشاريع مستقبلا.

جدول 18.4: رأي المؤسسات المستفيدة في اثر نتائج تقييم المشاريع المنجزة على اتخاذ قرارات دعم المشاريع مستقبلا.

العبارة	أعارض بشدة%	أعارض%	محايد%	أوافق%	أوافق بشدة%	متوسط الإجابات
نعتقد أن قرار دعم مشاريع المؤسسات المستفيدة مستقبلا يتم بناء عل تقييم المشاريع المنجزة	3.1	15.6	25.0	37.5	18.8	3.53

المصدر: إجابات المؤسسات المستفيدة في عينة الدراسة.

اختلفت النتائج مع إجراءات دعم المشاريع التنموية المتبعة في مرحلة تقييم المشاريع المنجزة (مؤسسة التعاون، 2006-ب)، من حيث عدم تلقي المؤسسات المستفيدة ملخصا عن نتائج التقييم، علما أن ذلك هام جدا من اجل مساعدة المؤسسات المستفيدة في تحسين كفاءة وفعالية تخطيط وتنفيذ المشاريع من خلال التعرف على نقاط القوة والعمل عل تعزيزها، ونقاط الضعف والعمل على تجنبها في مشاريع لقادمة.

ولاختبار الفرضية المتعلقة بهذا المحور وهي أن إجراءات مؤسسة التعاون في تقييم المشاريع التنموية المنجزة غير ملائمة من وجهة نظر المؤسسات المستفيدة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ (H0:) $\mu \leq 3.5$فإننا نقبل هذه الفرضية وذلك حسب اختبارT حيث أن قيمة مستوى الدلالة اكبر من $\alpha = 0.05$ ، الجدول (21.4) يبين ذلك.

5.4 اثر التعامل مع مؤسسة التعاون كجهة داعمة في بناء قدرات المؤسسات المستفيدة

أظهرت الدراسة أن المؤسسات المستفيدة كانت محايدة بمتوسط إجابات 3.28 أن التعامل مع مؤسسة التعاون ساهم في تحسين قدراتها على تحديد الاحتياجات وترتيب الأولويات المجتمعية، وبمتوسط إجابات 3.44 أن التعامل معها ساهم في تحسين قدراتها على تقييم المشاريع، وبمتوسط

إجابات 3.47 أن التعامل معها ساهم في تحسين قدراتها على اختيار الشركاء لتنفيذ مشاريع مشتركة، وأن المؤسسات المستفيدة وافقت بمتوسط إجابات 3.81 أن التعامل معها ساهم في تحسين قدراتها على تخطيط المشاريع وإعداد المقترحات وتقديم طلبات الدعم، وبمتوسط إجابات 4.03 أن التعامل معها ساهم في تحسين قدراتها على تنفيذ المشاريع وإدارتها، وبمتوسط إجابات 3.87 أن التعامل معها ساهم في تحسين قدراتها على ضمان استدامة المشاريع، وبمتوسط إجابات 4 أن التعامل معها ساهم في تحسين قدراتها على العمل من اجل استدامتها، وبمتوسط إجابات 3.84 أن التعامل معها ساهم في تحسين قدراتها على التشبيك والتعاون مع المؤسسات الأخرى التي تنفذ مشاريع مشابهة، الجدول (19.4) يبين رأي المؤسسات المستفيدة في اثر التعامل مع مؤسسة التعاون كجهة داعمة على تحسين قدراتها.

جدول 19.4: رأي المؤسسات المستفيدة في اثر التعامل مع مؤسسة التعاون كجهة داعمة على تحسين قدراتها.

العبارة	أعارض بشدة %	أعارض%	محايد%	أوافق%	أوافق بشدة %	متوسط الإجابات
دعم مؤسسة التعاون ساهم في تحسين قـدرة مؤسستنا على تحديد الاحتياجـات وترتيـب الأولويات المجتمعية	3.1	31.2	12.5	40.6	12.5	3.28
دعم مؤسسة التعاون ساهم في تحسين قـدرة مؤسستنا على تخطـيط المشـاريع وإعـداد المقترحات وتقديم طلبات الدعم	3.1	12.5	6.2	56.2	21.9	3.81
دعم مؤسسة التعاون ساهم في تحسين قـدرة مؤسستنا على تنفيذ المشاريع وإدارتها	0	3.1	12.5	62.5	21.9	4.03
دعم مؤسسة التعاون ساهم في تحسين قـدرة مؤسستنا على تقييم المشاريع	3.1	25.0	15.6	37.5	18.8	3.44
دعم مؤسسة التعاون ساهم في تحسين قـدرة مؤسستنا على ضمان استدامة المشاريع	3.1	3.1	15.6	59.4	18.8	3.87
دعم مؤسسة التعاون ساهم في تحسين قـدرة مؤسستنا على العمل من اجل استدامتها	0	6.2	9.4	62.5	21.9	4.00
دعم مؤسسة التعاون ساهم في تحسين قـدرة مؤسسـتنا علـى التشـبيك والتعـاون مـع المؤسسات الأخرى التي تنفذ مشاريع مشابهة	0	9.4	12.5	62.5	15.6	3.84
دعم مؤسسة التعاون ساهم في تحسين قـدرة مؤسستنا على اختيار الشركاء لتنفيذ مشـاريع مشتركة	3.1	12.5	34.4	34.4	15.6	3.47

المصدر: إجابات المؤسسات المستفيدة في عينة الدراسة.

اتفقت النتائج مع المبادئ الاسترشادية في التوجهات البرامجية لمؤسسة التعاون ومعايير الاختيار الأساسية للمشاريع المرشحة للتمويل (مؤسسة التعاون، 2006-ب)، من حيث أن التعامل مع مؤسسة التعاون ساهم في تحسين قدراتها على تخطيط المشاريع وإعداد المقترحات وتقديم طلبات الدعم، وعلى تنفيذ المشاريع وإدارتها، وعلى ضمان استدامة المشاريع والمؤسسات معا، وعلى التشبيك والتعاون مع المؤسسات الأخرى التي تنفذ مشاريع مشابهة. واختلفت معها من حيث أن

إجابات المؤسسات المستفيدة كانت محايدة بالنسبة لأثر التعامل مع مؤسسة التعاون على تحسين قدراتها على تحديد الاحتياجات وترتيب الأولويات المجتمعية، وعلى تقييم المشاريع، وعلى تحسين قدراتها على اختيار الشركاء لتنفيذ مشاريع مشتركة.

ولاختبار الفرضية المتعلقة بهذا المحور وهي أن التعامل مع مؤسسة التعاون كجهة داعمة لم يؤد إلى إحداث أثر ايجابي على قدرات المؤسسات المستفيدة (من وجهة نظرها طبعا) عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ (H0:) $\mu \leq 3.5$فإننا نقبل هذه الفرضية وذلك حسب اختبارT حيث أن قيمة مستوى الدلالة اكبر من $\alpha = 0.05$ ، الجدول (21.4) يبين ذلك.

6.4 انطباع المؤسسات المستفيدة عن مؤسسة التعاون بشكل عام

أظهرت الدراسة أن المؤسسات المستفيدة وافقت بمتوسط إجابات 4.03 أن دعم مؤسسة التعاون يعكس فهماً للأهداف التنموية الألفية (MDG)، وبمتوسط إجابات 4.50 أنها تقوم بدورهام في عملية التنمية في فلسطين، وبمتوسط إجابات 4.12 أن رؤيتها وتوجهاتها واضحة، وبمتوسط إجابات 4.19 أن عملها يعكس فهماً للأجندة الوطنية والواقع الفلسطيني ومتطلباته، وبمتوسط إجابات 4.31 أن أجندتها وطنية وليست حزبية أو سياسية، وبمتوسط إجابات 4.06 انها تعمل على تشجيع التميز والإبداع، وبمتوسط إجابات 3.97 انها تستخدم المنهجية العلمية في عملها، وبمتوسط إجابات 3.53 انها تقوم بدعم مشاريع لا تقوم بدعمها مؤسسات مانحة أخرى، وبمتوسط إجابات 3.84 انها تشجع دعم المشاريع الربحية (الإنتاجية أو الخدمية) للمؤسسات المستفيدة من اجل الحفاظ على استدامتها، الجدول (20.4) يبين انطباع المؤسسات المستفيدة عن مؤسسة التعاون بشكل عام.

جدول 20.4: انطباع المؤسسات المستفيدة عن مؤسسة التعاون بشكل عام.

العبارة	أعارض بشدة%	أعارض%	محايد%	أوافق%	أوافق بشدة%	متوسط الإجابات
يعكس دعم مؤسسة التعاون فهماً للأهداف التنموية الألفية	0	0	18.8	59.4	21.9	4.03
تقوم مؤسسة التعاون بدور هام في عملية التنمية في فلسطين	0	0	0	50.0	50.0	4.50
رؤية وتوجهات مؤسسة التعاون واضحة	0	0	18.8	50.0	31.2	4.12
يعكس عمل مؤسسة التعاون فهماً للأجندة الوطنية والواقع الفلسطيني ومتطلباته	0	0	9.4	62.5	28.1	4.19
أجندة مؤسسة التعاون أجندة وطنية وليست حزبية أو سياسية	0	0	6.2	56.2	37.5	4.31
تعمل مؤسسة التعاون على تشجيع التميز والإبداع	3.1	3.1	18.8	34.4	40.6	4.06
تستخدم مؤسسة التعاون المنهجية العلمية في عملها	0	3.1	25.0	43.8	28.1	3.97
تقوم مؤسسة التعاون بدعم مشاريع لا تقوم بدعمها مؤسسات مانحة أخرى	3.1	6.2	37.5	40.6	12.5	3.53
تشجع مؤسسة التعاون دعم المشاريع المدرة الدخل للمؤسسات المستفيدة من اجل الحفاظ على استدامتها	3.1	6.2	18.8	46.9	25.0	3.84

المصدر: إجابات المؤسسات المستفيدة في عينة الدراسة.

اتفقت النتائج مع رسالة مؤسسة التعاون (مؤسسة التعاون، 2007-ب) من حيث أن مؤسسة التعاون تقوم بدورهام في عملية التنمية في فلسطين، كما اتفقت مع إجراءات دعم المشاريع التنموية ومع المبادئ الاسترشادية في التوجهات البرامجية لمؤسسة التعاون ومعايير الاختيار الأساسية للمشاريع المرشحة للتمويل (مؤسسة التعاون، 2006-ب) من حيث أن مؤسسة التعاون تعمل على تشجيع التميز والإبداع، وتستخدم المنهجية العلمية في عملها، وتشجع دعم المشاريع المدرة للادخل للمؤسسات المستفيدة من اجل الحفاظ على استدامتها، واتفقت ايضا مع توصية (دمج، 2006) من حيث الاهتمام بالتركيز على المشاريع الربحية (الإنتاجية أو الخدمية) من اجل استدامة المؤسسات

المحلية، واختلفت مع (قصراوي، 2007) من حيث تركيز الجهات المانحة على القطاعات الاجتماعية والخدماتية اكثر من القطاعات الإنتاجية وعدم الجدية في بناء اقتصاد فلسطيني صلب والتركيز على المشاريع والبرامج الاغاثية الطارئة، والابتعاد عن المشاريع الاقتصادية المنتجة.

ولاختبار الفرضية المتعلقة بهذا المحور وهي أن انطباع المؤسسات المستفيدة غير جيد عن مؤسسة التعاون بشكل عام عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ $(H0:)\ \mu \leq 3.5$ فإننا نرفض هذه الفرضية وذلك حسب اختبار T حيث أن قيمة مستوى الدلالة اقل من $\alpha = 0.05$ ، الجدول (21.4) يبين ذلك.

جدول 21.4: جدول اختبار الفرضيات.

المحاور التي تم اختبارها	دالة الاختبار T	مستوى الدلالة
مرحلة التخطيط والتحضير	13.686	0.000
مرحلة تقديم طلبات الدعم وفرزها وتقييمها	3.206	0.0015
مرحلة متابعة تنفيذ المشاريع التنموية	4.176	0.000
مرحلة تقييم المشاريع المنجزة	.164	0.4355
اثر التعامل مع مؤسسة التعاون كجهة داعمة في بناء قدرات المؤسسات المستفيدة	1.638	0.0555
انطباع المؤسسات المستفيدة عن مؤسسة التعاون بشكل عام	5.688	0.000

7.4 أهم المشاكل والعقبات في التعامل مع مؤسسة التعاون، وأهم الاقتراحات لحلها

أظهرت الدراسة أن أهم المشاكل والعقبات في التعامل مع مؤسسة التعاون، وأهم الاقتراحات لحلها حسب رأي المؤسسات المستفيدة في عينة الدراسة، موزعة حسب مراحل العمل الرئيسية هي كما يلي:

أولا: مرحلة التخطيط والتحضير: أظهرت الدراسة أن أهم المشاكل والعقبات في هذه المرحلة وحسب رأي المؤسسات المستفيدة في عينة الدراسة هي:

1. عدم مشاركة مؤسسات العمل المجتمعي الفلسطيني فيها.
2. إعطاء قطاعات أهمية اكبر بكثير من قطاعات أخرى.
3. عدم وضوح أولويات مؤسسة التعاون.

وان أهم الاقتراحات لحلها هي:

1. دعوة مؤسسات العمل المجتمعي الفلسطيني للمشاركة في مرحلة التخطيط والتحضير، وذلك حتى تكون البرامج والمشاريع معبرة عن احتياجاتها وأولوياتها قطاعيا وجغرافيا.
2. التوازن بين قطاعات العمل المختلفة.
3. أن تقوم مؤسسة التعاون بتنظيم ورشات عمل دورية للتواصل مع المؤسسات ولتوضيح أولوياتها.

ثانيا: مرحلة تقديم طلبات الدعم وفرزها وتقييمها: أظهرت الدراسة أن أهم المشاكل والعقبات في هذه المرحلة وحسب رأي المؤسسات المستفيدة في عينة الدراسة هي:

1. عدم إعطاء الأولوية للمناطق المهمشة والبعيدة.
2. كبر حجم نماذج طلبات الدعم وتكرار بنودها وصعوبة تعبئتها، مما يوحي بأنها موجهه لشريحة معينة من المؤسسات (متخصصة في إدارة المشاريع).
3. قصر المدة المخصصة لتعبئة طلبات الدعم (خاصة للمشاريع التي بحاجة إلى مخططات هندسية وجداول كميات).
4. عدم وصول إشعارات باستلام طلبات الدعم ورسائل رفض أو تأجيل لطلبات الدعم التي لم تتم الموافقة عليها.
5. عدم زيارة المؤسسات مقدمة الطلبات وتقييم طلباتها ميدانيا.
6. طول الفترة بين تقديم طلبات الدعم ووصول خطاب الموافقة.
7. عدم وضوح آلية ومعايير ومؤشرات تقييم طلبات الدعم.

وان أهم الاقتراحات لحلها هي:

1. الاهتمام بالمناطق المهمشة والبعيدة كالقرى والمخيمات، والمؤسسات التي تعمل فيها.
2. اعتماد نموذج طلب الدعم الأولي وتطوير طلب الدعم لاحقا بمساعدة مؤسسة التعاون إذا حظيت الفكرة بالقبول الأولي، إضافة إلى عقد ورشات عمل تدريبية عن كيفية تعبئتها.
3. أن تكون المدة المخصصة لتعبئة طلبات الدعم حوالي شهر.
4. إشعار المؤسسات باستلام طلباتها، وإشعارها عند رفض مشاريعها أو تأجيلها وتوضيح أسباب ذلك.
5. اعتماد الزيارات الميدانية للمؤسسات مقدمة الطلبات كخطوة من خطوات التقييم.

6. العمل على أن لا تزيد الفترة بين تقديم طلبات الدعم ووصول خطاب الموافقة عن شهرين.
7. توضيح آلية تقييم طلبات الدعم ومعاييرها ومؤشراتها.

ثالثا: مرحلة متابعة تنفيذ المشاريع التنموية: أظهرت الدراسة أن أهم المشاكل والعقبات في هذه المرحلة وحسب رأي المؤسسات المستفيدة في عينة الدراسة هي:

1. قلة عدد الزيارات الميدانية وعدم وجود موظف دائم في كل محافظة.
2. طول فترة الرد على المؤسسات وتوفير التغذية الراجعة، خاصة عندما يتعلق الأمر بتعديل بنود الموازنة.
3. عدم شمول مرحلة تنفيذ المشاريع على نشاطات خاصة ببناء قدرات المؤسسات المستفيدة.
4. تأخر الدفعات المالية خاصة الدفعة الأخيرة وربطها بالتقرير النهائي وإقراره.
5. قلة المتابعة للعطاءات خاصة في الجانب الفني.
6. عدم تزويد المؤسسات المستفيدة بدليل عمل إداري ومالي.

وان أهم الاقتراحات لحلها هي:

1. أن يكون موظف دائم في كل محافظة ليقوم بتسهيل عملية التواصل والمتابعة.
2. أن يتم الرد على المراسلات وتوفير التغذية الراجعة بسرعة، إضافة إلى المرونة في تعديل بنود الموازنة بما يخدم أهداف المشروع، والتعامل مع المستجدات في المشاريع الجاري تنفيذها ومنح المؤسسات صلاحيات اكبر خاصة بعد المصادقة على الخطط التنفيذية للمشاريع.
3. تنفيذ نشاطات بناء القدرات للمؤسسات المستفيدة خلال تنفيذ المشاريع، وتكليف أكثر من شخص لمتابعة المشروع إذا تطلب الأمر ذلك فنيا، وذلك من اجل تنويع التخصصات والخبرات وتقديم الدعم الفني وبالتالي الاستفادة الأفضل والأكبر.
4. عدم التأخر بالدفعات المالية وان تكون خلال أسبوعين من استكمال الوثائق اللازمة، خاصة الدفعة الأخيرة لأنها مستحقة وملزمة.
5. المتابعة المستمرة للعطاءات والاهتمام بالجانب الفني.
6. تزويد المؤسسات المستفيدة بدليل عمل إداري ومالي.

رابعا: مرحلة تقييم المشاريع المنجزة: أظهرت الدراسة أن أهم المشاكل والعقبات في هذه المرحلـة وحسب رأي المؤسسات المستفيدة في عينة الدراسة هي:

1. عدم مشاركة المؤسسات فيها وعدم حصولها على ملخص عن نتائجها.
2. عدم وضوح آلية التقييم منذ بداية المشروع.
3. عدم اخذ نتائج التقييم بعين الاعتبار مستقبلا.
4. عدم استفادة المؤسسات من خبرات بعضها البعض في تنفيذ المشاريع.

