**الجامعـــــة الإسلاميـــــة – غزة**

**عمـــــادة الدراســـــات العليـــــا**

**كلية التجارة – قسم إدارة الأعمال**

# تقييم مشاريع البنية التحتية المموّلة من المنظمات الدولية في قطاع غزة من وجهة نظر الشركاء خلال المرحلة من (2008–2012) م

# Evaluation of Infrastructure Projects Funded by International Organizations in Gaza strip from Partner's Perspective

From 2008 to 2012

مقدم من / غادة طالب برغوث

إشراف / أ. د. فارس أبو معمر

**قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.**

2013 م – 1432 ه

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل عنوان:

**تقييم مشاريع البنية التحتية الممولة من المنظمات الدولية في قطاع غزة من وجهة نظر الشركاء خلال المرحلة من (2008-2012) م**

Evaluation of Infrastructure Projects Funded by International Organizations in Gaza strip from Partner's Perspective

From 2008 to 2012

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي من نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

## DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

Student's name: اسم الطالبة: غادة طالب محمود عبد السلام برغوث

Signature: التوقيع:

Date التاريخ: 27.10.2013

www.manaraa.com

# قرار لجنة المناقشة

بسم الله الرحمن الرحيم


الجامعة الإسلامية – غزة
The Islamic University - Gaza

عمادة الدراسات العليا

هاتف داخلي: 1150


الرقم: ج س/35/ Ref
2013/04/14
التاريخ Date

## نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة عمادة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ غاده طالب محمود عبدالسلام برغوث لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

**تقييم مشاريع البنية التحتية الممولة من المنظمات الدولية في قطاع غزة من وجهة نظر الشركاء خلال المرحلة من (2008 – 2012)م**

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الأحد 03 جمادى الآخر 1434هـ، الموافق 2013/04/14 الساعة الواحدة ظهراً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

| | |
|---|---|
| أ.د. فارس محمود أبو معمر | مشرفاً ورئيساً |
| أ. د. يوسف حسين عاشور | مناقشاً داخلياً |
| د. كمال محمد المصري | مناقشاً خارجياً |

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في كلية التجارة/قسم إدارة الأعمال.

*واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله ولزوم طاعته وأن تسخر علمها في خدمة دينها ووطنها.*

والله ولي التوفيق ،،،

عميد الدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز


P.O. Box 108, Rimal, Gaza, Palestine Fax: +970 (8) 286 0800 فاكس Tel: +970 (8) 286 0700 ص.ب 108 الرمال، غزة، فلسطين هاتف
public@iugaza.edu.ps www.iugaza.edu.ps



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بسم الله الرحمن الرحيم

**( لاَ يُكَلِّفُ اللّهُ نَفْسًا إِلاّ وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لاَ تُؤَاخِذْنَا إِن نّسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلاَ تَحْمِلْ عَلَيْنَا إِصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الّذِينَ مِن قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلاَ تُحَمِّلْنَا مَا لاَ طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنّا وَاغْفِرْ لَنَا وَارْحَمْنَآ أَنتَ مَوْلاَنَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ)** سورة البقرة (286).



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

# الإهـــــــداء

إلى أبي.....

وأمي.....

أخواتي وإخوتي.....

أصدقائي جميعهم.....

شكرا لحبكم

الباحثـــــــة



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

# شـــــــكر وتقـــــــدير

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا الذي يسّر لي هذا الأمر ووفقني إليه

أتوجه بجزيل الشكر إلى أستاذي الفاضل أ. د. فارس محمود أبو معمّر على إشرافه وعلى ما قدمه لي من دعم ومساندة وتشجيع وتوجيه لإنجاز هذه الرسالة

كما أتوجه بالشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة

أ. د. فارس أبو معمر أ. د. يوسف عاشور د. كمال المصري

الذين تفضلوا بمناقشتها للخروج بها على اكمل وجه

وأتوجه بالشكر إلى كل من ساهم وقدم لي العون في إعداد هذه الرسالة وأخص بالذكر زملائي المهندسين....جزاكم الله عني الف خير

شكرا لكم جميعاً



المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

# ملخـــــص

هدفت هذه الدراسة إلى تناول تقييم مشاريع البنية التحتية المموّلة من المنظمات الدولية بقطاع غزة من وجه نظر مديري المؤسسات الشريكة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتصميم استبانة خصيصاً لجمع البيانات اعتماداً على المعايير الدولية لتقييم المشاريع (معيار الملاءمة، معيار الكفاءة، معيار الفاعلية، معيار الاثر، ومعيار الاستدامة) وقد تم اضافة معيارين آخرين وهما (التصاميم الفنية، والمرونة) وذلك لخصوصية مشاريع البنية التحتية عن مشاريع التنمية الأخرى.

واظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها، أن مستوى المشاركة في وضع استراتيجيات البرامج وخطط المشاريع للمؤسسات الشريكة بحاجة إلى تحسين لضمان استجابة المنظمات الدولية لمستلزمات التنمية والأولويات المتغيرة حسبما تراه المؤسسات الشريكة، كما أظهرت الدراسة ضعف توقع المخاطر التي تعرقل عمل المشاريع ورغبة الشركاء في اشراكهم في عملية تحديد المسؤوليات وتوزيع الأدوار، اضافة الى وجود معوقات تضعها المنظمات المانحة للحصول على تمويل لمشاريع البنية التحتية، ومن النتائج أيضاً عدم تكامل الخطط الاستراتيجية للاستدامة على المدى الطويل، اضافة الى وجود فجوة بين التصاميم الفنية وبين قدرات المقاولين المحليين.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمّها، ضرورة وضع آليات يتم فيها رفع مستوى المشاركة والتنسيق بين المنظمات الدولية والشركاء، وأن على الشركاء بناء جسور الثقة بينهم وبين والمنظمات الدولية من خلال تحديد مؤشرات واضحة لقياس المعايير التي تم تقييمها وتقديم ما يثبت ذلك للمنظمات الدولية والمانحين على حد سواء، وأوصت الدراسة المسؤولين في المؤسسات الشريكة بإعادة دراسة الخطة الوطنية الموضوعة لتنمية قطاع البنية التحتية في قطاع غزة وفقاً لاحتياجات المجتمع ومتطلبات التنمية بحيث يتم ادارة عملية التدخل الاجنبي بشكل ايجابي ومتكامل.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

# Abstract

This study aims, from partners' perspective, to identify the evaluation of infrastructure projects funded by the international organizations in Gaza Strip. A descriptive analytical method was used and a questionnaire designed specifically for data collection based on the international standards for projects evaluation (Relevance, Effectiveness, Efficiency, impact and sustainability). Two other criteria were added (technical designs and flexibility) due to the special nature of infrastructure projects.

The study shows a range of important results. The level of participation between the international organizations and the partners necessitats to be improved in the development of strategies; programs and plans. This shall ensure that the response of international organizations for development will cope with any possible changes.

The study demonstrates the weekness of risk expectaitions and a particular desire of the partner's to be involved in the process of defining the responsibilities and roles, in addition to the constraints of the funded infrastructure project's caused by the international organizations.

The study illustrates also lack of integration of strategic plans for the long-term sustainability. There is a big gap between the technical designs and the abilities of the local contractors.

At the end, the study conculdes a set of recommendations. The most important one is the necessity to develop mechanisms help in raising the level of participation and coordination between the international organizations and partners. From the other side, the partners have to build bridges of trust between them and the international organizations through identificating clear indicators to measure the standards that have been evaluated. The study recommends the decision makers to develop a comprehensive national development plans for infrastructure sector in Gaza Strip.They have to steer the foreign intervention in a positive and integrated way.



المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

# قائمة بالمختصرات

| | |
|---|---|
| AFD | الوكالة الفرنسية للتنمية |
| ACG | مجموعة آلن الاستشارية |
| APWA | جمعية الأشغال الأمريكية العامة |
| ADB | البنك الآسيوي للتنمية |
| CHF | مؤسسة الاسكان التعاوني |
| CRS | خدمات الاغاثة الكاثوليكية |
| CBSP | اللجنة الخيرية لمناصرة فلسطين |
| GTZ | الوكالة الالمانية للتعاون التقني |
| IHH | مؤسسة الاغاثة الانسانية التركية |
| IDB | بنك التنمية الاسلامي |
| KFW | بنك التنمية الألماني |
| MUIM | وزارة إدارة البنية التحتية الحضرية |
| NRC | المجلس النرويجي للاجئين |
| NGO's | المنظمات غير الحكومية |
| OCHA | مكتب تنسيق الشؤون الانسانية |
| PAH | مؤسسة العمل الانساني البولندي |
| PNA | السلطة الوطنية الفلسطينية |
| PECDAR | المجلس الاقتصادي الفلسطيني للتنمية والاعمار |
| PCBS | مركز الاحصاء الفلسطيني |
| PCM | ادارة دورة المشروع |
| UNDP | برنامج الأمم المتحدة الانمائي |
| UNSCO | مكتب منسق الامم المتحدة الخاص |
| UNEP | برنامج الأمم المتحدة للبيئة |
| UNEG | مجموعة الأمم المتحدة للتقييم |
| UNFPA | صندوق الأمم المتحدة للسكان |
| UNRWA | وكالة الغوث لتشغيل اللاجئين الفلسطينيين |
| UNECIF | منظمة الأمم المتحدة للطفولة |