وان أهم الاقتراحات لحلها هي:

1. اشراك المؤسسات في مرحلة تقييم المشاريع المنجزة، وان يتم حصولها على ملخص عـن نتائجها.
2. أن يتم إرفاق ملحق مع اتفاقية تنفيذ المنحة يوضح آلية التقييم المعتمدة.
3. أن يتم اخذ نتائج التقييم بعين الاعتبار مستقبلا.
4. عقد ورشات عمل قطاعية أو جغرافية بعد الانتهاء من تقييم المشاريع المنجزة مـن اجـل استفادة المؤسسات من خبرات بعضها البعض.

8.4 أهم الأولويات لتحسين دور مؤسسة التعاون في دعم المشاريع التنموية

أظهرت الدراسة أن أهم الأولويات لتحسين دور مؤسسة التعاون في دعم المشاريع التنموية حسب رأي المؤسسات المستفيدة في عينة الدراسة هي كما يلي:

1. دعم المشاريع التي تعبرعن احتياجات وأولويات المؤسسات وتساعد على استدامة نشاطاتها وخدماتها.
2. عدم الاكتفاء بدعم المشاريع الناجحة بعيدة الأثر لمرة واحدة فقط، والعمل على دعمها كبرامج، وذلك حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة منها.
3. الاهتمام بدعم المؤسسات المجتمعية الصغيرة العاملة في المناطق البعيدة والمهمشة كالقرى والمخيمات.
4. دعم اكبر عدد ممكن من مشاريع المؤسسات الفلسطينية العاملة في المجالات المختلفة.
5. أن تقوم مؤسسة التعاون بتنظيم لقاءات دورية مع المؤسسات الفلسطينية لاطلاعها على نشاطاتها وبرامجها ومشاريعها.

6. أن تعمل مؤسسة التعاون بالمشاركة مع المؤسسات المستفيدة، وتعمل على بناء قدراتها في كافة مراحل العمل.
7. أن يتم وضع جدول زمني كامل للإجراءات المتبعة من قبل مؤسسة التعاون والعمل قدر المكان على الالتزام به.
8. التواصل الدائم مع المؤسسات المستفيدة والعمل على نقل خبراتها بين بعضها البعض.
9. عمل مشاريع شراكة حقيقية مع المؤسسات المستفيدة ليتم الاستفادة من القدرات الإدارية والمالية والفنية لمؤسسة التعاون.
10. دعم المشاريع الربحية (الإنتاجية أو الخدمية) ودعم تسويق منتجاتها من اجل مساعدة مؤسسات العمل المجتمعي الفلسطيني في الحفاظ على استدامتها واستمرار نشاطاتها وتقديم خدماتها.
11. دعم المشاريع الخاصة بتغطية المصاريف الإدارية والتشغيلية للمؤسسات ومشاريعها القائمة وذلك من اجل الحفاظ على استدامتها واستمرار تنفيذ نشاطاتها وتقديم خدماتها.
12. إنشاء قاعدة بيانات عن مشاريعها منذ تأسيسها، وتحديثها ومراقبتها أولا بأول بحيث تكون دقيقة ومتاحة للمؤسسات المختلفة من اجل الاستفادة منها وتبادل المعلومات والخبرات.

9.4 أهم المعلومات عن عينة الدراسة ومشاريعها

فيما يلي أهم المعلومات عن المؤسسات المستفيدة ومشاريعها:

1. 75% من المؤسسات المستفيدة التي تم مقابلتها موجودة في المدن، و18.8% موجودة في المخيمات، و6.2% موجودة في القرى، الجدول(22.4) يبين نسبة المؤسسات المستفيدة في المواقع المختلفة.

جدول 22.4: مواقع المؤسسات المستفيدة في عينة الدراسة:

المنطقة	مدينة%	قرية%	مخيم%	المجموع
محافظات الضفة الغربية بما فيها القدس	56.3	6.3	6.3	68.9
محافظات غزة	12.4	0	12.4	24.8
مناطق 1948	6.3	0	0	6.3
المجموع	75	6.3	18.7	%100

المصدر: إجابات المؤسسات المستفيدة في عينة الدراسة.

2. تأسست المؤسسات المستفيدة في عينة الدراسة خلال الفترة الممتدة مابين 1948- 2003، الجدول(23.4) يبين ذلك.

جدول 23.4: الفترات الزمنية التي تأسست خلالها المؤسسات المستفيدة في عينة الدراسة.

الفترة الزمنية	المؤسسات المستفيدة%
قبل الاحتلال الإسرائيلي عام 1967	15.6
بعد الاحتلال الإسرائيلي عام 1967 وحتى قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية	40.6
بعد قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية	43.8

المصدر: إجابات المؤسسات المستفيدة في عينة الدراسة.

3. القطاعات الرئيسية التي تعمل فيها المؤسسات المستفيدة في عينة الدراسة مرتبة تنازليا هي قطاع الخدمات المجتمعية والاجتماعية، ثم قطاع الصحة والتغذية، يليه قطاع البنية التحتيـة والإعمار، ثم قطاع الزراعة والبيئة، وأخيرا قطاع التعليم، الجدول(24.4) يبين ذلك.

جدول 24.4: القطاعات الرئيسية التي تعمل فيها المؤسسات المستفيدة في عينة الدراسة.

القطاع الرئيسي	المؤسسات المستفيدة%
قطاع الخدمات المجتمعية والاجتماعية	56.2
قطاع الصحة والتغذية	18.8
قطاع البنية التحتية والإعمار	12.5
قطاع الزراعة والبيئة	9.4
قطاع التعليم	3.1

المصدر: إجابات المؤسسات المستفيدة في عينة الدراسة.

4. فئات الأطفال والنساء وذوي الاحتياجات الخاصة والشباب هي الفئات الأكثر استهدافا فـي الخدمات من قبل المؤسسات المستفيدة في عينة الدراسة، الجدول(25.4) يبين ذلك.

جدول25.4: الفئات المستهدفة في الخدمات من قبل المؤسسات المستفيدة في عينة الدراسة.

الفئة المستهدفة	النسبة المئوية%
نساء	31.2
أطفال	37.5
شباب	18.8
طلاب	3.1
إعلاميين	3.1
مزارعين	12.5
ذوي الدخل المحدود	3.1
فنانين ناشئين	3.1
مرضى	3.1
ذوي احتياجات خاصة	28.1
مدمني مخدرات	3.1
جميع السكان	15.6

المصدر: إجابات المؤسسات المستفيدة في عينة الدراسة.

اتفقت النتائج مع المبادئ الاسترشادية في التوجهات البرامجية لمؤسسة التعاون ومعاييرالاختيار الأساسية للمشاريع المرشحة للتمويل (مؤسسة التعاون، 2006-ب) من حيث التركيز على فئات الأطفال والشباب والنساء والمهمشين في المجتمع.

5. عدد منح المشاريع التي حصلت عليها المؤسسات المستفيدة في عينة الدراسة من مؤسسة التعاون حتى نهاية عام2007م 108 منح، منها 57 منحة مشروع خلال أعوام 2004-2006، حيث تم دراسة الإجراءات من خلال منحة مشروع تنموي واحد لكل مؤسسة، وقد تراوحت قيمة المنحة لكل مشروع ما بين 17,500$ و78,453$، بمتوسط 42,614$ للمنحة الواحدة.(المصدر: إجابات المؤسسات المستفيدة في عينة الدراسة).

الملحق(1.3) يبين مجتمع الدراسة والذي يتكون من 79 مؤسسة مستفيدة يقابلها 79 مشروعا تنمويا، حيث يبين الملحق تاريخ توقيع اتفاقية المشروع، وتاريخ إغلاق ملفه، والموقع ومبلغ المنحة لكل مشروع (منسق البحث وإدارة المعلومات في دائرة البحث والتخطيط في مؤسسة التعاون، ايلول2007، اتصال شخصي).

6. جميع منح مشاريع المؤسسات المستفيدة في عينة الدراسة تم توقيع اتفاقياتها خلال 2004-2005، وان جميعها تم انتهاؤها وإغلاق ملفاتها من قبل مؤسسة التعـاون خـلال أعـوام 2004-2006، الجدول(26.4) يبين ذلك.

جدول26.4: سنة توقيع اتفاقيات منح مشاريع المؤسسات المستفيدة في عينة الدراسة وسنة انتهائها وإغلاق ملفاتها من قبل مؤسسة التعاون.

البند/ السنة	2004	2005	2006
توقيع الاتفاقية حسب سجلات مؤسسة التعاون	%62.5	%37.5	0
انتهاء المشروع (إعداد التقرير النهائي للمشروع وتسليمه إلى مؤسسة التعاون)	%18.8	%43.8	%37.5
إغلاق ملف المشروع من قبل مؤسسة التعاون	%9.4	%53.1	%37.5

المصدر: سجلات مؤسسة التعاون وإجابات المؤسسات المستفيدة في عينة الدراسة.

ان 21.9% من مشاريع المؤسسات المستفيدة في عينة الدراسة تم اغلاق ملفاتها من قبل مؤسسة التعاون قبل استلامها التقاريرالنهائية، وهذه النتيجة طبعا اختلفت مع إجراءات دعم المشاريع التنموية المتبعة في مؤسسة التعاون (مؤسسة التعاون، 2006-ب).

7. 18.8% من مشاريع المؤسسات المستفيدة في عينة الدراسة تم تغيير أسمائها ونشاطاتها (بسبب تغير أولويات الممول) على ارض الواقع ولم يتم تغييرها في قوائم المشاريع المنجزة في مؤسسة التعاون، وهذا طبعا يؤثر سلبا على المؤسسات المستفيدة خاصة عند تغيير المشروع من قطاع الى قطاع اخر، فعلى سبيل المثال لا للحصر عند تغيير مشروع من بناء وتشطيب مقر جمعية الى دعم تطوير مشاريع صغيرة للنساء مثلا، فإنه وعند تقدم الجمعية ثانية بطلب منحة لمشروع بناء وتشطيب مقر، فإنه يظهر لدى مؤسسة التعاون ان هذه الجمعية قد حصلت سابقا على منحة لهذا المشروع، وهي فعليا لم تحصل وهذا طبعا يؤثر سلبا عليها وبدون سبب.

8. تراوحت عدد الدفعات المالية لكل مشروع بين 2- 5 دفعـات، 68.8 % منهـا كانـت 3 دفعات، الجدول(27.4) يبين ذلك.

جدول27.4: عدد الدفعات المالية للمشاريع حسب الاتفاقيات الموقعة بين مؤسسة التعاون والمؤسسات المستفيدة.

عدد الدفعات المالية	2	3	4	5
نسبة المؤسسات المستفيدة%	15.6	68.8	12.5	3.1

المصدر: إجابات المؤسسات المستفيدة في عينة الدراسة.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

1.5 الاستنتاجات

في ضوء نتائج الدراسة يستنتج مايلي:

1. عدم وجود الاهتمام الكافي بمشاركة مؤسسات العمل المجتمعي الفلسطيني في تحديد احتياجاتها وترتيب أولوياتها، وأن المشاريع التي تم دعمها وتنفيذها خلال فترة الدراسة لم تكن نابعة عن احتياجات وأولويات تم تحديدها بمشاركة المؤسسات المستفيدة سواء على المستوى القطاعي أو الجغرافي.
2. نسبة كبيرة من المشاريع التي تم دعمها وتنفيذها خلال فترة الدراسة لم تقدم طلباتها بناء على إعلانات في الصحف المحلية.
3. وجود تباين كبير في المدة الزمنية المخصصة لتعبئة طلبات المشاريع التي تم دعمها وتنفيذها خلال فترة الدراسة.
4. المؤسسات المستفيدة لديها رغبة حقيقية في التواصل الدائم مع مؤسسة التعاون سواء من خلال عقد لقاءات أو اجتماعات لتوضيح كيفية تعبئة طلبات الدعم ومتطلبات وشروط الدعم او من خلال أي لقاءات أو اجتماعات أخرى.
5. المؤسسات المستفيدة بحاجة إلى تقديم المساعدة الفنية أثناء تعبئة طلبات الدعم (لإعداد الخطة أو الموازنة مثلا) ومراحل العمل الأخرى.
6. المؤسسات المستفيدة ترغب في ان يصلها إشعارات باستلام طلبات الدعم التي تقدمت بها، بحيث تتضمن المدة الزمنية لإعلامها بنتائج تقييم الطلبات.
7. يوجد تباين بين مؤسسات العمل المجتمعي الفلسطيني من حيث نظرتها إلى حجم نماذج طلبات الدعم وقدرتها على التعامل معها.

8. الزيارات الميدانية من قبل مؤسسة التعاون لتقييم طلبات الدعم لم تشمل كافـة المؤسسـات التي تقدمت بها.
9. المؤسسات المستفيدة تثق في إجراءات مؤسسة التعاون في فرز طلبات المشاريع وتقييمها وتعتبرها تتم بشكل مهني وحسب معايير موضوعية.
10. وجود تباين كبير في المدة الزمنية بين التقدم بطلبات الدعم وبين وصول خطابات الموافقة للمشاريع التي تم دعمها وتنفيذها خلال فترة الدراسة.
11. عدم وجود الاهتمام الكافي بالمراسلات المتعلقة برفض أو تأجيل طلبات الـدعم وتوضـيح أسباب ذلك.
12. عدم وجود الاهتمام الكافي بموضوع مناقشة المؤسسات المستفيدة بالاتفاقية وملحقاتها ومدى ملاءمتها لطبيعتها وطبيعة المشروع المقترح قبل توقيعها.
13. ليس سهلا على بعض المؤسسات المستفيدة أن تبدي رأيها بوجود صعوبة في فهم اتفاقيات منح المشاريع كون جزء منها باللغة الإنجليزية، حيث تجد حرجا في ذلك.
14. وجود تباين في خبرة المؤسسات المستفيدة من ناحية قدرتها على إعداد الخطـط التنفيذيـة للمشاريع والقيام بالمتابعة اللازمة.
15. المؤسسات المستفيدة مستعدة للالتزام بدليل العمل وإجراءات التوريد المتبعة والمتعارف عليها، وذلك من اجل انجاز مشاريعها بالكفاءة والفعالية المطلوبة، وبناء قدراتها المؤسسية والبشرية.
16. عدم وجود الاهتمام الكافي بموضوع تنظيم ورشات عمل توضيحية للمؤسسات المستفيدة عن متطلبات التقارير الفنية والمالية المطلوبة (المرحلية والنهائية) وكيفية إعدادها.
17. وجود تباين كبير في المدة الزمنية التي كانت تصل خلالها الدفعات المالية إلـى حسـابات المشاريع التي تم دعمها وتنفيذها خلال فترة الدراسة.
18. لم يتم زيارة المؤسسات المستفيدة ومشاريعها بشكل عشوائي غير مبرمج لمتابعة نشـاطات وإنجازات المشاريع، بسبب عدم جدوى وأهمية مثل هذه الزيارات.
19. عدم وجود الاهتمام الكافي بموضوع تقييم المشاريع المنجزة، والدليل على ذلك ان عمليـة تقييم المشاريع التي تم دعمها وتنفيذها خلال فترة الدراسة تمت بشكل شبه كامل من قبـل منسقي المشاريع في مؤسسة التعاون ودون مشاركة أية جهات تقييم خارجية، إضافة إلـى التباين الواضح بين نسبة المقاييس الأساسية التي تم أخذها بعين الاعتبار في عملية التقييم، كما انه لم يتم تزويد المؤسسات المستفيدة بملخص عن نتائج التقييم، ولم يتم عقد اجتماعات على المستوى القطاعي أو الجغرافي لعرض نتائج التقييم بشكل عام والـدروس المسـتفادة

منها، كما أن 21.9% من المشاريع التي تم دعمها وتنفيذها خلال فترة الدراسة تم إغـلاق ملفاتها من قبل مؤسسة التعاون قبل استلامها للتقارير النهائية.

20. عدم وجود الاهتمام الكافي بموضوع بناء قدرات المؤسسات المستفيدة، حيث ان التعامل مع مؤسسة التعاون ساهم في تحسين قدرات المؤسسات المستفيدة على تخطيط المشاريع وإعداد المقترحات وتقديم طلبات الدعم، ومتابعة تنفيذ المشاريع التنموية اكثرمن مساهمته في تحسين قدراتها على تحديد الاحتياجات وترتيب الأولويات المجتمعية، وتقييم المشاريع التنموية المنجزة، والتي كان رأي المؤسسات المستفيدة بخصوصها محايدا.
21. أنه لدى المؤسسات المستفيدة انطباع جيد بشكل عام عن مؤسسة التعاون.
22. عدم وجود الاهتمام الكافي بموضوع توثيق البيانات والمعلومات عن المشاريع المنجزة وتحديثها ومراقبتها.

2.5 التوصيات

توصي الدراسة مؤسسة التعاون كحالة دراسية من المؤسسات المانحة العاملة في فلسطين بما يلي:

1. ضرورة مشاركة مؤسسات العمل المجتمعي الفلسطيني في تحديد احتياجاتهـا وأولوياتهـا التنموية على المستويين القطاعي والجغرافي، والاهتمام بالمناطق المهمشة والبعيدة كالقرى والمخيمات والمؤسسات التي تعمل فيها، وذلك من اجل الإسهام في إحداث تنميـة حقيقيـة ومستدامة.
2. الإعلان باستمرار في الصحف الرسمية مرتين على الأقل عند البدء في اسـتقبال طلبـات تمويل المشاريع، وتوفير نماذج الطلبات والإرشادات اللازمة لتعبئتها لجميـع المؤسسـات، وان تكون المدة المخصصة لاستقبال الطلبات حوالي شهر، وعقد لقـاءات أو اجتماعـات لتوضيح كيفية تعبئة طلبات الدعم ومتطلبات وشروط ذلك، والاستمرار في تقديم المسـاعدة الفنية لمؤسسات العمل المجتمعي الفلسطيني أثناء تعبئة طلب الـدعم (لإعـداد الخطـة أو الموازنة مثلا) ومراحل العمل الأخرى، والالتزام بإرسال إشعار استلام طلبات الدعم الـى المؤسسات التي تقدمت بها خلال أسبوع من استلامها، بحيـث تتضـمن المـدة الزمنيـة لإعلامها بنتائج تقييم الطلبات والتي توصي الدراسة ان تكون موحدة ولا تزيد عن شهرين، واعتماد فكرة التقدم بطلب الدعم الأولي، وإذا حظيت فكرة المشروع بالاهتمام يـتم التقـدم بطلب تفصيلي، وأن يتم تقييم الطلبات ميدانيا لكافة المؤسسات، وإرسال رسالة رفض تبين أسباب الرفض للمؤسسات التي ترفض طلباتها لكي تتعرف على نقاط الضعف وتتجنبها في

المرات القادمة، وإرسال رسالة تأجيل تبين أسباب التأجيل ومدته للمؤسسات التـي تأجلـت طلباتها لكي تساعدها على تخطيط مشاريعها بصوره أفضل.

3. أن يتم مناقشة مؤسسات العمل المجتمعي الفلسطيني باتفاقيات منح المشاريع وملحقاتها ومدى ملاءمتها قبل توقيعها، وذلك من اجل إجراء التعديلات المناسبة مسبقا والتي تساهم في انجاز المشاريع بكفاءة وفعالية، وإعداد اتفاقيات منح المشاريع وملحقاتها باللغة العربية وذلك لتسهيل فهمها ومناقشتها على المؤسسات المستفيدة، والاستمرار في تقديم المساعدة الفنية اللازمة للمؤسسات المستفيدة من اجل إعداد الخطط التنفيذية لمشاريعها والقيام بالمتابعة الفنية اللازمة وحسب الأصول، وتزويد المؤسسات المستفيدة قبل مباشرة تنفيذ المشاريع بدليل العمل وإجراءات التوريد المتبعة والمتعارف عليها، وعمل التدريب اللازم عن متطلبات التقاريرالفنية والمالية المطلوبة (المرحلية والنهائية) وكيفية إعدادها وذلك من اجل انجاز المشاريع بالكفاءة والفعالية المطلوبة وبناء قدرات المؤسسات المستفيدة، وأن تصل الدفعات المالية إلى حسابات المشاريع خلال أسبوعين من استكمال كافة المتطلبات الخاصة بها، والاستمرار في أسلوب زيارة المؤسسات المستفيدة بشكل مبرمج وتوفير التغذية الراجعة عن نتائج الزيارات والتقارير والردود على المراسلات خلال 3 أيام من استلامها، وتعيين موظف على الأقل في كل محافظة وذلك من اجل تسهيل عملية التواصل والمتابعة الميدانية، والمرونة في تعديل بنود الموازنة بما يخدم أهداف المشروع، والتعامل مع المستجدات في المشاريع الجاري تنفيذها ومنح المؤسسات صلاحيات اكبر خاصة بعد الموافقة على الخطط التنفيذية للمشاريع.

4. أن تتم عملية تقييم المشاريع المنجزة وفق آلية عمل واضحة (تكون مرفقة مع اتفاقية تنفيذ المنحة) وبمشاركة جهات تقييم خارجية، وان تشمل كل الأطراف ذات العلاقة بالمشـروع (من مؤسسة مانحة ومؤسسة مستفيدة ومستفيدين) كل حسب دوره في المشروع وما يرتبط به من عناصر عملية التقييم وذلك من اجل انجاز عملية التقيـيم بشـكل مهنـي ومحايـد، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة منها، وان تتلقى المؤسسات المستفيدة ملخصا عن نتـائج التقييم من اجل مساعدتها على تحسين كفاءة وفعالية تخطيط وتنفيذ المشاريع مـن خـلال التعرف على نقاط القوة والعمل عل تعزيزها، ونقاط الضعف والعمل على تجنبها، وان يتم عقد اجتماعات على المستوى القطاعي أو الجغرافي لعرض نتائج تقييم المشاريع المنجـزة بشكل عام والدروس المستفادة منها، وان تؤخذ نتائج التقييم بعين الاعتبار مسـتقبلا عنـد دراسة طلبات دعم المشاريع الجديدة.

5. العمل وباستمرارمن اجل بناء قدرات مؤسسات العمل المجتمعي الفلسـطيني خـلال دورة المشروع كاملة، والتي تشمل كافة مراحل العمل وخاصة مرحلة تحديد الاحتياجات وترتيب الأولويات المجتمعية، ومرحلة تقييم المشاريع المنجزة.
6. أن تعمل وباستمرار من اجل أن يكون انطباع مؤسسات العمل المجتمعي الفلسطيني عنهـا ايجابيا، ومن اجل المحافظة على صورتها الايجابية لدى المؤسسات المستفيدة.
7. عدم الاكتفاء بدعم المشاريع الناجحة بعيدة الأثر لمرة واحدة فقط، والعمـل علـى دعمهـا كبرامج، وذلك حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة منها.
8. أن تعمل بالمشاركة مع المؤسسات المستفيدة، وان تعمل على التواصل الدائم معها من خلال تنظيم لقاءات دورية معها لاطلاعها على نشاطاتها وبرامجها ومشاريعها ونقل خبراتها بين بعضها البعض.
9. وضع جدول زمني كامل للإجراءات المتبعة والعمل وفقه مع كافة المؤسسات.
10. العمل من اجل استدامة مؤسسات العمل المجتمعي الفلسطيني واستمرار نشاطاتها وتقديم خدماتها من خلال دعم المشاريع المدرة للدخل الإنتاجية اوالخدمية (أي المشاريع التي يتم تقييمها حسب معايير اقتصادية مثل معيار فترة الاسترداد ومعيار معدل العائد عل الاستثمار ومعيار معدل العائد الداخلي ومعيار صافي القيمة الحالية ومعيار دليل الربحية) وتسويق منتجاتها، ودعم المشاريع الخاصة بتغطية المصاريف لإدارية والتشغيلية للمؤسسات ومشاريعها القائمة، وعمل مشاريع شراكة حقيقية معها ليتم الاستفادة من القدرات الإدارية والمالية والفنية للمؤسسات المانحة.
11. إنشاء قاعدة بيانات تفاعلية تحتوي على نظام للعضوية، وتتم تغذيتها باستمرار من قبل المؤسسات المستفيدة، بحيث تتم إدارتها من قبل مؤسسة التعاون، وتكون الاستفادة منها متاحة لجميع المؤسسات المشاركة.

المراجع

- ابوسيف، ع. (2005): **المجتمع المدني والدولة: قراءة تأصيلية مع إحالة للواقع الفلسطيني،** الطبعة العربية الأولى. دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله.
- أبو عمرو، ز. (1995): **المجتمع المدني والتحول الديمقراطي في فلسطين،** الطبعة الأولـى. مواطن-المؤسسة الفلسطينية لدراسة الديمقراطية، رام الله.
- الأمم المتحدة (1993): **حقوق الإنسان: مجموعة صكوك دولية،** المجلد الأول (الجزء الثاني)، الأمم المتحدة، نيويورك.
- البنك الدولي (2003): **تقرير البنك الدولي حول اثر الانتفاضة،** الرام.
- جامعة القدس المفتوحة (1994): **مبادئ الإدارة.** شركة مطبعة بيت المقدس للطباعة الحديثة م. خ، رام الله.
- جامعة بيرزيت (2004): **تقرير التنمية البشرية،** الطبعة الأولى. برنامج دراسـات التنميـة، جامعة بيرزيت، رام الله.
- جودة، م .(2006): **إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات.** جامعة العلوم التطبيقية، الأردن.
- حبش، ج. (2006): **تقييم دور الجهات المانحة في دعم وتمويل المشاريع من وجهـة نظـر مجالس الخدمات المشتركة (حالة دراسية- محافظة جنين).** جامعة القدس، فلسطين.
- حسين عيسه (كانون اول2007): مراحل تطور مفهوم التنمية ومحتواها. اتصال شخصي.
- حوراني، ع. (2002): **واقع التنمية الاجتماعية في فلسطين.** فلسطين. http://www.sis.gov.ps/arabic/roya/17/page11.html l8.6.2008)(
- خان، ي، غرايبه، ه. (2007): **الإدارة المالية،** الطبعة الثانية. مركز الكتاب الأردني، عمان.
- دمج، ع. (2006): **برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وأثره على التنمية الريفية المحليـة فـي فلسطين من 1994-2006 (حالة دراسية- محافظة جنين).** جامعة القدس، فلسطين.

- الدهان، أ، وآخرون (2005): **المفاهيم الإدارية الحديثة**، الطبعة الثامنة. مركز الكتاب الأردني، عمان.

- سمارة، ع. (2003): **منظمات غير حكومية أم قواعد للأخر**. منشورات مركز الشرق/ العامل للدراسات الثقافية والتنموية، فلسطين.
, 6.6.2008) http://www.kanaanonline.org/readings/read5.pdf

- شلبي،أ ،وآخرون (2001): **تعداد المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة**. تجمع مؤسسة التعاون، رام الله.

- صالح، ع. (2006): **طرق البحث والكتابة العلمية**. جامعة القدس، القدس.

- عارف، ن. (2007): **مفهوم التنمية**. (http://www.7oob.net, 23/12/2007).

- عبد الحميد، ع. (2000): **دراسات الجدوى الاقتصادية**. الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية.

- عبد الكريم، ن. (2004): **تقرير التنمية البشرية 2004** (دور التمويل الدولي في تمكين المجتمع الفلسطيني). جامعة بير زيت، فلسطين.

- غنام ، م. (2004): **دليل إدارة المشاريع الصغيرة**. جمعية التنمية الزراعية (الإغاثة الزراعية) بالتعاون مع مؤسسة كير الدولية، جنين.

- فلسطين، المجلس الاقتصادي الفلسطيني للتنمية والإعمار(بكدار). (2003): **الاقتصاد الفلسطيني في المرحلة الانتقالية**. الطبعة الثانية، بكدار، رام الله.

- فلسطين، وزارة التخطيط. (2006): **مجموعة المانحين للأراضي الفلسطينية خلال الفترة من عام (1994) وحتى عام (2005)**، فلسطين.
(http://db.mop.gov.ps/amc/DonorSectorResult.asp?donorid=10&sectorid=11&datefrom, 27/3/2008).

- القصراوي، ع. (2007): **الاتجاهات التنموية للمانحين وأثرها على التنمية المحلية في الأراضي الفلسطينية**. جامعة القدس، فلسطين.

- القصيفي، ج. (1995): **التنمية البشرية: مراجعة نقدية للمفهوم والمضمون**. مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت.

- لبد، ع. (2004): **التنمية الاقتصادية في فلسطين.** فلسطين.
(http://www.sis.gov.ps/arabic/economy/Present_Situatiob/workshop1.htm11, 25.1.2008)

- لبد، ع. (2003): **الاقتصاد الفلسطيني في ظل انتفاضة الأقصى وأثر السياسات الإسرائيلية على التنمية في فلسطين.** فلسطين.
8.2.2008) http://www.pnic.gov.ps/arabic/economy/Present_Situation/workshop1.html1(

- لبد، ع. (2004): **المعونات الأمريكية (إسرائيل-مصر-السلطة الوطنية).** فلسطين.
(, 25|2|2008)http://www.sis.gov.ps/arabic/roya/28/page11.html

- المدير الإداري والمالي في مؤسسة التعاون (حزيران2008): عدد موظفي مؤسسة التعاون في مكاتبها المختلفة. اتصال شخصي.

- مدير الوحدة الإدارية في الدائرة الإدارية والمالية في مؤسسة التعاون (ايلول2007): تسجيل مؤسسة التعاون. اتصال شخصي.
- مركز التميز للمنظمات غير الحكومية (2008): **بناء القدرة المؤسسية للمنظمات الأهلية. الأردن.** (http://www.ngoce.org, 31/1/2008)

- المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان (2001): **الحق في التنمية**، سلسلة الدراسات 26، الطبعة الأولى. رام الله.

- مركز المعلومات الوطني الفلسطيني (2001): **مفهوم التنمية وأهميتها.** فلسطين.
(http://www.pnic.gov.ps/arabic/economy/development/development-2.html, 31/1/2008)

- مركز المعلومات الوطني الفلسطيني(2003): **ملخص التقرير الوطني الأول للتنمية المستدامة في فلسطين للتحضير للقمة العالمية "حول التنمية المستدامة في جوهانسبرغ**، فلسطين.
http://www.pnic.gov.ps/arabic/environment/envi_proj1.html, 19.3.2008

- مركز بيسان للبحوث والإنماء (2002): **دور المنظمات الأهلية في بناء المجتمع المدني.** رام الله.

- معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني(ماس) (2005): **نحو توظيف أنجع للمساعدات الخارجية المقدمة للشعب الفلسطيني**، الطبعة الأولى. ماس، رام الله.

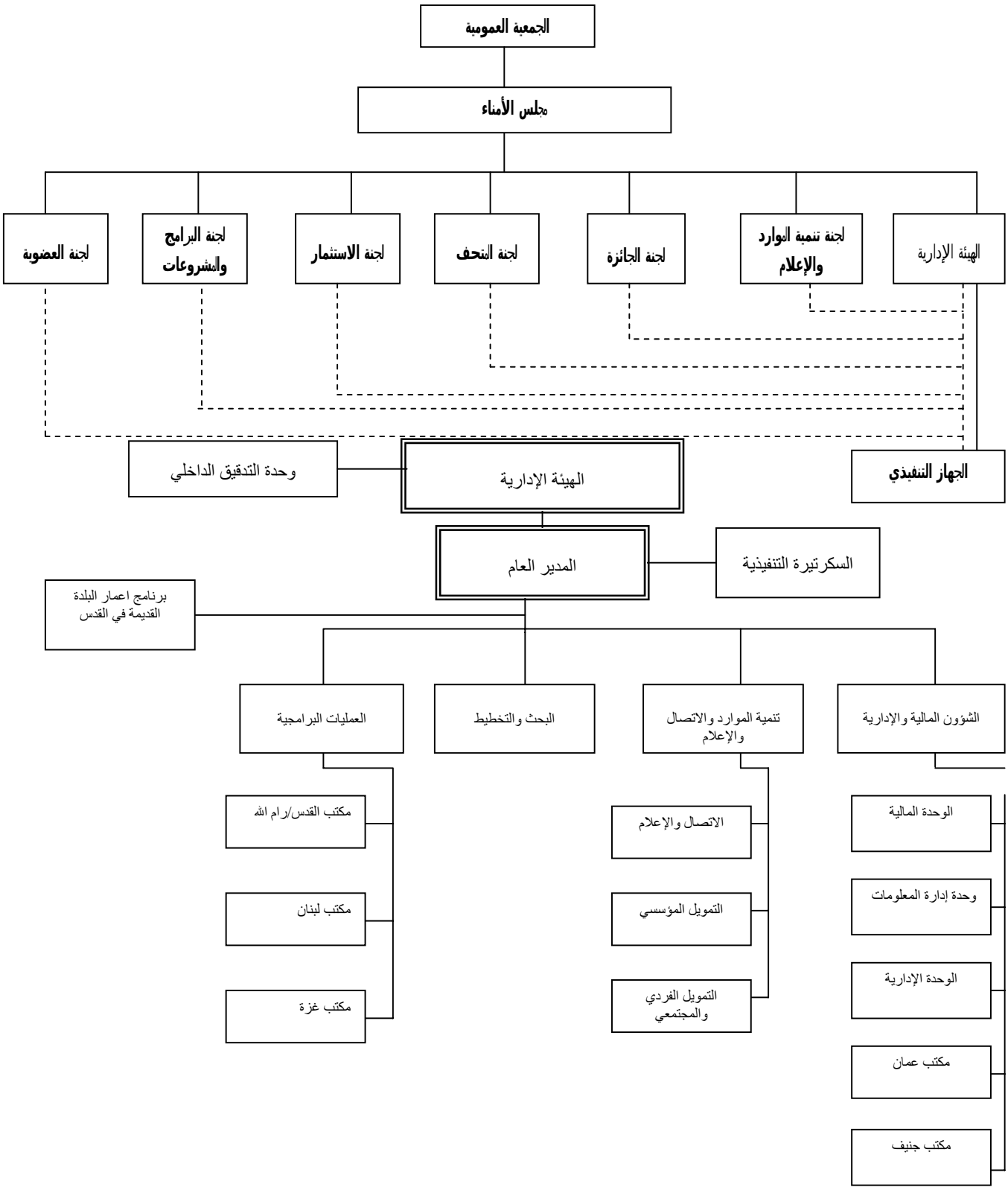
- منسق البحث وإدارة المعلومات في دائرة البحث والتخطيط في مؤسسة التعاون (ايلول2007): قوائم المشاريع خلال الاعوام2004-2006. اتصال شخصي.
- مؤسسة التعاون (2003): **تواصل بلا حدود في دعم مسيرة التنميـة والبنـاء الفلسـطينية 1983- 2002**. رام الله.
- مؤسسة التعاون (2005): **التقرير السنوي لعام 2004**. رام الله.
- مؤسسة التعاون (2006-أ): **التقرير السنوي لعام 2005**. رام الله.
- مؤسسة التعاون (2006-ب): **دليل العمليات البرامجية، النسخة السابعة**. رام الله.
- مؤسسة التعاون (2007-أ): **التقرير السنوي لعام 2006**. رام الله.
- مؤسسة التعاون (2007-ب): **23 عاما...من العطاء: نظرة تحليلية**. رام الله.
- مؤسسة التعاون (2007-ت): **الخطة الإستراتيجية 2008-2010**. رام الله.
- مؤسسة التعاون (2008): **التقرير السنوي لعام 2007**. رام الله.
- نخلة، خ. (2004): **أسطورة التنمية في فلسطين-الدعم السياسي والمراوغـة المسـتديمة**، الطبعة الأولى. مواطن، رام الله.
- يونغ، تريفر. **كيف تنمي قدرتك على إدارة المشاريع**. ترجمة سامي سـلمان. الناشـر بيـت الأفكار الدولية، الرياض.1997.
- يونغ، تريفر. **كتاب أصول تخطيط المشاريع**، الطبعة الأولى. ترجمة الدار العربيـة للعلـوم، بيروت. 1998.

ملحق 1.2: مجموعة المانحين للأراضي الفلسطينية خلال الفترة من عام (1994) وحتى عام (2005) والمبالغ التي تم تقديمها (فلسطين، وزارة التخطيط، 2006).