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

# الفهـــــــرس


| الموضوع | الصفحة |
|---|---|
| الإهداء | II |
| شكر وتقدير | III |
| ملخص باللغة العربية | IV |
| ملخص باللغة الانجليزية | V |
| قائمة بالمختصرات | VI |
| الفهرس | VII |
| قائمة الجداول | XI |
| قائمة الأشكال | VIII |
| قائمة الملاحق | VIII |
| **الفصل الأول: الاطار العام للدراسة** | |
| المقدمة | 3 |
| الهدف من الدراسة | 4 |
| أهمية الدراسة | 5 |
| مشكلة الدراسة | 5 |
| فرضيات الدراسة | 6 |
| متغيرات الدراسة | 6 |
| مجتمع الدراسة | 7 |
| عينة الدراسة | 7 |
| النطاق الزمني للدراسة | 7 |
| معوقات الدراسة | 7 |
| الدراسات السابقة | 8 |
| التعليق على الدراسات السابقة | 19 |




المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

| الفصل الثاني: الاطار النظري | | |
|---|---|---|
| المبحث الأول | التقييم | |
| | المقدمة | 25 |
| | تطور نظرية التقييم | 25 |
| | دور نظرية التقييم | 26 |
| | نظريات التقييم | 27 |
| | الفرق بين التقييم والمراقبة والتدقيق | 28 |
| | تعريف التقييم | 29 |
| | الهدف من التقييم | 30 |
| | زمن التقييم | 33 |
| | شروط التقييم | 33 |
| | التقييم المشترك | 34 |
| | منافع وصعوبات التقييم المشترك | 35 |
| | معايير التقييم | 35 |
| | اولاً: الملاءمة (*Relevance*) | 36 |
| | ثانياً: الفعالية (*Effectiveness*) | 37 |
| | ثالثاً: الكفاءة (*Efficiency*) | 37 |
| | رابعاً: الاستدامة (*Sustainability*) | 38 |
| | خامساً: الاثر (*Impact*) | 39 |
| | سادساً: التصميم الفني (*Technical design*) | 40 |
| | سابعاً: المرونة (*Flexibility*) | 40 |
| | اسئلة التقييم | 40 |
| المبحث الثاني | البنية التحتية | |
| | المقدمة | 43 |
| | تعريف البنية التحتية | 44 |
| | اقسام مرافق البنية التحتية | 44 |
| | أهمية البنية التحتية | 47 |
| | الوضع الراهن للبنية التحتية في فلسطين | 47 |
| | البنية التحتية في قطاع غزة حقائق وأرقام | 49 |
| | مستقبل البنية التحتية في قطاع غزة | 51 |




المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

| | | |
|---|---|---|
| المبحث الثالث | **المنظمات الدولية** | |
| | المقدمة | 55 |
| | تعريف المنظمات الدولية | 56 |
| | أهمية المنظمات الدولية في دعم التنمية والاقتصاد في قطاع غزة | 57 |
| | دور المنظمات الدولية في دعم قطاع البنية التحتية | 59 |
| | ملامح التمويل الدولي | 62 |
| | أشكال التمويل الدولي | 63 |
| | معوقات عمل المنظمات الدولية | 64 |
| | المنظمات الدولية التي عملت في مجال البنية التحتية في غزة خلال 2008-2012 | 66 |
| المبحث الرابع | **الشركاء** | |
| | المقدمة | 69 |
| | مفهوم الشراكة | 69 |
| | أهداف الشراكة وفوائدها | 70 |
| | أنواع الشراكات | 70 |
| | محددات ومخاطر الشراكة | 71 |
| | من هم الشركاء؟ | 72 |

| | **الفصل الثالث: منهجية الدراسة** | |
|---|---|---|
| | المقدمة | 75 |
| | أسلوب الدارسة | 75 |
| | مصادر المعلومات | 75 |
| | مجتمع الدراسة | 76 |
| | عينة الدراسة | 78 |
| | الاسلوب الاحصائي | 78 |
| | خطوات بناء الاستبانة | 79 |
| | أداة الدراسة | 79 |
| | صدق الاستبيان | 80 |
| | المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة | 83 |
| | اختبار التوزيع الطبيعي | 83 |




المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

| الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة | | |
|---|---|---|
| | المقدمة | 87 |
| | الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات العامة | 87 |
| | نتائج وتحليل الفرضية *الأولى" يؤثر معيار الملاءمة على تقييم مشاريع البنية التحتية الممولة من المنظمات الدولية في قطاع غزة.'".* | 93 |
| | نتائج وتحليل الفرضية الثانية *" يؤثر معيار الفاعلية على تقييم مشاريع البنية التحتية الممولة من المنظمات الدولية في قطاع غزة".* | 97 |
| | نتائج وتحليل الفرضية *الثالثة "يؤثر معيار الكفاءة على تقييم مشاريع البنية التحتية الممولة من المنظمات الدولية في قطاع غزة ".* | 101 |
| | نتائج وتحليل الفرضية الرابعة *" يؤثر معيار الاستدامة على تقييم مشاريع البنية التحتية الممولة من المنظمات الدولية في قطاع غزة ".* | 106 |
| | نتائج وتحليل الفرضية الخامسة *" يؤثر معيار الاثر على تقييم مشاريع البنية التحتية الممولة من المنظمات الدولية في قطاع غزة ".* | 109 |
| | نتائج وتحليل الفرضية السادسة *" يؤثر معيار التصاميم الفنية على تقييم مشاريع البنية التحتية الممولة من المنظمات الدولية في قطاع غزة".* | 112 |
| | نتائج وتحليل الفرضية السابعة *" يؤثر معيار المرونة على تقييم مشاريع البنية التحتية الممولة من المنظمات الدولية في قطاع غزة "* | 116 |
| | تحليل جميع فقرات الاستبيان | 120 |

| الفصل الخامس: النتائج والتوصيات | | |
|---|---|---|
| | النتائج | 123 |
| | التوصيات | 125 |
| | مقترحات لدراسات مستقبلية | 128 |
| **المراجع** | | 130 |
| **الملاحق** | | 137 |




المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

## قائمـــة الجـــداول


| الرقم | عنوان الجدول | الصفحة |
|---|---|---|
| 1 | خسائر الحرب في قطاعات البنية التحتية | 48 |
| 2 | المنظمات الدولية التي تعمل في البنية التحتية | 66 |
| 3 | توزيع الاستبيانات حسب المؤسسات الشريكة المستهدفة في قطاع غزة | 76 |
| 4 | درجات مقياس ليكرت الخماسي | 80 |
| 5 | معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة | 82 |
| 6 | معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة | 82 |
| 7 | يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي | 83 |
| 8 | مكان عمل المؤسسة الشريكة | 87 |
| 9 | قيمة المشاريع الممولة من طرف المنظمات الدولية خلال الخمس | 88 |
| 10 | الموقع الوظيفي لمعبئ الاستبيان | 89 |
| 11 | المؤهل العلمي | 90 |
| 12 | عدد سنوات الخبرة في مجال تنفيذ المشاريع | 90 |
| 13 | أهم المانحين الذين تعمل معهم المؤسسة الشريكة | 91 |
| 14 | قطاع البنية التحتية الذي تعمل به المؤسسة | 91 |
| 15 | المتوسط الحسابي لفقرات الملاءمة | 93 |
| 16 | المتوسط الحسابي لفقرات الفاعلية | 97 |
| 17 | المتوسط الحسابي لفقرات الكفاءة | 101 |
| 18 | المتوسط الحسابي لفقرات الاستدامة | 106 |
| 19 | المتوسط الحسابي لفقرات الاثر | 109 |
| 20 | المتوسط الحسابي لفقرات التصاميم الفنية | 112 |
| 21 | المتوسط الحسابي لفقرات المرونة | 116 |
| 22 | المتوسط الحسابي لجميع فقرات الاستبيان | 120 |
| 23 | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الملاءمة " والدرجة الكلية للمجال | 138 |
| 24 | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الفاعلية " والدرجة الكلية للمجال | 139 |
| 25 | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الكفاءة " والدرجة الكلية للمجال | 140 |




المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

| | | |
|---|---|---|
| 26 | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاستدامة " والدرجة الكلية للمجال | 141 |
| 27 | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاثر" والدرجة الكلية للمجال | 142 |
| 28 | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التصاميم الفنية " والدرجة الكلية للمجال | 143 |
| 29 | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المرونة " والدرجة الكلية للمجال | 144 |




المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

## قائمـــة الأشكـــال


| الرقم | عنوان الشكل | الصفحة |
|---|---|---|
| 1 | اقسام وانماط البنية التحتية | 46 |
| 2 | حجم التمويل لمشاريع البنية التحتية في قطاع غزة 2008-2012 | 50 |
| 3 | مصادر التمويل لمشاريع البنية التحتية في قطاع غزة 2008-2012 | 50 |
| 4 | حجم التمويل لقطاعات البنية التحتية المختلفة خلال السنوات الخمس السابقة 2008-2012 | 51 |
| 5 | حجم التمويل لقطاع النقل والمواصلات 2008-2012 | 60 |
| 6 | حجم التمويل لقطاع المياه ومياه الصرف الصحي 2008-2012 | 60 |
| 7 | حجم التمويل لقطاع ادارة النفايات الصلبة 2008-2012 | 61 |
| 8 | حجم التمويل لقطاع انتاج الطاقة وتوزيعها 2008-2012 | 61 |
| 9 | حجم التمويل لقطاع المباني 2008-2012 | 62 |


## قائمة الملاحق


| الرقم | عنوان الملحق | الصفحة |
|---|---|---|
| **1** | ملحق رقم (1): أسماء لجنة التحكيم | 137 |
| **2** | ملحق رقم (2): نتائج الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة | 138 |
| **3** | ملحق رقم (3): نموذج الاستبانة | 145 |




المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

# الفصل الأول

# الإطار العام للدراسة



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

# الفصل الأول
# الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- الهدف من الدراسة وأهميتها
- مشكلة الدراسة
- فرضيات ومتغيرات الدراسة
- مصادر البيانات
- معوقات الدراسة
- الدراسات السابقة
- التعليق على الدراسات السابقة



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

## المقدمة

قطاع غزة واحد من أكثر المناطق كثافة سكانية في العالم إذ يبلغ عدد سكانه 1.64 مليون نسمة يعيشون في مساحة قدرها 365 كيلومترا مربعا فقط (مركز الاحصاء الفلسطيني، 2012)، على مر عدة عقود عانى سكان قطاع غزة من ويلات الحرب والحصار والاغلاقات والعنف والبطالة، على الرغم من ذلك نجد أن قطاع غزة من خلال مؤسساته يسعى لضمان فرص أفضل للأجيال المقبلة التي تواجه تحديات غير عادية في محاوله لمقاومة انكار عدالة القضية الفلسطينية التي باتت تفرض نفسها مع تغير الجغرافيا السياسية في المنطقة ابان الربيع العربي.

بعد توقيع اتفاقات أوسلو والمنعقد في سبتمبر 1993، وفي شهر أكتوبر من ذلك العام نفسه عقدت 42 من الدول المانحة والمنظمات مؤتمراً كان الغرض منه اعتماد استراتيجية محددة لتقديم المساعدة المالية والتقنية لمساعدة السلطة الوطنية الفلسطينية الجديدة، والذي كان من ضمن اتفاقات أوسلو. في الواقع بلغ مجموع الالتزامات 2.4 مليار دولار فقط بعد ثلاثة أشهر من المؤتمر وذلك على خطة تمويل تمتد لمدة خمس سنوات لإعادة بناء وتطوير الاقتصاد الفلسطيني والبنية التحتية. بعد ذلك، بدأت المساعدات الدولية للشعب الفلسطيني تنصب في اتجاهات متعددة من مصادر مختلفة ومن خلال قنوات مختلفة (Qita, 2009).

هناك ما يقرب من 895 المنظمات غير الحكومية فلسطينية، منها 67 منظمة دولية تعمل في قطاع غزة (وزارة الداخلية بيانات غير منشورة).

بلغت قيمة مجموع مشاريع البنية التحتية المنجزة في القطاع ما بين العام 2008 م والعام 2012 م ما قيمته 143.87 مليون دولار، كان حجم التمويل الدولي منها حوالي 66% بينما بلغ حجم التمويل العربي 23% اما التمويل الذاتي فبلغت نسبته 11% (وزارة الحكم المحلي – بيانات غيرمنشورة)

ان هذه الدراسة تتناول تقييم مشاريع البنية التحتية الممولة من المنظمات الدولية من خلال الملاءمة والكفاءة والفعالية والاثر والاستدامة وسيتم اضافة معيارين آخرين لما تستلزمه المشاريع الهندسية من خصوصية وهما التصميم الفني والمرونة، من خلال هذه الدراسة نقف على تقييم لتلك المشاريع من وجهة نظر المستفيدين غير المباشرين وهم الذين يقدمون تلك الخدمات للجمهور بشكل مباشر وهم حلقة الوصل بين المنظمات المانحة والجمهور المستفيد المباشر من تلك المشاريع.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