الرقم	الدولة/المؤسسة المانحة	إجمالي المبالغ المصروفة	منح وهبات	قروض
1	Algeria	$123,448,083	$123,448,083	$0
2	Arab Countries AL-Aqsa and Al-Quds Fund	$61,885,598	$5,023,696	$56,861,902
3	Arab Financial Agencies	$3,800,092	$3,800,092	$0
4	Arab Fund for Economic and Social Development (Kuwait-based)	$6,959,446	$200,000	$6,759,446
5	Arab Gulf Programme for United Nations Development Organizations (AGFUND)	$38,000	$38,000	$0
6	Arab Nations	$0	$0	$0
7	Bahrain	$7,373,152	$7,373,152	$0
8	Egypt	$12,771,368	$12,771,368	$0
9	Jordan	$2,746,369	$2,746,369	$0
10	Kuwait	$88,659,646	$88,659,646	$0
11	Lebanon	$17,709	$17,709	$0
12	Libya	$17,112,549	$17,112,549	$0
13	Morocco	$1,539,560	$1,539,560	$0
14	Oman	$7,626,313	$7,626,313	$0
15	Qatar	$24,484,839	$24,484,839	$0
16	Saudi Arabia	$334,372,952	$334,372,952	$0
17	Sudan	$858,234	$858,234	$0
18	Syria	$1,714,530	$1,714,530	$0
19	Tunisia	$7,473,966	$7,473,966	$0
20	United Arab Emirates	$77,323,432	$77,323,432	$0
21	Yemen	$8,300,000	$8,300,000	$0
22	Austria	$20,830,040	$20,830,040	$0
23	Belgium	$48,200,971	$48,200,971	$0
24	Cyprus	$84,778	$84,778	$0
25	Czech Republic	$147,456	$147,456	$0
26	Denmark	$65,668,095	$65,668,095	$0
27	EC	$1,361,711,258	$1,361,711,258	$0
28	EIB	$50,783,200	$0	$50,783,200
29	Finland	$31,807,761	$31,807,761	$0
30	France	$125,155,542	$125,155,542	$0
31	Germany	$184,692,600	$184,692,597	$3
32	Greece	$11,638,676	$11,638,676	$0
33	Ireland	$18,329,212	$18,329,212	$0
34	Italy	$154,937,308	$150,946,117	$3,991,191
35	Luxembourg	$7,958,834	$7,958,834	$0
36	Malta	$17,760	$17,760	$0
37	Netherlands	$126,118,451	$126,118,451	$0

$0	$48,800	$48,800	Poland	38
$0	$2,355,999	$2,355,999	Portugal	39
$21,735,339	$70,280,641	$92,015,979	Spain	40
$23,057,125	$290,256,009	$313,313,134	Sweden	41
$0	$279,318,849	$279,318,849	United Kingdom	42
$0	$9,600	$9,600	Brunei	43
$0	$1,082,041	$1,082,041	China	44
$0	$2,498,665	$2,498,665	India	45
$0	$4,800	$4,800	Indonesia	46
$0	$196,756,350	$196,756,350	Japan	47
$0	$36,000	$36,000	Malaysia	48
$0	$0	$0	Pakistan	49
$0	$3,138,498	$3,138,498	South Korea	50
$0	$37,298,827	$37,298,827	Canada	51
$0	$915,211,775	$915,211,775	USA	52
$0	$0	$0	Argentina	53
$0	$15,861,674	$15,861,674	Australia	54
$0	$0	$0	Bulgaria	55
$0	$12,200	$12,200	Chile	56
$0	$7,195	$7,195	Colombia	57
$0	$125,467	$125,467	Iceland	58
$0	$3,346,000	$3,346,000	Inter Governmental Organizations	59
$10,219,972	$76,670,000	$86,889,972	Islamic Development Bank	60
$0	$11,520	$11,520	Liechtenstein	61
$0	$1,440	$1,440	Maldives	62
$0	$14,198	$14,198	Mexico	63
$0	$12,200	$12,200	Monaco	64
$0	$1,960	$1,960	Namibia	65
$0	$1,366,930	$1,366,930	New Zealand	66
$0	$218,851,969	$218,851,969	Norway	67
$0	$1,909,559	$1,909,559	OPEC Fund	68
$0	$13,273,924	$13,273,924	Private Contributions	69
$0	$0	$0	Russia	70
$0	$12,000	$12,000	Saint Marin (San Marino)	71
$0	$816,192	$816,192	South Africa	72
$0	$73,355,945	$73,355,945	Switzerland	73
$0	$58,800	$58,800	Thailand	74
$189,482,413	$122,036,493	$311,518,906	The World Bank Group	75
$0	$85,000	$85,000	TO BE DETERMINED	76
$0	$971,825	$971,825	Turkey	77
$0	$4,477,202	$4,477,202	UN Agencies	78
$0	$19,618,134	$19,618,134	UNDP TRAC	79
$0	$904,840	$904,840	UNESCO Headquarters	80
$0	$41,639,166	$41,639,166	United Nations	81
$0	$102,600	$102,600	Vatican (Holy See)	82
$362,890,590	**$5,272,033,324**	**$5,634,923,915**	**المبلغ الإجمالي**	

ملحق 2.2: الهيكل التنظيمي لمؤسسة التعاون (مؤسسة التعاون، 2007-ت).



ملحق 3.2 : إرشادات حول التقدم بطلبات الدعم / المنح من مؤسسة التعاون (مؤسسة التعاون، 2006-ب).

الدعم من مؤسسة التعاون

- يحدد القبول الأولي لدراسة طلبات الدعم الواردة إلى مؤسسة التعاون إن توفرت بها الشروط التالية:

- يندرج المشروع ونشاطاته ضمن المسارات البرامجية ومحاورها الأساسية في مؤسسة التعاون.
- أن يتماشى نشاط المشروع المقترح مع أهداف المؤسسة المقدمة لطلب الدعم وأولوياتها والخطوط الرئيسة لإستراتيجيتها.
- أن تكون الجهة المقدمة للطلب مؤسسة أهلية مسجلة بشكل قانوني وغير هادفة للربح وتقدم خدمات عامة وغير مقتصرة على أعضائها.
- أن تشير المراجعة الأولية إلى ان تصميم المشروع والخطة العملية والموازنة والنتائج واقعية ويمكن تحقيقها وقياسها وتوفر فرص كبيرة لنجاح المشروع.
- إمكانية توفر الدعم اللازم للمشروع المقترح اما من تبرعات ذاتية او مخصصة او خارجية.
- يستوفي طلب المنحة الشروط المنصوص عليها في البند الخاص بتعبئة نموذج المنحة.

- يتم بالعادة رفض/ استبعاد الطلبات تلقائيا للأسباب التالية:

- عندما لا يندرج الطلب تحت أي من برامج مؤسسة التعاون المقرة من قبل مجلس الأمناء والجمعية العمومية.
- طلبات من مناطق جغرافية خارج فلسطين ولبنان.
- طلبات يشرف على تنفيذها أشخاص بدون جهة مسجلة او معترف بها رسميا.
- طلبات من جهات ربحية.
- طلبات غير مقدمة على نموذج الطلب "المنحة" ولا يرفق مع الطلب الأوراق الثبوتية (المرفقات) المطلوبة.

تعبئة نموذج الطلب

- تقبل مؤسسة التعاون طلبات من المؤسسات المعنية مكتوبة باللغة العربية والإنجليزية.
- يفضل أن تقدم الطلبات مطبوعة وان تعذر ذلك أن تكتب بخط واضح وباللون الأسود.
- يتوجب تعبئة نموذج الطلب/ المنحة من كل المتقدمين بطلبات بدون أي استثناء وبغض النظر عن طبيعة المشروع وحجم موازنته.
- في حالة وجود بند في نموذج المنحة لا ينطبق على المؤسسة، يرجى كتابة عبارة "لا ينطبق" في المكان المخصص لتلك المعلومة.
- في حالة ان المساحة المخصصة لأي من البنود في نموذج المنحة غير كافية للشرح أو إعطاء المعلومات المطلوبة، فيمكن استخدام صفحات إضافية على ان ترقم بوضوح برقم بند المعلومات ذي العلاقة وان تثبت الصفحات الإضافية مع النموذج.
- يتعين على مقدم الطلب الإجابة على جميع الأسئلة المطروحة في "نموذج المنحة" إلا أن حجم وطبيعة التفاصيل المطلوبة سيتفاوت بين مشروع وأخر تبعا لنوعية المشروع ونشاطاته ومستوى تعقيده وحجم الميزانية المطروحة. وبهذا فانه من الضروري التأكد عند إعداد الطلب من توفير المعلومات المطلوبة كما تنطبق على المشروع المقدم بشكل خاص وتفادي العمومية قدر الإمكان.
- توجيه أي من الاستفسارات حول نموذج الطلب "المنحة" إلى السكرتيرة التنفيذية في مؤسسة التعاون.
- يراعى إرفاق جميع الوثائق المطلوبة مع نموذج طلب المنحة.

يرسل الطلب بالبريد أو عن طريق تسليم اليد إلى مكتب المؤسسة حيث تحتفظ نسخة عن الطلب لدى المؤسسة المتقدمة بالطلب. ولا يتم قبول أي طلب مرسل عبر الفاكس أو البريد الالكتروني.

ملحق 4.2: نموذج طلب منحة (مؤسسة التعاون، 2006-ب).

لاستخدام المؤسسة فقط	
تحويل إلى	:
رفض	:
تأجيل/ تعليق	:
التاريخ	:
التوقيع	:

مؤسسة التعاون

"طلب منحة"

أ- معلومات عن المؤسسة

1. اسم المؤسسة :

- الموقع الجغرافي:_____
- المحافظة: _____
- المدينة:_____
- العنوان: _____
- ص.ب: _____
- الهاتف / الفاكس: _____
- بريد إلكتروني:_____
- الموقع الإلكتروني: _____
- http/:_____

2. اسم الشخص المكلف بمتابعة المشروع: _____

- المنصب: _____
- الهاتف / فاكس:_____

3. الوضع القانوني:

- سنة التأسيس:_____
- جهة التسجيل:_____
- تاريخ التسجيل ورقمه:_____
- نوع المؤسسة: _____
- عدد أعضاء الهيئة العامة: نساء _____
- رجال : _____
- عدد أعضاء الهيئة الإدارية: أرجو إرفاق لائحة بأسماء الهيئة الإدارية:_____
- تاريخ آخر انتخابات: _____

4. المشروعات الرئيسية التي قامت المؤسسة بتنفيذها خلال العامين الماضيين:

اسم المشروع	الميزانية

5. مجالات عمل المؤسسة:

☐ صحة ☐ تعليم ☐ تكنولوجيا المعلومات ☐ ثقافة

☐ تدريب ☐ فنون ☐ تنمية مرأة ☐ زراعة

☐ تأهيل ☐ غير ذلك / حدد/ي: ----------

6. أهداف المؤسسة:

- ----------
- ----------
- ----------
- ----------

7. كادر الموظفين:

- عدد الموظفين: نساء: ---------- رجال: ----------

☐ إدارة تنفيذية ☐ إدارة أقسام ☐ مهنيين ☐ إداريين ☐ متطوعين

☐ غير ذلك / حدد/ي: ----------

<u>ب- معلومات عن المشروع المقترح:</u>

8. اسم المشروع: ----------

مكان تنفيذه: المدينة: ---------- البلدة: ---------- المنطقة: ----------

مدة التنفيذ: ----------

9. خلفية المشروع:

---

10. أهداف المشروع:

- ----------
- ----------
- ----------
- ----------

11. وصف كامل للمشروع ومبرراته:

---

12. هل هنالك مؤسسات أخرى في منطقة المشروع توفر خدمات مشابهة؟

نعم ☐ لا ☐، إن كان الجواب نعم الرجاء توضيح أهمية الحاجة للمشروع علماً بوجود البدائل

- ----------
- ----------
- ----------
- ----------

13. الفئة / الفئات المستهدفة / المستفيدة:

الفئة	عدد المستفيدين		كيفية الاستفادة
	ذكور	إناث	
☐ أطفال			
☐ نساء			
☐ شباب			
☐ معاقين			
☐ شيوخ			
☐أخرى/ حدد/ي			

14. مراحل تنفيذ نشاطات وعناصر المشروع

النشاطات / العناصر	الكلفة التقديرية $	المخرجات المتوقعة (Expected Outputs)	الفترة الزمنية
المجموع			

15. الأثر المتوقع للمشروع (Impact) من الناحية الاقتصادية و/أو الاجتماعية و/أو الوطنية:

- ----------
- ----------
- ----------
- ----------
- ----------

16. الموازنة التقديرية الكلية للمشروع: ---------- بالدولار.

بنود الموازنة	مساهمة المؤسسة المنفذة	مساهمة مؤسسات أخرى	مساهمة المجتمع المحلي	المطلوب من مؤسسة التعاون	المجموع
.1					
.2					
.3					
.4					
.5					
المجموع					

17. هل هنالك دراسة جدوى للمشروع؟ ☐ نعم ☐ لا ،

إن كان الجواب نعم الرجاء إرفاقها مع الطلب أو تقديم عرض موجز للخلاصة.

18. أرجو تفصيل كيفية استمرار المشروع بعد الانتهاء من تنفيذ منحة مؤسسة التعاون:

- ----------
- ----------
- ----------
- ----------

19. متطلبات أخرى لتنفيذ المشروع (مثل الحصول على الترخيص والتصاريح وغيرها):

- ----------
- ----------
- ----------

20. المعوقات: الرجاء ذكر أية معوقات منظورة قد تعرقل تنفيذ أو تقدم المشروع ومدى إمكانية حدوثها وأية حلول مقترحة:

المعوق الممكن	الحل
♦	
♦	
♦	
♦	

21. إدارة المشروع: الرجاء إعطاء وصف لمهمات موظفي المشروع والمؤهلات المطلوبة.
(نرجو إرفاق السيرة الذاتية لمدير المشروع إذا وجدت):

المنصب	المؤهلات	المهام الرئيسية

22. الرجاء توضيح خطوط المسؤولية والصلاحية في المشروع وذلك بإرفاق هيكل تنظيمي للمشروع:

---

23. في حال اشتراك أكثر من مؤسسة في تنفيذ المشروع اذكر *اي* دور كل منها في إدارة المشروع فنياً ومالياً:

المؤسسة	الدور الفني	المساهمة المالية

ملاحظات:

- **الرجاء تزويدنا مع الطلب بالمرفقات التالية:**

أ. نسخة عن الميزانية المدققة للجمعية / المؤسسة للسنة المالية السابقة (أو أية تقارير مالية أخرى).
ب. نسخة عن شهادة تسجيل الجمعية وأعضاء الهيئة الإدارية الحالية.
ج. نسخة عن النظام الداخلي.
د. الميزانية المفصلة للمشروع.
هـ. دراسة الجدوى للمشروع (إن وجدت).

ملحق 5.2: نموذج قائمة الطلبات الواردة (مؤسسة التعاون، 2006-ب).

1 رقم الطلب الأولي	2 تاريخ استلام الطلب	3 كيفية استلام الطلب*	4 المؤسسة المتقدمة بالطلب	5 اسم البرنامج/ المشروع/النشاط المقترح	6 توفر طلب المنحة معبأ على النموذج	ملاحظات

*أرجو تدوين باليد، عبر الفاكس، بالبريد الالكتروني

ملحق 6.2: نموذج رسالة استلام طلب منحة (مؤسسة التعاون، 2006-ب).

التاريخ:

حضرة _____

تحية طيبة وبعد.

الموضـوع: استـلام "طلـب المنحـة".

نحيطكم علما بأن مؤسسة التعاون استلمت بتاريخ _____ طلب المنحة المرفوع من قبلكم والخاص بتمويل مشروع _____ وهو الآن قيد الدراسة والتقييم.

هذا وسيتم إعلامكم بنتائج التقييم خلال ثلاث أشهر من تاريخه. وفي حال عدم استلامكم لنتائج التقييم بعد الفترة المحددة المشار إليها أعلاه، يرجى مراجعة دائرة البرامج والمشروعات على العنوان وأرقام الاتصال المبينة أدناه.

مع أطيب التمنيات لكم بالنجاح والتوفيق،،

مديـر العمليات

ملحق 7.2: تعليمات/ إرشادات/ مبررات رفض أو استبعاد الطلب التلقائي (مؤسسة التعاون، 2006-ب).

1. معايير الرفض/ الاستبعاد التلقائي للطلبات:

يتم رفض أو استبعاد الطلبات الواردة للمؤسسة تلقائياً من قبل دائرة البرامج والمشاريع أو من إدارات البرامج المختلفة وبدون متابعة مكتبية أو ميدانية في حال عدم تطابقها الواضح مع الإستراتيجية العامة أو الأولويات حسب الخطة البرامجية أو المعايير المؤسسية. وفي العادة، يتم رفض الطلبات تلقائياً للأسباب التالية:

- الطلبات التي لا تندرج تحت أي من البرامج المؤسسية المقرة من قبل مجلس الأمناء والجمعية العمومية.
- طلبات من مناطق جغرافية خارج فلسطين ولبنان.
- طلبات تتعلق بمنح دراسية أو تخصصية للأفراد.
- طلبات يشرف على تنفيذها أشخاص بدون جهة مسجلة أو معترف بها رسمياً.
- طلبات من جهات ربحية.

أما بقية الطلبات فتتابع حسب النظام المعتمد في المؤسسة لمتابعة الطلبات الجديدة، وتعرض على اللجنة الفنية لتقييم المشاريع ومنها إلى لجنة البرامج والمشاريع لاتخاذ قرار نهائي بشأنها بعد اكتمال ملف الطلب والانتهاء من كافة المتابعات والاستشارات الميدانية .

2. معايير القبول الأولي لدراسة طلبات المشاريع:

هناك معايير أولية تحدد القبول الأولي لدراسة الطلبات الواردة ومتابعة تقييمها، ويمكن إجمالها كالتالي:

1.2 معايير تحديد أولويات الطلبات:

- ضمن المسارات البرامجية ومحاورها الأساسية.
- أن يتماشى نشاط المشروع المقترح مع أهداف المؤسسة وأولوياتها، والخطوط الرئيسية لاستراتيجيتها.
- ان يتلاقى الطلب مع المبادىء الاسترشادية والتي توجه الخطة البرامجية ومعاييرها.
- أن تكون الجهة المقدمة للطلب مؤسسة أهلية مسجلة بشكل قانوني وغير هادفة للربح وتقدم خدمات عامة ليست مقتصرة على أعضائها.
- ان تشير المراجعة الأولية إلى أن تصميم المشروع، والخطة العملية، والموازنة، والنتائج واقعية ويمكن تحقيقها وقياسها، وهناك فرص كبيرة لنجاح المشروع.
- إمكانية توفر الدعم اللازم للمشروع المقترح، إما من تبرعات ذاتية أو مخصصة أو خارجية.