## الهدف من الدراسة

تلعب البنية التحتية دورا أساسياً في تعزيز نوعية حياة المواطنين، كما يعد رفع مستوى البنية التحتية عاملا حيوياً للتحول الاقتصادي والاجتماعي، إذ أن وجود بنى تحتية يعتبر من أهم عناصر صمود وتحدي ابناء الشعب الفلسطيني على أرضه، الأمر الذي له تأثير مباشر على تطور المجتمع الفلسطيني، وهذا ما يعيه المحتل تماما الذي يصر على ضرب مقومات الحياة في كل مرة يشن فيها العدوان على قطاع غزة وحتى تاريخ اعداد هذا البحث عندما شنت القوات الاسرائيلية ما يسمى بعملية عمود الضباب حيث استهدفت العديد من المؤسسات الخدمية في قطاع غزة خلال ثمانية أيام.

حيث تعرض قطاع غزة على مدار 8 أيام من العدوان إلى تدمير البنية التحتية لقطاع الخدمات العامة وتدمير مباني المؤسسات العامة والمنازل السكنية والجمعيات والممتلكات الخاصة و المؤسسات والمنشآت الاقتصادية والأراضي الزراعية، حتى أنها وصلت إلى المؤسسات الصحية والتعليمية والإعلامية والرياضية والمساجد والمقابر والتي نتج عنها خسائر مادية فادحة في كافة القطاعات الاقتصادية والخدمية قد تتجاوز 300 مليون دولار خلال تلك الفترة (فلسطين اليوم، 2012).

يغطي محور رفع مستوى البنية التحتية خمسة قطاعات اساسية هي: قطاع المياه، وقطاع الطاقة والكهرباء، وقطاع النقل والمواصلات بما في ذلك الموانئ والمطارات، وقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والخدمات البريدية، والاسكان (Othman, 2009).

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم مشاريع البنية التحتية المقدّمة من المنظمات الدولية في قطاع غزة من وجهة نظر الشركاء، لنقف على الدور الذي تلعبه هذه المنظمات في سبيل تحقيق حياة أفضل لسكان قطاع غزة بما يكفل الحياة الانسانية الكريمة التي يتطلع اليها المواطن في ظل الظروف الخاصة التي يعيشها القطاع والتي يفرضها الاحتلال. بالإضافة الى بعض الاهداف الفرعية اللازمة لتقييم هذا المشاريع:

1. التعرف على أثر تمويل المنظمات الدولية لمشارع البنية التحتية في بناء هيكل البنية التحتية لقطاع غزة.
2. التعرف على القيود التي تفرضها المنظمات الدولية على تمويل مشاريع البنية التحتية.
3. الوصول الى اقتراحات قد تحسن من تأثير تمويل مشاريع البنية التحتية لتلبية الأولويات الفعلية والاحتياجات للمجتمع في قطاع غزة.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

## أهمية الدراسة

تنطلق أهمية الدراسة من حاجة المجتمع في قطاع غزة لإعادة التأهيل والإعمار خاصّة مع الاستهداف الدائم للاحتلال لقطاعات البنية التحتية المختلفة، وتظهر أهمية هذه الدراسة بشكل خاص لكل من:

1. العاملين في دوائر البنية التحتية في المنظمات الدولية وذلك للوقوف على تأثير التمويل المقدم من قبلهم وبالتالي توجيه التمويل إلى الاستثمار الافضل للمجتمع.
2. العاملين في المؤسسات الأهلية او البلديات أو أي جهة أخرى تقوم بتنفيذ مشاريع لقطاع البنية التحتية في غزة بصفتهم شركاء وبصفتهم المستفيد غير مباشر من تلك المشاريع والتي تساعدهم على وضع الاستراتيجيات للاستفادة القصوى من المنح الموجهة لمشاريع البنية التحتية والتي تقدمها المنظمات الدولية.
3. العاملين في مجال التنمية للمجتمع في قطاع غزة والذي سيدرك أثر وجود تلك المنظمات وما تغطيه من احتياجات.

ويعطي هذا البحث الاستنتاجات العامّة حول تأثير تمويل المنظمات الدولية لمشاريع البنية التحتية في تنمية المجتمع الفلسطيني من خلال قياس ارتباط وملائمة وكفاءة وفعالية واثر واستدامة ومرونة هذه المشاريع اضافة الى التصاميم الفنية، ويقدم بعض التوصيات لكلاً من الجهات المانحة والشركاء وذلك لتلبية الأولويات الفعلية والاحتياجات للمجتمع في قطاع غزة.

## مشكلة الدراسة

سؤال الدراسة الرئيسي هو "**ما هو تقييم مشاريع البنية التحتية المقدم من المنظمات الدولية من وجهة نظر الشركاء؟** "

ويتفرع من هذا السؤال عدد من الأسئلة التي يجب الإجابة عليها للحصول على إجابة السؤال الرئيسي للدراسة

- ما هو تأثير تمويل مشاريع البنية التحتية المقدم من المنظمات الدولية في بناء البنية التحتية لقطاع غزة؟
- ما هو تأثير تمويل مشاريع البنية التحتية المقدم من المنظمات الدولية في دعم ارتباط، فعالية، كفاءة، أثر، استدامة، التصاميم الفنية ومرونة مشاريع البنية التحتية للقطاع؟
- ما هي القيود المفروضة على دعم تلك المنظمات لتقديم المساعدات للفلسطينيين في مجال بناء البنية التحتية؟



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

## فرضيات الدراسة

1. يؤثر معيار الملاءمة على تقييم مشاريع البنية التحتية الممولة من المنظمات الدولية في قطاع غزة.
2. يؤثر معيار الفاعلية على تقييم مشاريع البنية التحتية الممولة من المنظمات الدولية في قطاع غزة.
3. يؤثر معيار الكفاءة على تقييم مشاريع البنية التحتية الممولة من المنظمات الدولية في قطاع غزة.
4. يؤثر معيار الاستدامة على تقييم مشاريع البنية التحتية الممولة من المنظمات الدولية في قطاع غزة.
5. يؤثر معيار الاثر على تقييم مشاريع البنية التحتية الممولة من المنظمات الدولية في قطاع غزة.
6. يؤثر معيار التصاميم الفنية على تقييم مشاريع البنية التحتية الممولة من المنظمات الدولية في قطاع غزة.
7. يؤثر معيار المرونة على تقييم مشاريع البنية التحتية الممولة من المنظمات الدولية في قطاع غزة.

## متغيرات الدراسة

**المتغير المستقل**

1. ارتباط مشاريع البنية التحتية.
2. كفاءة مشاريع البنية التحتية.
3. فعالية مشاريع البنية التحتية.
4. أثر مشاريع البنية التحتية.
5. استدامة مشاريع البنية التحتية.
6. التصميم الفني للمشاريع البنية التحتية.
7. مرونة مشاريع البنية التحتية.

**المتغير التابع** أثر المنظمات الدولية في تمويل مشاريع البنية التحتية في قطاع غزة.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

## مجتمع الدراسة

المؤسسات الشريكة التي تستهدف مشاريع البنية التحتية والتي تعمل بالتنسيق مع المنظمات الدولية لتمويل مشاريع قطاعات البنية التحتية وتشمل وزارة الاشغال والاسكان العامة، وزارة الاتصالات والمواصلات، مصلحة مياه بلديات الساحل، سلطة الطاقة، سلطة المياه، وزارة التعليم وزارة الصحة اضافة الى وزارة الحكم المحلي المتمثلة في البلديات.

## عينة الدراسة

مديرو برامج ومديرو مشاريع البنية التحتية والمهندسون التنفيذيون في المؤسسات الشريكة المستهدفة العاملة في قطاع غزة.

## النطاق الزمني للدراسة

تستهدف الدراسة الفترة الزمنية الممتدة منذ العام 2008 حتى نهاية العام 2012 حيث شهدت هذه الفترة حصاراً مطبقاً على قطاع غزة نتيجة المتغيرات السياسية التي شهدها القطاع.

## معوقات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الأسئلة المطروحة، فإن على البحث التغلب على سلسلة من الصعوبات والعوائق المتعلقة بموضوع الدراسة، بدءاً من صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بالتمويل وحجم المشاريع المقدّم، بالإضافة الى الوضع السياسي الراهن الذي يفرض تغيرات في مواقف الدول المانحة من تمويل لإعادة بناء البنية التحتية التي يتم ضربها من قبل الاحتلال في كل مرة، وأخيرا عند الحديث عن تقييم مدى فائدة وديمومة مشاريع البنية التحتية نلاحظ انه تم تدمير وازاله جزء كبير منها بسبب الحروب والاجتياحات الاسرائيلية لهذا فإن تقديرات تأثيرها قد يكون مشوشاً بعض الشيء، الا ان أهمية وتحدي البحث يكمن في الحاجة للكشف عن نتائج عن هذا الأثر وبخاصة بعد عدوان الثمانية أيام (عمود الضباب) وذلك للكشف عن الاستثمار الامثل للتمويل المتوقع في الفترة القادمة.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

## الدراسات السابقة

### اولاً: الدراسات العربية

### 1. دراسة الرملاوي (2012)

**"Impact of International Funding Organizations on Building the Financial Management Capacity of NGOs Working in Gaza"**

مشكلة الدراسة تتمثل في انه وعلى مدى العشرين سنة السابقة كان دور المنظمات الدولية توفير المنح والتمويل لمؤسسات السلطة الفلسطينية والمنظمات غير الحكومية شريطة أن تثبت هذه الأخيرة القدرة الكافية على الادارة المالية لهذه المنح.