2.2 معايير اختيار المؤسسات المستفيدة والمشروعات المقدمة منها:

تشمل هذه المعايير النقاط التالية (على سبيل المثال وليس الحصر):

- الشفافية والمحاسبية للمؤسسة المقترحة وسجل مهني مثبت، وخبرة في الإدارة والمالية بالإضافة إلى القدرة على تنفيذ المشاريع.
- أن توافق المؤسسة المستفيدة على شروط المؤسسة مثل: الزيارات الميدانية، إعداد التقارير الدورية، التقييم المرحلي، فحص حسابات المشروع وإجراء التدقيق المالي حسب الحاجة.
- قدرة المؤسسة المستفيدة على تحقيق أهداف المشروع وواقعية هذه الأهداف.

- وجود الكفاءات اللازمة للإشراف على المشروع وفي مقدمتها الكفاءات البشرية وحسن التنظيم والإدارة.
- اختيار مشاريع تتوفر لها مقومات النجاح.
- إمكانية تنفيذ المشروع وبساطة طرق وأساليب تنفيذه.
- معقولية التكاليف التقديرية للمشروع.
- إمكانية قياس وتحديد النتائج والمخرجات المتوقعة من المشروع.
- وجود جدول زمني معقول يحدد الزمن المتوقع لتنفيذ أنشطة المشروع.
- واقعية بنود التمويل، وعدم وجود ازدواجية في التمويل أو مع الخدمات القائمة التي تقدمها مؤسسات أهلية أخرى.
- القدرة على جمع المساهمات من المجتمع المحلي أو جذب موارد مالية من مصادر مختلفة.
- استمرارية المشروع بعد التنفيذ، واستمرار تمويله ذاتياً.
- إشراك المجتمع المحلي قدر الإمكان في اختيار، وتصميم، وإدارة وتنفيذ المشروع، وخلق قاعدة من التعاون المشترك، مع المؤسسات العاملة في نفس المجال و/أو المكان.
- القدرة على استكمال جميع المتطلبات من الوثائق والدراسات الفنية، بما في ذلك دراسة الجدوى.

ملحق8.2: نموذج رسالة رفض نمطية مع بيان الأسباب (مؤسسة التعاون، 2006-ب).

حضرة ـــــــــــــــــ المحترم.

تحية طيبة وبعد.

نعلم حضرتكم أن لجنة البرامج والمشاريع في مؤسسة التعاون قد قامت بدراسة طلبكم لدعم من المؤسسة بخصوص ـــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ والذي رفع من قبلكم بتاريخ ـــــــــــــــــــ.

ويؤسفنا أن نعلمكم أن مؤسسة التعاون لن تتمكن من دعم المشروع المذكور أعلاه وللأسباب التالية:

*

*

*

*

راجين لكم ولمؤسستكم دوام التوفيق،،

نائب المديـر العـام / مدير العمليات

ملحق 9.2: نموذج رسالة تأجيل نمطية مع بيان الأسباب (مؤسسة التعاون، 2006-ب).

حضرة ـــــــــــــــــــــ المحترم

تحية طيبة وبعد،

نعلم حضرتكم أن الجهات المعنية في مؤسسة التعاون قد قامت بدراسة طلبكم لدعم من المؤسسة بخصوص ـــــــــــــــــــــــــــــــــ والذي رفع من قبلكم بتاريخ ـــــــــــــــــ.

هذا ونعلمكم أن مؤسسة التعاون قد أجلت إصدار قرارها بشان المشروع وذلك الأسباب التالية:

☐ محاولة إيجاد ممول خارجي للمشروع (خارج عن التمويل الذاتي في مؤسسة التعاون).

☐ محاولة إيجاد تمويل مخصص للمشروع.

هذا وسنعلمكم عن اي مستجدات بخصوص طلبكم في حينه راجيا لكم ولمؤسستكم دوام التوفيق.

نائب المديـر العـام / مدير العمليات

ملحق 10.2: رسالة نمطية لخطاب موافقة على منحة مشروع والاتفاقية الخاصة بالمنحة (مؤسسة التعاون، 2006-ب).

التاريخ :

المرجع :

حضرة _____ المحترم

تحية طيبة وبعد،

الموضوع: خطـــاب موافقـــة

يسرني أن أحيطكم علماً بان مؤسسة التعاون قد وافقت على مـنح مؤسسـتكم/جمعيـتكم مبلغـاً وقـدره (_____) _____ وذلك لدعم _____ استناداً إلى الشروط الواردة في الاتفاقية المرفقة وملحق عقد المنحة الذي يعتبر جزءاً لا يتجزأ منها.

كما أود أن أؤكد على أن المبالغ التي سيتم تحويلها إلى مؤسستكم/جمعيتكم بموجب هذه المنحـة يجـب أن يقتصر استخدامها وبالكامل لأغراض المشروع المحدد أعلاه ونشاطاته، كما تشترط المؤسسة موافاتها بأدلة مستنديه لضمان الالتزام بأهداف المشروع وبالنشاطات المحددة ضمن إطاره بما يتفق بالكامل مـع أحكـام الاتفاقية الخاصة بتنفيذ هذه المنحة والمرفقة بهذه الرسالة.

ومن أجل البدء في صرف مخصصات هذه المنحة، نرجو موافاتنا بما يلي:

1. نسخة من قرار مجلس إدارة مؤسستكم/ جمعيتكم أو الهيئة المسؤولة فيها يبين موافقتكم على قبول هذه المنحة بموجب الشروط الواردة في هذا الخطاب وفي "اتفاقية تنفيذ المنحة" وملحقها.
2. نسختين أصليتين من "اتفاقية تنفيذ المنحة" المرفقة موقعة.
3. المعلومات اللازمة بشأن كيفية ومكان تحويل المبالغ المقررة للإنفاق من المنحة المعتمدة.

مع اطيب تمنيات مؤسسة التعاون لمؤسستكم/ لجمعيتكم الموقرة بالنجاح والتوفيق.

وتفضلـوا بقبـول فائـق الاحتـرام،

المديـر العـام / مدير العمليات

GRANT IMPLEMENTATION AGREEMENT

This agreement is hereby made between the Welfare Association (henceforth the "Association") and ---------- (henceforth the "Recipient") in accordance with the Association's policies on grants administration. The agreement is designed to ensure adherence to such policies by the Recipient and to preserve the integrity of the Association's basic goals and orientation as a non-political, philanthropic organization.

The following terms and conditions shall constitute the binding commitments undertaken jointly by the Association and the Recipient.

1.The Association undertakes to transfer to the Recipient the sum specified in the Letter of Approval in the amount of US$ -------- (---------- US Dollars) to be utilized fully and solely to contribute towards ---------- ---------- in accordance with the conditions stated in the attached appendix, which is considered an integral part of this Agreement.

Payments to the Recipient from this grant shall be subject to fulfillment by the Recipient of the agreed reporting requirements and in accordance with the disbursement schedule shown in the attached appendix.

2.The Recipient shall ensure that the funds received under this agreement are expended solely and entirely for the purpose(s) for which they were granted and shall be ready at all times - including after completion of the project - to provide the necessary documentation. All interest earned on funds derived from the proceeds of this grant shall be used entirely for the project.

3.The Recipient undertakes to provide the Association with regular reports on the progress of utilizing this grant. The Association's disbursement procedures require that every implementation phase of the project be followed by a Progress Report including:

description of the work completed and progress achieved during the concerned phase;
a detailed financial account of the expenditures incurred during this phase with all related accounting documents.
The Association reserves the right to withhold transfers if progress reports are deemed unsatisfactory by the Director General

4. Upon completion of the project, the Recipient shall supply a Final Report, including a synthesis of what was achieved, supported by financial and other necessary documents.

The Recipient shall also furnish the Association with a copy of the audited financial statement which will include the project or activity financed by the grant, at the end of the organization's fiscal year or at the end of the project, whichever occurs first.

5.The Recipient shall provide the Association with a list of other major sources and amounts of funding for the project or activity financed by this grant.

6.The project financed by this grant may not be altered during the period of implementation without prior approval of the Association. If changes in the Recipient's priorities should occur after the Association approves the grant, the Recipient must seek the specific consent of the Association before any change in the allocation of funds can be carried out.

7.All fixed assets acquired under this agreement shall be the exclusive property of the project and/or the institution funded by this grant and may not be disposed of, liquidated or transferred without the explicit agreement of the Association.

8.Other terms and conditions: stated in the attached appendix.

For Welfare Association:	For the Recipient:

	_____
	(Name of Organization)
	Names and signatures of authorized representatives
_____	_____
Director General	1. (Sig.) (name)
	_____
	2. (Sig.) (name)
	_____
	3. (Sig.) (name)
On _____	On _____
(date)	(date)

Resolution of the governing board of the recipient organization. Attached:

التاريخ:

ملحق لعقد المنحة

الهيئة المستفيدة :

المشروع :

قيمة المنحة :

مدة المنحة :

بنود المنحة وتوزيعها:

يتم صرف مخصصات المنحة على النحو التالي:

الرقم	البند	التكلفة التقديرية بالدولار
1-		
2-		
3-		
4-		
	المجموع :	

جدول الصرف :

الدفعة الأولى : وقيمتها ($)

الدفعة الثانية : وقيمتها ($)

الدفعة الثالثة : وقيمتها ($)

شروط المنحة:

1- يبين الجدول أدناه المؤشرات والمخرجات التي سوف تقوم الهيئة المستفيدة بموافاة مؤسسة التعاون بها و/أو تسهيل مهمة المؤسسة في تحقيقها:

المؤشر	المخرج	المسؤولية	تاريخ التسليم
		المؤسسة المستفيدة (بالتنسيق مع مؤسسة التعاون)	بعد تحويل الدفعة الأولى مباشرة
		المؤسسة المستفيدة	قبل تحويل الدفعة الثانية
		المؤسسة المستفيدة	قبل تحويل الدفعة الثالثة
		المؤسسة المستفيدة	قبل تحويل الدفعة الرابعة
		المؤسسة المستفيدة	قبل تحويل الدفعة الرابعة
		المدقق الخارجي لمؤسسة التعاون	قبل تحويل الدفعة الرابعة
		منسق البرنامج (مؤسسة التعاون)	بعد تحويل الدفعة الرابعة بشهر على الأكثر

2- فتح حساب خاص للمشروع.

3- الإشارة إلى دعم مؤسسة التعاون للمشروع في جميع مراحل تنفيذه وفي النشرات الصادرة والتقارير النهائية.

4- تلتزم الهيئة المستفيدة بأن تقدم ودون تأخير أية معلومات تطلبها مؤسسة التعاون وتتعلق بهذا المشروع أو بالهيئة المستفيدة طوال فترة تمتد من بداية المنحة وحتى انقضاء سنة كاملة على صرفها بالكامل أو إلغائها.

ملحق 11.2: نماذج التقارير الفنية والمالية المرحلية (مؤسسة التعاون، 2006-ب).

تقرير فني مرحلي عن تنفيذ مشروع

(يعبأ من قبل الجهة المستفيدة)

رقم التقرير: ــــــ **التاريخ: ـــــــ**

(1) اسـ ــــــــــــم المؤسسـ ــــــــــــــــــة المسـ ــــــــــــــــــتفيدة :

____

(2) اسم المشروع : الموقع:

______________ ______________

(3) قيمة منحة المشروع:

____

(4) اسم المسؤول/ة على تنفيذ المشروع :

____

(5) المرحلة الزمنية للتقرير:

______

* رقم الدفعة التي يغطيها التقرير: ـــــــــــــــــــــ
* قيمة الدفعة التي يغطيها التقرير: ـــــــــــــــــــــ
* مجمل قيمة الدفعات لغاية هذا التقرير: ـــــــــــــــــــــ
* مدة المشروع بالأشهر المخططة ________ المعدلة ________
* التاريخ المتوقع لإنهاء المشروع المخططة ________ المعدلة ________
* تاريخ آخر زيارة من قبل منسق المشروع في مؤسسة التعاون ________________
* تاريخ آخر اتصال هاتفي من قبل منسق المشروع في مؤسسة التعاون ________________

(6) ما تم تنفيذه من المشروع:

الرقم	عناصر المشروع (كما ورد في ملحق عقد المنحة)	وصف ما تم إنجازه	ملاحظات

(7) أهم المعوقات التي واجهت تنفيذ المشروع (إن وجدت)؟ وطرق التغلب عليها؟

- _____
- _____
- _____

- ملاحظات:

- -

- -

- -

- الرجاء إرفاق صور/ مستندات حول سير العمل في المشروع إذا أمكن.

توقيع ممثل المؤسسة: _____

الـ ـ ـتـ ـ ـ ـاريـ ـ ـ ـخ: _____

رقم المشروع: _____

تقرير مالي مرحلي عن تنفيذ مشروع
(يعبأ من قبل الجهة المستفيدة)

التاريخ: _____

1- اسم المشروع : ----------

2- اسم المؤسسة المستفيدة : ---------- الموقع : ----------

3- قيمة منحة المشروع : ----------

4- اسم المسؤول/ة عن تنفيذ المشروع : ----------

5- المرحلة الزمنية للتقرير : ----------

6- جدول دفعات المنحة : ----------

7- رقم الدفعة التي يغطيها التقرير ----------

قيمة الدفعة التي يغطيها التقرير ----------$

الرقم	العنصر	الموازنة المقررة ($)	الصرف الفعلي في كل دفعة والإجمالي المتراكم ($)				
			الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الإجمالي
1-							
2-							
3-							
4-							
5-							
6-							
المجموع							

التاريخ: ---------- توقيع ممثل المؤسسة : --------

التاريخ: _____

رقم المشروع: _____

التقرير المالي التفصيلي لكل دفعة

ملخص للمصروفات الفعلية الواردة في التقرير المالي الحالي (يعبأ بعد الإنتهاء من تعبئة جداول كافة العناصر)

رقم الدفعة	قيمة الدفعة ($)	تاريخ الاستلام	الصرف الفعلي $	رصيد الدفعة ($)

المستندات المطلوبة للدفعات: سند قبض بقيمة الدفعة التي تم استلامها، بالنسبة لبنود الصرف: نسخة عن فاتورة أصلية + سند صرف موقع من قبل مسؤول لدى الجهة المنفذة أو سند قبض من قبل المستلم.

العنصر الأول (حسب ملحق عقد المنحة):_____

يعبأ هذا الجدول لكل عنصر من عناصر المشروع (وجه التصرف) على حده

الرقم المتسلسل	تفاصيل البند	المبلغ المصروف	المستندات المرفقة * يرجى ترقيم المستندات حسب الرقم المتسلسل)
مجموع الصرف الفعلي للعنصر			

وهكذا لكل العناصر الأخرى (حسب ملحق عقد المنحة) العنصر الثاني والثالث...الخ.

ملحق 12.2: نموذج التقرير النهائي للمشروع من قبل الجهة المستفيدة (مؤسسة التعاون، 2006-ب).

التقرير النهائي (فني ومالي)
(يعبأ من قبل الجهة المستفيدة)

تاريخ تقديم التقرير:

أولاً: معلومات أساسية:

1-1	أسم المؤسسة:
2-1	أسم المشروع:
3-1	موقع المشروع:
4-1	أسم المسؤول عن متابعة تنفيذ المشروع من قبل الجهة المستفيدة:
5-1	قيمة المنحة كما وردت في الإتفاقية:
6-1	قيمة المساهمة الذاتية أو المساهمة من مصادر أخرى (إن وجدت):
7-1	مدة المشروع الفعلية:
8-1	تاريخ بدء التنفيذ:
9-1	تاريخ انتهاء التنفيذ:

ثانياً: الجزء الفني:

2-1 المهام والأنشطة الرئيسية التي شملها المشروع:

2-2 مخرجات المشروع التي تم تحقيقها:

3-2 أهداف المشروع:

أهداف المشروع كما ذكرت في الطلب	مدى تحقيق الهدف

4-2 تقييم المشروع ومدى الاستفادة منه على نطاق المؤسسة (الجهة المستفيدة): (الرجاء التحديد)

5-2 تأثير المشروع على المجتمع المحلي أو المستفيدين منه: (وضح بالتفصيل)

6-2 استمرارية المشروع: (ماهي الخطوات التي تنوي أن تأخذها لضمان استمرارية المشروع)

1-6-2
2-6-2
3-6-2
4-6-2
5-6-2
6-6-2
7-6-2

ثالثاً : الجزء المالي :

3-1 موازنة المشروع :

بنود الصرف	المرصود له بالاتفاقية	المنصرف فعلياً
المبلغ الإجمالي:		

3-2 التعديلات المالية التي حصلت على بنود الصرف – إن وجدت - :

البند المعدل وقيمته	المبلغ بعد التعديل	هل حصلت على موافقة مؤسسة التعاون
المبلغ الإجمالي:		

3-3 في حالة وجود فرق بين المبلغ المرصود والفعلي لأي بند من بنود الصرف إشرح الأسباب:

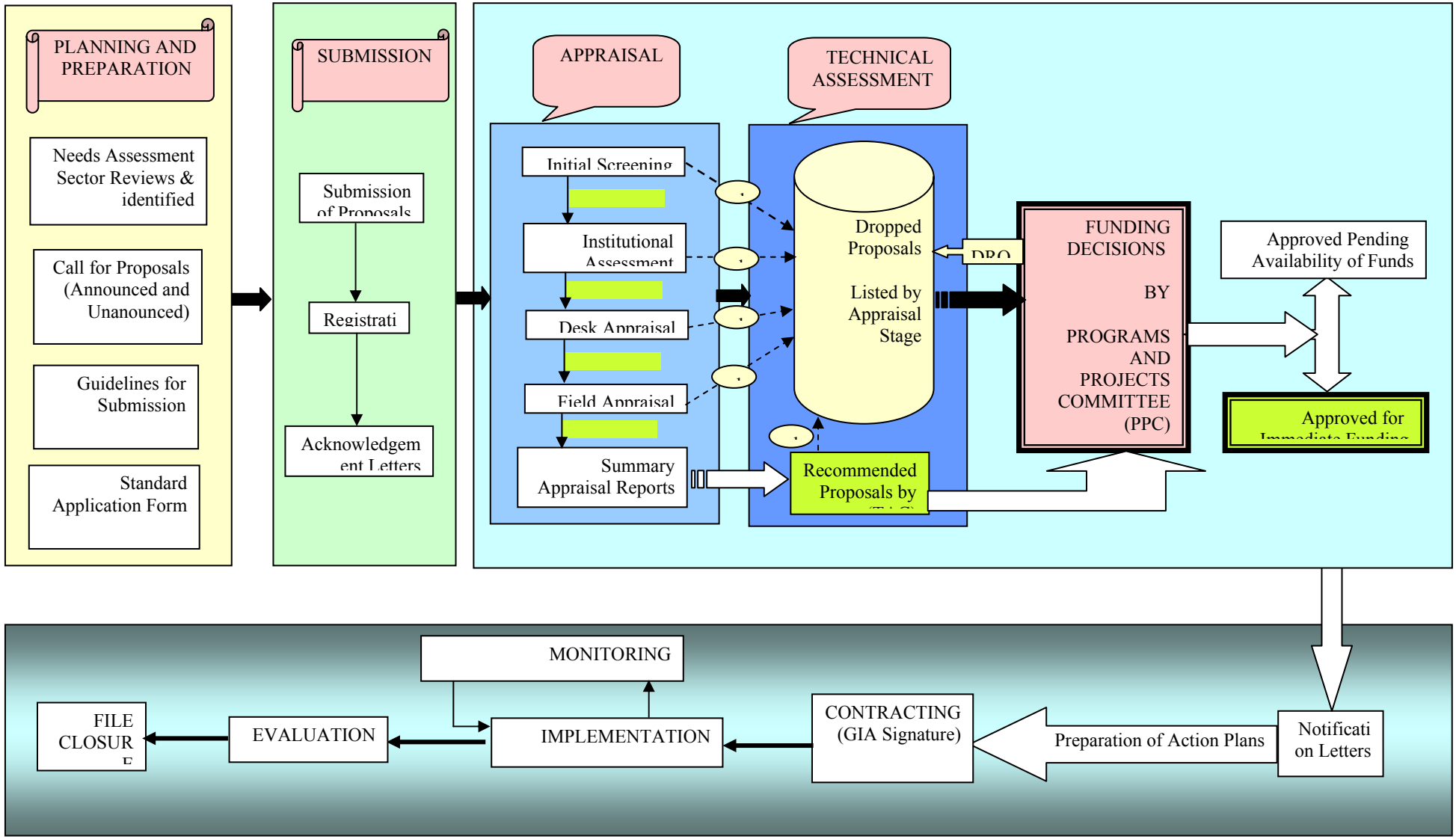
4-3 مدى الاستفادة من توجيهات طاقم مؤسسة التعاون ، وكيف أثر هذا على أداء مؤسستكم في تنفيذ المشروع.

مثال : الاستفادة الإدارية، الفنية، معلوماتية، تعبئة نماذج، المشاركة في المناقصـات وترسية الأسعار مع شرح إجراءاتها... إلخ.

الإسم : **المنصب :**

التوقيع :

ملحق 13.2: ملخص دورة المشروع في مؤسسة التعاون بشكل عام (مؤسسة التعاون، 2006-ب).



ملحق1.3: مجتمع الدراسة.

	Project Name(Arabic)	Beneficiary Name(Arabic)	close date	Agreemant date	Location	District	Approved Amount
1	تشطيب مبنى التوريدات والإداره	الجمعية التعاونية للتسويق الزراعي - جنين	28/01/2005	28/01/2004	WB	Jenin	$50,000
2	تطوير مكتبة الأطفال التابعة للجمعية	جمعية المرابطات الخيرية - قلقيلية	17/02/2005	17/02/2004	WB	Qalqiliya	$25,000
3	حملة الكنزة الصوفية لطلاب وطالبات المدارس المهمشة في القرى النائية	جمعية مخيم قلنديا التعاونية - القدس	28/02/2006	01/08/2005	WB	Jerusalem	$25,000
4	اعادة تأهيل الأراضي الزراعية في مواقع متضررة غربي الجدار	اتحاد لجان العمل الزراعي	30/06/2005	07/07/2004	WB	Qalqiliya	$53,200
5	تشغيل نساء معيلات، اشغال يدوية تراثية	اتحاد لجان المرأة للعمل الاجتماعي - بيت لحم	28/02/2006	01/08/2005	WB	Bethlehem	$49,400
6	إنتاج وتوزيع بدل رياضية على أطفال فقراء ومهمشين في قطاع غزة	الاتحاد العام للمراة الفلسطينية	15/11/2004	11/02/2004	Gaza	Gaza	$7,000
7	اعادة تأهيل الأراضي الزراعية في مواقع متضررة غربي الجدار	الأهالي - مركز التنمية الجماهيري - 48	30/09/2005	13/07/2004	WB	Common Areas WB	$61,800
8	تجهيز غرفة الطوارئ بالمركز الطبي الخيري بالأدوية والمستلزمات الطبية	الجمعية الإسلامية - رفح	05/05/2005	04/09/2004	Gaza	Rafah	$20,000
9	إستصلاح اراضي زراعية محاذية للجدار	الجمعية التعاونية لعصر الزيتون - بيت لحم	31/12/2005	01/08/2005	WB	Bethlehem	$40,000
10	زراعة وتشجير اللوزيات والخوخ في بلعا	الجمعية التعاونية لعصر الزيتون - طولكرم	31/12/2005	01/08/2005	WB	Tulkarm	$30,000
11	إنشاء حضانة أطفال نموذجية	الجمعية الثقافية الاجتماعية الخيرية - نابلس	31/12/2005	26/02/2005	WB	Nablus	$30,000
12	التربية لحقوق الإنسان	الجمعية العربية لحقوق الإنسان - الناصرة	30/11/2005	06/07/2004	1948	Common Areas 48	$10,605
13	تدريب عاملين إجتماعيين ومرشدي مدارس في قطاع غزة	الجمعية الوطنية لتأهيل المعاقين - غزة	16/06/2006	16/06/2005	Gaza	Gaza	$24,200
14	تأهيل وإصلاح المنازل العربية في يافا	الرابطة لرعاية شؤون عرب يافا	31/12/2005	26/05/2004	1948	Jaffa, Lod, Ramllah	$38,750
15	مواءمة مؤسسات ومنازل لاستخدام الأشخاص المعاقين	اللجنة الإقليمية للتأهيل المجتمعي - جنوب الضفة الغربية	31/12/2006	01/06/2005	WB	Bethlehem	$52,500
16	تطوير روضة الأطفال التابعة للجنة الشعبية لخدمات مخيم جنين	اللجنة المحلية لتأهيل المعاقين - مخيم جنين	02/01/2005	28/01/2004	WB	Jenin	$25,000
17	بناء مقر ومركز لتأهيل المعاقين	اللجنة المحلية لتأهيل المعاقين- مخيم عين بيت الماء	19/02/2005	11/02/2004	WB	Nablus	$40,000

ملحق1.3: مجتمع الدراسة.

18	دمج الأطفال ضعاف السمع في محافظة جنين في التعليم الرسمي	اللجنة المركزية الوطنية للتاهيل - القدس	31/12/2006	01/06/2005	WB	Jenin	$28,350
19	مواءمة مؤسسات ومنازل لإستخدام الأشخاص المعاقين	المجلس الفلسطيني للإسكان	31/12/2006	01/06/2005	WB	Common Areas WB	$52,500
20	استكمال أعمال التشطيبات في مقر المركز	المركز الثقافي لتنمية الطفل - طولكرم	28/02/2006	1/8/2005(8/1/2005)	WB	Tulkarm	$17,500
21	إستصلاح أراضي زراعية في رفح	المركز العربي للتطوير الزراعي - غزة	31/01/2005(تم تسليم التقرير النهائي في 30/10/2005)	15/09/2004(15/4/2005)	Gaza	Rafah	$20,000
22	العلاج النفسي بالدراما	المسرح الوطني الفلسطيني	18/06/2005	11/03/2004	WB	Jerusalem	$17,300
23	إنشاء حديقة تربوية للأطفال	بلدية الظاهرية	09/06/2005	29/02/2004	WB	Hebron	$17,300
24	شراء قطع غيار لآليات ومعدات البلدية في رفح	بلدية رفح - رفح	31/12/2005	13/04/2005	Gaza	Rafah	$50,000
25	دعم مزارعين من خلال استصلاح اراضي زراعية	بلدية طمون	31/12/2006	08/11/2005	WB	Tubas	$50,000
26	انشاء مركز حاسوب لخدمة المعاقين بصرياً	جامعة النجاح الوطنية - نابلس	31/12/2006	01/06/2005	WB	Nablus	$73,500
27	مواءمة مؤسسات ومنازل لإستخدام الأشخاص المعاقين	جمعية الإغاثة الإنسانية	31/12/2006	27/06/2005	Gaza	Common Areas Gaza	$36,750
28	بناء وتشطيب عيادة الجفتلك	جمعية الإغاثة الطبية الفلسطينية	28/02/2006	09/08/2005	WB	Jericho	$38,000
29	إنتاج و توزيع بدل رياضية على أطفال فقراء ومهمشين في قطاع غزة	جمعية البيت الصامد	30/11/2005	11/02/2004	Gaza	Gaza	$11,550
30	تأهيل وإصلاح المنازل العربية في عكا	جمعية الترميم العكية - عكا	31/12/2005	26/05/2004	1948	Jalil	$43,000
31	تأهيل وإصلاح المنازل العربية في حيفا	جمعية التطوير الإجتماعي - حيفا	31/12/2005	26/05/2004	1948	Jalil	$49,300
32	تطوير الحديقة النباتية (المنزلية) - في أريحا	جمعية الحياة البرية في فلسطين	28/02/2006	01/08/2005	WB	Jericho	$33,500
33	تمكين وتطوير نشاطات المؤسسة الشبابية في القدس بالتركيز على البلدة القديمة	جمعية الدراسات العربية	31/03/2006	22/12/2004	WB	Jerusalem	$100,000
34	إنشاء مركز نسوي	جمعية الريحية للتنمية الاجتماعية	31/12/2005	01/08/2005	WB	Hebron	$50,000
35	خلق فرص عمل للنساء من خلال إنتاج مواد إستهلاكية منزلية	جمعية الشابات المسيحية / اريحا	31/12/2005	01/08/2005	WB	Jericho	$44,860
36	مخيم التواصل "تواصل بلا حدود"	جمعية الشباب العرب - بلدنا - حيفا	31/10/2004	13/01/2004	1948	Common Areas 48	$56,000

ملحق1.3: مجتمع الدراسة.

37	تعديل مراكز تدريب مهني في قطاع غزة	جمعية الشبان المسيحية - القدس	31/12/2006	01/06/2005	Gaza	Common Areas Gaza	$54,600
38	صيانة مبنى مركز التدريب المهني في أريحا	جمعية الشبان المسيحية / بيت ساحور	31/12/2005	20/05/2005	WB	Jericho	$41,730
39	دعم عائلات محتاجة ترعى أفراد لديهم مشاكل اجتماعية	جمعية الصديق الطيب	31/12/2005	01/08/2005	WB	Jerusalem	$50,000
40	انشاء مرافق لمشغل الألعاب التربوية	جمعية النهضة النسائية	31/12/2005	09/08/2005	WB	Ramallah	$38,680
41	دعم خدمات التأهيل	جمعية الوفاء الخيرية - غزة	31/12/2006	26/06/2005	Gaza	Khan Younis	$24,200
42	تشغيل النساء في مهنة التطريز	جمعية انعاش الاسرة - البيرة	31/12/2005	01/08/2005	WB	Ramallah	$32,000
43	استكمال بناء و تشطيب مقر الجمعية	جمعية أصدقاء المريض الخيرية - يعبد	28/02/2006	01/08/2005	WB	Jenin	$49,500
44	تطوير فن التطريز والحياكة اليدوية	جمعية بيت دقو للتنمية والتطوير	31/12/2005	01/08/2005	WB	Jerusalem	$25,000
45	فن التطريز والحياكة اليدوية	جمعية بيت سوريك للتنمية والتطوير الريفي	28/02/2006	01/08/2005	WB	Jerusalem	$25,000
46	تشطيب الطابق الثاني من مبنى مركز طبي (تم تحويل قسم منه بعد توقيع الاتفاقية الى منح علاجية)	جمعية ترقوميا الخيريه	31/12/2005 (تم تسليم التقرير النهائي في 1/11/2006)	01/08/2005	WB	Hebron	$31,000
47	تطويع منازل معاقي الإنتفاضة	جمعية جباليا لتأهيل المعاقين - غزة	31/12/2005	22/06/2005(تم تسليم التقرير النهائي في 31/12/2006)	Gaza	Gaza	9500(595 00$)
48	تطوير روضة مجمع اطفال الهدى	جمعية دار الهدى - غزة	30/11/2005	25/09/2004	Gaza	Gaza	$25,000
49	بناء طابقين لمدرسة الصم	جمعية دير البلح لتأهيل المعاقين - غزة	18/12/2004	23/02/2004	Gaza	Deir el Balah	$70,000
50	بناء روضة أطفال (تم تحويله عد توقيع الاتفاقية الى دعم عائلات محتاجة)	جمعية دير الغصون الخيرية - طولكرم	28/02/2006	01/08/2005	WB	Tulkarm	$35,000
51	إنشاء مسرح للطفل (تم تحويله عد توقيع الاتفاقية الى مشروع تاهيل اسري)	جمعية رعاية الطفل الخيرية - طولكرم	31/12/2005 (تم تسليم التقرير النهائي في 3/2/2006)	09/08/2005	WB	Tulkarm	$48,000
52	مشروع التصنيع الغذائي المنزلي (تم تحويله عد توقيع الاتفاقية الى مشاريع صغيرة للنساء)	جمعية كفر جمال النسائية الخيرية - طولكرم	31/12/2005 (تم تسليم التقرير النهائي في 1/6/2006)	01/08/2005	WB	Tulkarm	$50,000
53	إنشاء طابق لإقامة الأطفال المهمشين	جمعية مبرة الرحمة -غزة	10/10/2004	23/02/2004	Gaza	Gaza	$55,000

ملحق1.3: مجتمع الدراسة.

54	تشغيل وتدريب النساء في الخياطة و التفصيل	جمعية نهضة بنت الريف الخيرية (دورا)	31/12/2005 (تم تسليم التقرير النهائي في 30/4/2006)	01/08/2005	WB	Hebron	$46,000
55	إستصلاح أراضي زراعية في قرى غرب رام الله	جهود للتنمية المجتمعية والريفية	28/02/2006	01/08/2005	WB	Ramallah	$35,700
56	تركيب مصعد كهرباء ومرافق صحية تخدم مجموعة من المعاقين	كلية الشهيد أبو جهاد للتدريب المهني	31/12/2006	01/11/2005	WB	Ramallah	$50,400
57	مواءمة مؤسسات ومنازل لإستخدام الأشخاص المعاقين	كلية مجتمع العلوم المهنية والتطبيقية - غزة	31/12/2006	07/06/2005	Gaza	Jabalya	$36,750
58	ادخال خط جديد لانتاج الاجبان الصفراء	لجنة الزكاة - نابلس	31/12/2005	05/07/2004	WB	Nablus	$84,000
59	إنشاء حديقة أطفال في استاد الشهيد محمد الدرة	لجنة إعمار استاد الشهيد محمد الدرة – دير البلح	31/12/2005	15/09/2004	Gaza	Deir el Balah	$17,000
60	دعم متضرري ومعاقي الإنتفاضة	لجنة تنسيق مراكز التاهيل المجتمعي -غزة	30/11/2005	15/09/2004(تم تسليم التقرير النهائي في 31/3/2006)	Gaza	Gaza	$23,500
61	تجهيز المدرسة لتلائم طلبات التعليم الجامع لذوي الإحتياجات الخاصة	مؤسسة الأميرة بسمة للأطفال المعاقين بالقدس	31/12/2006	01/06/2005	WB	Jerusalem	$36,750
62	نشاطات الأطفال في المكتبات	مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي	31/12/2004	11/03/2004	WB	Ramallah	$25,000
63	تشطيب غرف صفية في مدرسة إناث بيت عمره	مجلس قروي بيت عمره - يطا	08/12/2004	28/01/2004	WB	Hebron	$40,000
64	حملة الـ 50 ألف كنزة صوفية لطلبة المدارس	مجموعة غزة للثقافة والتنمية	30/06/2006	26/04/2005	Gaza	Common Areas Gaza	$43,000
65	بناء قدرات وخلق فرص عمل للشباب في محافظة قلقيلية	مركز الاعلام والتنسيق التربوي	31/12/2005	01/08/2005	WB	Qalqiliya	$50,000
66	دعم تشطيب المركز الثقافي	مركز السلام للتدريب المجتمعي والأبحاث - خان يونس	09/05/2005	22/02/2004	Gaza	Khan Younis	$60,000
67	تغطية مصاريف المركز	مركز السلام للمكفوفات - القدس	20/05/2005	20/05/2004	WB	Jerusalem	$4,000
68	بناء حدائق ألعاب باستخدام الاطارات المستعملة	مركز السلامة على الطرق وسلامة البيئية	31/12/2005	01/08/2005	WB	Ramallah	$31,800
69	تطوير الأراضي الزراعية في منطقة الأنفاق في بيت جالا	مركز العمل التنموي - رام الله	31/12/2005	01/08/2005	WB	Bethlehem	$50,000
70	ترميم مبنى مركز الفنون	مركز الفنون التشكيلية - الخليل	12/04/2005	28/01/2004	WB	Hebron	$70,000

ملحق1.3: مجتمع الدراسة.

71	مواءمة مؤسسات ومنازل لإستخدام الأشخاص المعاقين	مركز الموارد الإجتماعية والتدريب	31/12/2006	13/07/2005	Gaza	Common Areas Gaza	$36,750
72	تطوير زراعة العنب بطرق بيئية حديثة في عابود	مركز علوم صحة البيئة والمهنة - جامعة بيزيت	31/12/2005	01/08/2005	WB	Ramallah	$42,975
73	دعم تطوير خدمات علاج الشبكية المخصصة	مستشفى العيون	30/12/2005	21/02/2005	WB	Jerusalem	$200,880
74	تطوير مركز امراض السرطان- التشخيصي	مستشفى المطلع - القدس	30/06/2006	30/06/2005	WB	Jerusalem	$200,000
75	تنفيذ المرحلة الثانية من المشروع البحثي الخاص بالقطاع	معهد ابحاث السياسات الاقتصادية (ماس)	31/12/2004	25/02/2004	WB	Ramallah	$73,600
76	تطوير النظم المعلوماتية في مجال الصحة	معهد الإعلام و السياسات الصحية والتنموية	30/05/2006	30/05/2005	WB	Ramallah	$36,500
77	تأسيس مركز لتشجيع استخدام مهارات التفكير عند الأطفال في مدينة جنين	منتدى العلماء الصغار	30/06/2006 (تم تسليم التقرير النهائي في 30/7/2006)	16/06/2005	WB	Jenin	$55,000
78	انشاء مقر نادي الطيبة الرياضي (تم تحويله بعد توقيع الاتفاقية الى دعم اسر محتاجة)	نادي الطيبة الرياضي	31/12/2005	01/08/2005	WB	Jenin	$47,000
79	تشطيب مقر النادي (تم تحويله عد توقيع الاتفاقية الى مشاريع صغيرة للنساء)	نادي سلفيت النسائي - سلفيت	28/02/2006	01/08/2005	WB	Salfit	$45,000

(منسق البحث وإدارة المعلومات في دائرة البحث والتخطيط في مؤسسة التعاون، ايلول2007، اتصال شخصي)

(المعلومات التي بين الاقواس تم اضافتها بعد الاتصال بالمؤسسات المستفيدة)

ملحق 2.3: دليل مقابلة المؤسسات المستفيدة.

جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة
مسار بناء المؤسسات والتنمية البشرية

تاريخ المقابلة		رقم المقابلة	

السادة/......./المحترمين
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يقوم الطالب مازن عزت محمد غنام بعمل بحث بعنوان:

دراسة إجراءات المؤسسات المانحة في دعم المشاريع التنموية من وجهة نظر المؤسسات المستفيدة في فلسطين (حالة دراسية: مؤسسة التعاون)

وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة/ مسار بناء المؤسسات والتنمية البشرية، لذا يرجى التعاون معه وتزويده بالبيانات والمعلومات اللازمة لمساعدته في إتمام رسالته، وذلك خدمة للمؤسسات المانحة عامة ومؤسسة التعاون خاصة والمستفيدين المباشرين وغير المباشرين وخدمة لعملية التنمية في فلسطين بشكل عام، علما أن هذه البيانات والمعلومات هي لأغراض علمية بحته.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الدكتور عزام صالح
المشرف على رسالة الماجستير

- معلومات عامة عن المؤسسة المستفيدة:

1. اسم المؤسسة كاملاً				
2. سنة التأسيس				
3. جهة التسجيل				
4. رقم التسجيل				
5. موقع المؤسسة	محافظـــات الضـــفة الغربية بما فيها القدس	محافظات غزة	مناطق1948	
6. اسم المحافظة				
7. اسم المدينة/القرية أو المخيم				
8. هاتف				
9. فاكس				
10. بريد إلكتروني				
11. القطاع الذي تعمل فيه المؤسسـة بشكل رئيسي	1	قطاع التعليم	5	قطاع البنية التحتية والإعمار
	2	قطاع الصحة والتغذية	6	قطاع الزراعة والبيئة
	3	قطاع الخـدمات المجتمعيـة والاجتماعية	7	قطاع الدعم القانوني والسياسات العامة
	4	قطاع التنمية الاقتصادية	8	قطـاع الإغاثـة والمسـاعدات الإنسانية
	غير ذلك:(حدد)			
12. الفئة المستهدفة				
13. اسم المشروع (حسب العينة) الذي يتم دراسة إجراءات مؤسسة التعاون من خلاله والذي تم توقيع اتفاقيته وإغلاق ملفه من قبل مؤسسة التعاون خلال أعوام 2004-2006				
14. مبلغ منحة المشروع حسب الاتفاقية				
15.عدد الدفعات المالية حسب الاتفاقية				
16. تاريخ توقيع الاتفاقية حسب سجلات مؤسسة التعاون				
17. تاريخ انتهاء المشروع (إعداد التقرير النهائي للمشروع وتسليمه إلى مؤسسة التعاون)				
18. تاريخ إغلاق ملف المشروع من قبل مؤسسة التعاون				
19. عدد منح المشاريع التي حصلت عليها مؤسستكم من مؤسسة التعاون بشكل عام حتى نهاية عام2007				
20. كم منحة مشروع منها خلال الأعوام 2004-2006				
21. مبلغ منح المشاريع التي حصلت عليها مؤسستكم من مؤسسة التعاون بشـكل عـام/$ حتـى نهايـة عام2007				
22. مبلغ منح المشاريع/$ التي حصلت عليها مؤسستكم من مؤسسة التعاون خلال الأعوام 2004-2006				

أولاً: مرحلة التخطيط والتحضير:

1.1 هل شاركت مؤسستكم في مراجعة وتحديد الاحتياجات المجتمعية على المستوى القطاعي أو الجغرافي من خلال مؤسسة التعاون؟

1. نعم 2. لا

2.1 إذا كان الجواب (نعم)، كيف تم ذلك؟

1. من خلال أبحاث ميدانية قام بها طاقم مؤسسة التعاون أو مستشارون من خارج مؤسسة التعاون.
2. من خلال مجموعات عمل مركزة قام بها طاقم مؤسسة التعـاون أو مستشـارون مـن خارج مؤسسة التعاون.
3. من خلال اجتماعات عامة قام بها طاقم مؤسسة التعاون أو مستشـارون مـن خـارج مؤسسة التعاون.
4. غير ذلك: (حدد).....

3.1 هل شاركت مؤسستكم في ترتيب أولويات الاحتياجات المجتمعية على المستوى القطاعي أو الجغرافي من خلال مؤسسة التعاون؟

أ. نعم ب. لا

4.1 إذا كان الجواب (نعم)، كيف تم ذلك؟

1. من خلال أبحاث ميدانية قام بها طاقم مؤسسة التعاون أو مستشارون من خارج مؤسسة التعاون.
2. من خلال مجموعات عمل مركزة قام بها طاقم مؤسسة التعـاون أو مستشـارون مـن خارج مؤسسة التعاون.
3. من خلال اجتماعات عامة قام بها طاقم مؤسسة التعاون أو مستشـارون مـن خـارج مؤسسة التعاون.
4. غير ذلك: (حدد).....

الرقم	العبـــــــارة	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
5.1	نعتقد وحسب معلوماتنا أن مؤسسة التعاون قامت بمراجعة الأدبيات المحلية والعالمية من منظـور تنموي قطـاعي متـداخل لتحديـد الاحتياجـات وترتيب الأولويات المجتمعية					

6.1	نعتقد وحسب معلوماتنـا أن مؤسسـة التعـاون شاركت في لجان وطنيـة تعمـل علـى رسـم السياسات والخطـط الوطنيـة للقطاعـات ذات الأولوية					
7.1	نعتقد أن مشاركة المؤسسات المستفيدة ضـرورية جداً في مرحلة التخطيط والتحضير					
8.1	لدى مؤسستنا الرغبة والاستعداد التام للمشـاركة في تحديـد الاحتياجـات وترتيـب الأولويـات المجتمعية حال دعوتنا من مؤسسة التعاون					
9.1	تعمل مؤسسة التعاون علـى التركيـز والتوجـه العمودي في التنمية بدلاً مـن تشـتيت الجهـود وبعثرتها باتجاه التمدد الأفقـي والانتشـار فـي مجالات متعددة					

ثانياً: مرحلة تقديم طلبات الدعم وفرزها وتقييمها:

1.2 كيف علمت مؤسستكم بوجود الدعم لمشاريع تنموية؟

1. بناءً على إشعار وتعليمات من مؤسسة التعاون.
2. بناءً على إعلان في الصحف المحلية.
3. من خلال اجتماع عام دعت إليه مؤسسة التعاون وعرضت برامجها ومشاريعها.
4. بالتواصل والمتابعة المستمرة لنشاطات مؤسسة التعاون.
5. غير ذلك: (حدد) .....

2.2 كيف تقدمت مؤسستكم بطلب الدعم؟

1. باستخدام النماذج النمطية الموحدة المعتمدة من قبل مؤسسة التعاون.
2. على شكل مقالي وغير منسجم مع النموذج الموحد.

1.2.2. إذا كان الجواب على النماذج النمطية الموحدة، هل استلمتم معها إرشادات لكيفية تعبئتها و التقدم بها؟

أ. نعم ب. لا

2.2.2. إذا كان الجواب على شكل مقالي، هل أشعرتكم مؤسسة التعاون بعد تقديم الطلب بضرورة ترحيل ما فيه على النموذج الموحد وزودتكم به؟

أ. نعم ب. لا

3.2 ما هي المدة الزمنية المخصصة لتعبئة طلب الدعم؟.....يوم.

1.3.2. هل المدة الزمنية المخصصة لتعبئة طلب الدعم مناسبة برأيكم؟

أ. نعم ب. لا

2.3.2. إذا كان الجواب (لا)، ما هي المدة الزمنية المنطقية برأيكم؟.....يوم.

الرقم	العبـ ـ ـ ـ ـ ـارة	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
4.2	طلبات الدعم التي تعتمدها مؤسسة التعاون سـهلة التعبئة والاستخدام					
5.2	متطلبات وشروط دعم المشاريع التنموية واضحة للمؤسسات المستفيدة					

6.2 هل تمت دعوتكم لأي لقاء أو اجتماع لتوضيح كيفية تعبئة طلبات الدعم ومتطلبات وشروط ذلك؟

أ. نعم ب. لا

الرقم	العبـ ـ ـ ـ ـ ـارة	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
7.2	نعتقد في مؤسستنا أنه من الأفضل عقد لقاءات أو اجتماعات لتوضيح كيفية تعبئـة طلبـات الـدعم ومتطلبات وشروط الدعم					
8.2	لدى مؤسستنا الرغبة والاستعداد التام للمشاركة في أي لقاء أو اجتماع لتوضيح كيفية تعبئـة طلبـات الدعم ومتطلبات وشروط ذلك					

9.2 هل طلبتم أثناء تعبئة طلب الدعم أي مساعدة فنية (لإعداد الخطة أو الموازنة مثلا) من احد موظفي مؤسسة التعاون؟

أ. نعم ب. لا

9.2 .1. هل حصلتم عليها بالوقت المناسب ؟

أ. نعم ب. لا

10.2 هل قمتم بتسليم طلب الدعم في الوقت المحدد؟

أ. نعم ب. لا

11.2 هل وصلتكم رسالة إشعار باستلام طلب الدعم؟

أ. نعم ب. لا

1.11.2. إذا كان الجواب (نعم)، خلال كم يوم من تسليم الطلب وصلتكم؟ ..... يوم.

12.2 هل تضمنت رسالة إشعار استلام الطلب المدة التي سيتم إعلامكم خلالها بنتائج التقييم؟

أ. نعم ب. لا

1.12.2. إذا كان الجواب (نعم)، فكم كانت المدة؟ ..... يوم.

13.2 ما رأي مؤسستكم بحجم طلبات الدعم التي تعتمدها مؤسسة التعاون؟

1. طويلة جداً 2. طويلة 3. معتدلة 4. قصيرة 5. قصيرة جداً

الرقم	العبـــــــارة	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
14.2	نعتقد في مؤسستنا أنه من الأفضل تقدم المؤسسة بطلب دعم أولي، وإذا حظيت فكـرة المشـروع باهتمام مؤسسة التعاون يتم التقدم بطلب تفصيلي					

15.2 هل تمت زيارة مؤسستكم من قبل احد موظفي مؤسسة التعاون لتقييم طلب الدعم؟

أ. نعم ب. لا

الرقم	العبـــــــارة	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
16.2	نعتقد في مؤسستنا أن تقييم طلبات الدعم مهنـي وتم حسب معايير موضوعية					
17.2	لدى مؤسستنا الثقة في إجراءات مؤسسة التعاون في فرز طلبات المشاريع وتقييمها					

18.2 ما هي المدة الزمنية بين التقدم بطلب الدعم لمشروعكم وبين وصول خطاب الموافقة؟

..... يوم.

1.18.2. هل هي برأيكم مدة مناسبة؟

أ. نعم ب. لا

2.18.2. إذا كان الجواب (لا)، ما هي المدة المنطقية برأيكم؟ ..... يوم.

19.2 هل سبق وأن تقدمت مؤسستكم إلى مؤسسة التعاون بطلب دعم وتم رفض المشروع؟

أ. نعم ب. لا

1.19.2. إذا كان الجواب (نعم)، هل وصلتكم رسالة رفض؟

أ. نعم ب. لا

2.19.2. إذا كان الجواب (نعم)، هل تم توضيح أسباب الرفض؟

أ. نعم ب. لا

3.19.2. إذا كان الجواب نعم هل كانت الأسباب واضحة ومقنعة؟

أ. نعم ب. لا

الرقم	العبـــــــارة	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
4.19.2.	نفضل دائماً في مؤسستنا وفي حـال رفـض مشروعنا أن يصلنا رسالة رد تبـين أسـباب الرفض لكي نتعرف علـى نقـاط الضـعف ونتجنبها في المرات القادمة					

20.2 هل سبق وأن تقدمت مؤسستكم بطلب دعم لمؤسسة التعاون وتم تأجيل المشروع؟

أ. نعم ب. لا

1.20.2. إذا كان الجواب (نعم)، هل وصلتكم رسالة تأجيل؟

أ. نعم ب. لا

2.20.2. إذا كان الجواب (نعم)، هل تم توضيح أسباب التأجيل ومدته؟

1. نعم تم توضيح أسباب التأجيل ومدته.
2. نعم تم توضيح أسباب التأجيل فقط.
3. نعم تم توضيح مدة التأجيل فقط.
4. لا لم يتم التوضيح.

الرقم	العبـــــــارة	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
3.20.2.	نفضل دائماً في مؤسستنا وفي حـال تأجيـل مشروعنا أن يصلنا رسالة رد تبـين أسـباب ومدة التأجيل وذلك لتسـاعدنا علـى تخطـيط مشاريعنا بصوره أفضل					

ثالثاً: مرحلة متابعة تنفيذ المشاريع التنموية:

1.3 هل تم مناقشتكم من قبل مؤسسة التعاون بالاتفاقية وملحقاتها ومدى ملاءمتها لطبيعة مؤسستكم ومشروعكم قبل توقيعها؟

أ. نعم ب. لا

1.1.3. هل تفضلون أن يتم مناقشتكم من قبل مؤسسة التعاون بالاتفاقية وملحقاتها قبل توقيعها؟

أ. نعم ب. لا

2.3 هل كانت متطلبات الاتفاقية ودفعاتها مناسبة لطبيعة مؤسستكم ومشروعكم؟

أ. نعم ب. لا

1.2.3. إذا كان الجواب (لا)، هل طلبتم أي تعديل؟

أ. نعم ب. لا

2.2.3. إذا كان الجواب (نعم)، هل تم التجاوب مع طلبكم؟

أ. نعم ب. لا

3.3 هل وجدتم صعوبة في فهم الاتفاقية كون جزء منها باللغة العربية وآخر باللغة الإنجليزية ؟

أ. نعم ب. لا

4.3 هل تفضلون أن تكون الاتفاقية كاملة باللغة العربية؟

أ. نعم ب. لا

5.3 هل تم إعداد الخطة التنفيذية للمشروع بالتنسيق مع المنسق المعني في مؤسسة التعاون قبل توقيع الاتفاقية؟

أ. نعم ب. لا

6.3 هل تم تزويدكم بدليل العمل وإجراءات التوريد المتبعة قبل مباشرة التنفيذ؟

أ. نعم ب. لا

1.6.3. إذا كان الجواب (لا)، هل تعتقدون أنه (أي دليل العمل) من متطلبات العمل الضرورية والتي تساعد على تنفيذ المشروع بالكفاءة والفعالية المطلوبة؟

أ. نعم ب. لا

2.6.3. هل قامت مؤسسة التعاون بعمل ورشة عمل توضيحية عن آلية العمل وإجراءات التوريد المتبعة؟

أ. نعم ب. لا

7.3 هل قامت مؤسسة التعاون بعمل ورشة عمل توضيحية عن كيفية إعداد التقارير الفنية والمالية المطلوبة (المرحلية والنهائية) ؟

أ. نعم ب. لا

8.3 ما هو معدل المدة الزمنية التي كانت تصل خلالها الدفعات المالية إلى حساب المشروع وذلك بعد استكمال كافة المتطلبات الخاصة بكل دفعة؟ ..... يوم.

1.8.3. ما رأي مؤسستكم في هذه المدة؟

1. طويلة جداً 2. طويلة 3. معتدلة 4. قصيرة 5. قصيرة جداً

2.8.3. إذا كانت هذه المدة طويلة أو طويلة جداً هل أثرت سلبا على مشروعكم؟

أ. نعم ب. لا

3.8.3.إذا كان الجواب (نعم)، كيف أثرت على المشروع؟

.....

4.8.3. برأيكم ما هي المدة الزمنية المنطقية التي يفضل أن تصل خلالها الـدفعات الماليـة إلـى حسـاب المشـروع، طبعـاً بعـد اسـتكمال المتطلبـات والوثـائق الخاصـة بهـا؟

..... يوم.

الرقم	العبـــــارة	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
9.3	مؤسسة التعاون مرنة في مجـال تعـديل بنـود المنحة حسب المتغيرات في المشروع					
10.3	نعتقد في مؤسستنا أنه من الأفضل تنظيم ورشات عمل تدريبية لتوضيح آليـة العمـل وإجـراءات التوريد المتبعة					
11.3	لدى مؤسستنا الرغبة والاستعداد التام للمشـاركة في ورشة عمل تدريبية لتوضـيح آليـة العمـل وإجراءات التوريد المتبعة					
12.3	متطلبات التقاريرالفنيـة والماليـة (المرحليـة و النهائية) ملائمة لطبيعة وعناصر المشروع					
13.3	نماذج التقـارير الفنيـة والماليـة (المرحليـة و النهائية) سهلة الاستخدام					
14.3	نعتقد في مؤسستنا أنه من الأفضل تنظيم ورشات عمل تدريبية لتوضيح متطلبات التقارير وكيفيـة إعدادها					
15.3	لدى مؤسستنا الرغبة والاستعداد التام للمشـاركة في ورشات عمل تدريبيـة لتوضـيح متطلبـات التقارير وكيفية إعدادها					
16.3	تم زيارة مؤسستنا والمشروع بشكل مبرمج مـن قبل منسق مؤسسة التعاون بعد تقـديم التقـارير المرحلية					
17.3	تم زيارة مؤسستنا والمشروع بشكل عشوائي غير مبرمج لمتابعة نشاطات وإنجازات المشروع					

18.3	كانت تصلنا التغذية الراجعة على تقاريرنـا مـن قبل المشرفين في مؤسسة التعاون فـي الوقـت المناسب					
19.3	كنا نصل بسهولة إلى المنسق المعني في مؤسسة التعاون					
20.3	يتقبل بسهولة منسق مؤسسـة التعـاون التغذيـة الراجعة من مؤسستنا					
21.3	كنا نحصل علـى ردود علـى مراسـلاتنا مـع المسئولين في مؤسسة التعاون بسـرعة وبـدون تأخير					
22.3	كان يتم إعلامنا باسم المنسق البـديل مـن قبـل مؤسسة التعاون إذا تغيب المنسق المعني بسـبب الإجازة اوالسفر أو لأي سبب أخر					
23.3	تشجع إجـراءات مؤسسـة التعـاون الشـفافية والمصداقية في تنفيذ المشاريع					
24.3	نعتقد أن مؤسسة التعاون قامـت بمتابعـة تنفيـذ المشروع بشكل منطقي					

رابعاً: مرحلة تقييم المشاريع المنجزة:

1.4 هل قام منسق المشروع من قبل مؤسسة التعاون أو مستشار خارجي بزيارة تقييميه نهائية للمشروع بعد إنجازه؟

أ. نعم داخلي ب. نعم خارجي ت. لا

1.1.4. إذا كان الجواب (نعم)، ما هي المدة الزمنية بين تسليم التقرير النهائي إلى مؤسسة التعاون وبين تاريخ الزيارة؟ ..... يوم

2.1.4. إذا كان الجواب (1.4) نعم، ما هي المقاييس الأساسية التي تم أخذها بعين الاعتبار عند التقييم؟

1. التأكد من تحقيق أهداف المشروع.
2. مراجعة مفصلة للإنجازات.

3. مدى الالتزام بالجدول الزمني لتنفيذ المشروع.

4. مدى الالتزام ببنود الموازنة وعدم تجاوزها إلا بموافقة منسق مؤسسة التعاون.

5. وقع المشروع على الفئة المستهدفة، وقياس رضا المستفيدين من المشروع ومدى تلبية احتياجاتهم.

6. وقع المشروع في منطقة عمله.

7. تقييم مستوى أداء المؤسسة المستفيدة في تنفيذ المشروع والإشراف عليه.

8. استمرارية التأثير الإيجابي للمشروع بعد انتهاء التمويل و/أو المساعدة الفنية.

9. إمكانية تكرار وتعميم المشروع على مؤسسات أخرى.

10. الحاجة للمتابعة الفنية لتعزيز فرص استمرارية المشروع.

11. الخبرات المستفادة من المشروع.

3.1.4. إذا كان الجواب (1.4) نعم، هل تلقت مؤسستكم ملخص عن نتائج التقييم النهائي للمشروع؟

أ. نعم ب. لا

2.4 هل قامت مؤسسة التعاون بعقد اجتماع على المستوى القطاعي أو الجغرافي لعرض نتائج تقييم المشاريع المنجزة بشكل عام والدروس المستفادة منها؟

أ. نعم ب. لا

الرقم	العبـ ـ ـ ـ ـ ـارة	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
3.4	نعتقد أن قرار دعم مشاريع المؤسسات المسـتفيدة مستقبلا يتم بناء عل تقييم المشاريع المنجزة					

خامساً: اثر التعامل مع مؤسسة التعاون كجهة داعمة في بناء قدرات المؤسسات المستفيدة (من وجهة نظرها طبعا):

الرقم	العبـــــــارة	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1.5	دعم مؤسسة التعاون ساهم فـي تحسـين قـدرة مؤسسـتنا علـى تحديـد الاحتياجـات وترتيـب الأولويات المجتمعية					
2.5	دعم مؤسسة التعاون ساهم فـي تحسـين قـدرة مؤسستنا على تخطيط المشاريع وإعداد المقترحات وتقديم طلبات الدعم					
3.5	دعم مؤسسة التعاون ساهم فـي تحسـين قـدرة مؤسستنا على تنفيذ المشاريع وإدارتها					
4.5	دعم مؤسسة التعاون ساهم فـي تحسـين قـدرة مؤسستنا على تقييم المشاريع					
5.5	دعم مؤسسة التعاون ساهم فـي تحسـين قـدرة مؤسستنا على ضمان استدامة المشاريع					
6.5	دعم مؤسسة التعاون ساهم فـي تحسـين قـدرة مؤسستنا على العمل من اجل استدامتها					
7.5	دعم مؤسسة التعاون ساهم فـي تحسـين قـدرة مؤسستنا على التشبيك والتعاون مـع المؤسسـات الأخرى التي تنفذ مشاريع مشابهة					
8.5	دعم مؤسسة التعاون ساهم فـي تحسـين قـدرة مؤسستنا على اختيار الشـركاء لتنفيـذ مشـاريع مشتركة					

سادساً: انطباع المؤسسات المستفيدة عن مؤسسة التعاون بشكل عام:

الرقم	العبـــــــارة	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1.6	يعكس دعم مؤسسة التعاون فهماً للأهداف التنموية الألفية*					
2.6	تقوم مؤسسة التعاون بدور هام في عملية التنميـة في فلسطين					
3.6	رؤية وتوجهات مؤسسة التعاون واضحة					
4.6	يعكس عمل مؤسسة التعاون فهماً للأجندة الوطنية والواقع الفلسطيني ومتطلباته					
5.6	أجندة مؤسسة التعاون أجندة وطنية وليست حزبية أو سياسية					
6.6	تعمل مؤسسة التعاون على تشجيع التميز والإبداع					
7.6	تستخدم مؤسسة التعاون المنهجيـة العلميـة فـي عملها					
8.6	تقوم مؤسسة التعاون بدعم مشاريع لا تقوم بدعمها مؤسسات مانحة أخرى					
9.6	تشجع مؤسسة التعاون دعم المشـاريع الربحيـة (الإنتاجية او الخدمية) للمؤسسات المستفيدة مـن اجل الحفاظ على استدامتها					

*الأهداف التنموية الألفية تشمل القضاء على الفقر والجوع الشديدين، تحقيق التعليم الابتدائي الشامل، تعزيز المساواة بين الجنسين (النوع الاجتماعي وتمكين المرأة)، خفض نسبة وفيات الأطفال، تحسين الصحة الإنجابية (صحة الأمهات)، مكافحة فيروس نقص المناعة البشرية/ متلازمة نقص المناعة المكتسب (الايدز/ السيدا)، ضمان الاستدامة البيئية وتطوير شراكة عالمية للتنمية.

سابعاً: ما هي أهم المشاكل والعقبات في التعامل مع مؤسسة التعاون، وماهي أهم الاقتراحات لحلها؟

المرحلة	المشاكل والعقبات	اقتراحات الحل
مرحلة التخطيط والتحضير		
مرحلة تقديم طلبات الدعم وفرزها وتقييمها		
مرحلة متابعة تنفيذ المشاريع التنموية		
مرحلة تقييم المشاريع المنجزة		

ثامناً: ما هي أهم الأولويات لتحسين دور مؤسسة التعاون في دعم المشاريع التنموية؟

.....

.....

.....

.....

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1.2	النسب المئوية لتوزيع مساهمات مؤسسة التعاون في المناطق الجغرافية المستهدفة 1983-2007.....	27
2.2	مبالغ ونسب مساهمات مؤسسة التعاون في القطاعـات التنمويـة المختلفة 1983-2007 مرتبة تنازليا.....	28
3.2	عدد المشاريع التي تم متابعتها خلال الأعوام 2004-2007 وتكلفتها بالمليون دولار.....	32
1.4	نسبة مشاركة المؤسسات المستفيدة في مراجعة وتحديد الاحتياجات المجتمعية وترتيب الأولويات على المستوى القطاعي أو الجغرافي من خلال مؤسسة التعاون واليتها.....	48
2.4	رأي المؤسسات المستفيدة في إجراءات التخطيط والتحضير التي تقوم بها مؤسسة التعاون وأهمية مشاركتها واستعدادها لذلك.....	50
3.4	المدة المخصصة لتعبئة طلبات الدعم ورأي المؤسسات المستفيدة فيها.....	53
4.4	رأي المؤسسات المستفيدة في طلبات الدعم والمتطلبات والشروط التي تعتمدها مؤسسة التعاون وأهمية عقد لقاءات أو اجتماعات توضيحية واستعدادها لحضورها.....	54
5.4	المدة التي وصلت فيها إشعارات استلام طلبات الدعم للمؤسسات المستفيدة من مؤسسة التعاون.....	55
6.4	رأي المؤسسات المستفيدة بفكرة طلب الدعم الأولي.....	56
7.4	رأي المؤسسات المستفيدة في إجراءات مؤسسة التعاون في استقبال طلبات الدعم وفرزها وتقييمها.....	57
8.4	رأي المؤسسات المستفيدة في المدة بين التقدم بطلب الدعم وبين وصول خطاب الموافقة من مؤسسة التعاون.....	58
9.4	رأي المؤسسات المستفيدة في أهمية وصول رسالة رفض لطلبات الدعم.....	59

10.4	رأي المؤسسات المستفيدة في أهمية وصول رسالة تأجيل لطلبات الدعم.....	59
11.4	رأي المؤسسات المستفيدة في مرونة مؤسسة التعاون في مجال تعديل بنود المنحة حسب المتغيرات في المشروع.....	61
12.4	رأي المؤسسات المستفيدة في أهمية تنظيم ورشات عمل تدريبية من قبل مؤسسة التعاون لتوضيح آلية العمل وإجراءات التوريد المتبعة واستعدادها للمشاركة فيها.....	62
13.4	رأي المؤسسات المستفيدة في متطلبات التقارير الفنية والمالية وأهمية تنظيم ورشات عمل تدريبية عنها واستعدادها للمشاركة فيها.....	63
14.4	رأي المؤسسات المستفيدة في المدة الزمنية لتي كانت تصل خلالها الدفعات المالية إلى حساب المشروع من مؤسسة التعاون	64
15.4	رأي المؤسسات المستفيدة في إجراءات مؤسسة التعاون في متابعة تنفيذ المشاريع التنموية.....	66
16.4	المدة الزمنية بين انجاز المشروع وتسليم التقرير النهائي إلى مؤسسة التعاون وبين الزيارة التقييمية للمؤسسات المستفيدة.....	67
17.4	نسبة المقاييس الأساسية التي تم أخذها بعين الاعتبار عند تقييم المشاريع التنموية المنجزة.....	68
18.4	رأي المؤسسات المستفيدة في اثر نتائج تقييم المشاريع المنجزة على اتخاذ قرارات دعم المشاريع مستقبلا.....	69
19.4	رأي المؤسسات المستفيدة في اثر التعامل مع مؤسسة التعاون كجهة داعمة على تحسين قدراتها.....	71
20.4	انطباع المؤسسات المستفيدة عن مؤسسة التعاون بشكل عام.....	73
21.4	جدول اختبار الفرضيات.....	74
22.4	مواقع المؤسسات المستفيدة في عينة الدراسة.....	78
23.4	الفترات الزمنية التي تأسست خلالها المؤسسات المستفيدة في عينة الدراسة.....	79
24.4	القطاعات الرئيسية التي تعمل فيها المؤسسات المستفيدة في عينة الدراسة.....	79
25.4	الفئات المستهدفة في الخدمات من قبل المؤسسات المستفيدة في	80

عينة الدراسة.....
26.4 سنة توقيع اتفاقيات منح مشاريع المؤسسات المستفيدة في عينة الدراسة وسنة انتهائها وإغلاق ملفاتها من قبل مؤسسة التعاون..... 81
27.4 عدد الدفعات المالية للمشاريع حسب الاتفاقيات الموقعة بين مؤسسة التعاون والمؤسسات المستفيدة..... 82

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
1.2	مجموعة المانحين للأراضي الفلسطينية خلال الفترة من عام (1994) وحتى عام (2005) والمبالغ التي تم تقديمها.....	92
2.2	الهيكل التنظيمي لمؤسسة التعاون.....	94
3.2	إرشادات حول التقدم بطلبات الدعم/ المنح من مؤسسة التعاون.....	95
4.2	نموذج طلب منحة.....	97
5.2	نموذج قائمة الطلبات الواردة.....	104
6.2	نموذج رسالة استلام طلب منحة.....	105
7.2	تعليمات/ إرشادات/ مبررات رفض أو استبعاد الطلب التلقائي.....	106
8.2	نموذج رسالة رفض نمطية مع بيان الأسباب.....	109
9.2	نموذج رسالة تأجيل نمطية مع بيان الأسباب.....	110
10.2	رسالة نمطية لخطاب موافقة على منحة مشروع والاتفاقية الخاصة بالمنحة.....	111
11.2	نماذج التقارير الفنية والمالية المرحلية.....	116
12.2	نموذج التقرير النهائي للمشروع من قبل الجهة المستفيدة.....	120
13.2	ملخص دورة المشروع في مؤسسة التعاون بشكل عام.....	124
1.3	مجتمع الدراسة.....	125
2.3	دليل مقابلة المؤسسات المستفيدة.....	130

فهرس المحتويات

رقم الموضوع	عنوان الموضوع	رقم الصفحة
	إقرار	أ
	شكر وعرفان.....	ب
	تعريفات.....	ج
	الملخص باللغة العربية.....	و
	الملخص باللغة الإنجليزية.....	ح
الفصل الأول:	**المقدمة**.....	**1**
1.1	خلفية الدراسة.....	1
2.1	مشكلة الدراسة.....	2
3.1	مبررات الدراسة.....	3
4.1	أهداف الدراسة.....	4
5.1	أسئلة الدراسة.....	4
6.1	فرضيات الدراسة.....	5
7.1	حدود مشكلة الدراسة.....	7
.1.7.1	حدود مشكلة الدراسة النوعية.....	7
.2.7.1	حدود مشكلة الدراسة المكانية.....	7
.3.7.1	حدود مشكلة الدراسة الزمنية.....	7
8.1	محددات الدراسة ومعوقاتها.....	7
الفصل الثاني:	**الإطار النظري والدراسات السابقة**.....	**8**
1.2	مفهوم التنمية وأهميتها وتطورها.....	8
2.2	التنمية في فلسطين.....	14
3.2	المؤسسات المانحة.....	17
4.2	التمويل الخارجي.....	18
5.2	مؤسسة التعاون.....	21

1.5.2.	رؤية مؤسسة التعاون ورسالتها وأهدافها وقيم العمل.....	21
2.5.2.	مصادر التمويل.....	22
3.5.2.	الاستراتيجيات التنموية والخطط المؤسسية للبرامج والمشاريع	23
4.5.2.	المبادئ الاسترشادية في التوجهات البرامجية ومعايير الاختيار الأساسية للمشاريع المرشحة للتمويل.....	24
5.5.2.	الهيكل التنظيمي لمؤسسة التعاون.....	24
6.5.2.	مراحل عمل مؤسسة التعاون منذ تأسيسها عام 1983 حتى أواخر عام 2007 ومساهمات تدخلاتها في المناطق الجغرافية والقطاعات المستهدفة.....	26
7.5.2.	مسارات عمل مؤسسة التعاون منذ أواخر عام 2000.....	29
8.5.2.	مشاريع مؤسسة التعاون خلال الأعوام 2004-2007.....	29
1.8.5.2.	مشاريع عام 2004.....	29
2.8.5.2.	مشاريع عام 2005.....	30
3.8.5.2.	مشاريع عام 2006.....	30
4.8.5.2.	مشاريع عام 2007.....	31
9.5.2.	إجراءات دعم المشاريع التنموية المتبعة خلال الأعوام 2004-2006.....	32
6.2	الدراسات السابقة.....	38
الفصل الثالث:	**منهجية الدراسة وإجراءاتها.....**	**44**
1.3	تصميم البحث والإجراءات البحثية.....	44
2.3	مجتمع البحث.....	44
3.3	عينة البحث.....	45
4.3	أدوات البحث.....	45
5.3	دليل مقابلة المؤسسات المستفيدة	45
6.3	طرق جمع البيانات.....	46
7.3	طريقة تحليل البيانات.....	46
8.3	خطة انجاز البحث.....	47

الفصل الرابع:	**النتائج ومناقشتها.....**	**48**
1.4	رأي المؤسسات المستفيدة في إجراءات التخطـيط والتحضـير التي تقوم بها مؤسسة التعاون من اجـل تحديـد الاحتياجـات المجتمعية (على المستوى القطاعي و/أو الجغرافي) وذلك مـن اجل تصميم البرامج والمشاريع التنموية.....	48
2.4	رأي المؤسسات المستفيدة في إجراءات مؤسسة التعـاون فـي استقبال طلبات الدعم وفرزها وتقييمها.....	50
3.4	رأي المؤسسات المستفيدة في إجراءات مؤسسة التعـاون فـي متابعة تنفيذ المشاريع التنموية.....	60
4.4	رأي المؤسسات المستفيدة في إجراءات مؤسسة التعاون في تقييم المشاريع التنموية المنجزة.....	67
5.4	اثر التعامل مع مؤسسة التعاون كجهة داعمة في بناء قـدرات المؤسسات المستفيدة.....	69
6.4	انطباع المؤسسات المستفيدة عن مؤسسة التعاون بشكل عام....	72
7.4	أهم المشاكل والعقبات في التعامل مع مؤسسة التعاون، وأهـم الاقتراحات لحلها.....	74
8.4	أهم الأولويات لتحسين دور مؤسسة التعاون في دعم المشـاريع التنموية.....	77
9.4	أهم المعلومات عن عينة الدراسة ومشاريعها.....	78
الفصل الخامس:	**الاستنتاجات والتوصيات.....**	**83**
1.5	الاستنتاجات.....	83
2.5	التوصيات.....	85
	المراجع.....	**88**
	الملاحق.....	**92**
	فهرس الجداول.....	**144**
	فهرس الملاحق.....	**147**
	فهرس المحتويات.....	**148**