هدفت هذه الدراسة الى البحث في تأثير التمويل الدولي على بناء قدرات الادارة المالية للمنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة. ويتكون مجتمع الدراسة من الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في غزة والتي تلقت منح من الصندوق الدولي خلال الخمس سنوات السابقة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الكمي.

وقد توصلت الدراسة الى أن للتمويل الدولي أثر إيجابي في بناء قدرات الادارة المالية للمنظمات غيرالحكومية العاملة في غزة، وذلك من خلال التعليم والتدريب والذي يمثل دورا رئيسيا في تطوير تلك المنظمات، وقد تبين أيضا أن التمويل الموجّه لبناء قدرات الادارة المالية لدى تلك المؤسسات لم يوزع جغرافيا بالتساوي على محافظات قطاع غزة ، مما أدى الى نتيجة سلبية على المنظمات غير الحكومية التي تتواجد في جنوب ووسط قطاع غزة والتي لم تلقى الإهتمام الكافي الذي يمكنها من العمل المجتمعي.

وقد خرج البحث بالتوصيات التالية:

1. تخصيص جزء من التمويل الدولي لبناء قدرات المؤسسات بشكل أفضل.
2. زيادة الاهتمام في تعليم وتدريب العاملين في المؤسسات غيرالحكومية بهدف ادارة المنح بشكل أفضل يحقق أكثر شفافية ونزاهة.
3. التركيز على تطوير السياسات المالية واللوائح المتبعة في المؤسسات غيرالحكومية لتحقيق الكفاءة المالية لدى العاملين فيها.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

## 2. دراسة ابو حماد (2011)

**"التمويل الدولي للمؤسسات الأهلية الفلسطينية وأثره على التنمية السياسية في قطاع غزة 2000م-2010م" دراسة ميدانية.**

مشكلة الدراسة تكمن في أن تحقيق الأهداف التنموية لعمل المؤسسات الأهلية يتطلب المزيد من التمويل والدعم فكانت مسألة البحث عن المصادر التمويلية الشغل الشاغل لهذه المؤسسات، حيث شكلت الجهات المانحة والمنظمات الدولية مصدراً هاماً لدعم المشاريع.

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على دور التمويل الدولي للمؤسسات الأهلية الفلسطينية، ومعرفة تأثيره على التنمية السياسية في قطاع غزة، ومدى الدور الذي لعبه التمويل الدولي في تحقيق متطلبات التنمية السياسية للمجتمع الفلسطيني وفق احتياجاته. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها، أن التمويل الدولي لا يحقق أولويات التنمية في فلسطين بسبب سعيه إلى تحقيق غايات سياسية للدول المانحة في المجتمع الفلسطيني وأن المساعدات التي قدمتها المنظمات الدولية تمت وفق خطة تنموية تتناسب مع أهدافها السياسية وليس مع احتياجات الشعب الفلسطيني، اضافة الى أن المؤسسات الأهلية الفلسطينية ليس لديها أجندة وطنية واضحة تجاه أولويات التمويل وهي تستجيب بشكل مباشر لبرامج وسياسات المانحين مما انعكس بشكل سلبي على واقع التنمية السياسية.

خرجت هذه الدراسة بالتوصيات التالية:

1. يرى الباحث أن هناك حاجه لوضع خطة وطنية شاملة للتنمية في فلسطين، لا تعتمد على المساعدات الدولية المشروطة.
2. ضرورة تبني المؤسسات الأهلية لبرامج التمويل التي تنسجم مع أولويات الخطة الوطنية المبنية دراسة احتياجات المجتمع الفلسطيني.
3. ضرورة بلورة وتطوير خطة طوارئ متفق عليها، بين جميع الأطراف، الجهات المانحة، السلطة الوطنية الفلسطينية والمنظمات الأهلية.
4. ضرورة تعديل القانون الصادر عن وزارة الداخلية والخاص بتنظيم الجانب المالي في المؤسسات الاهلية.
5. العمل على مساعدة المؤسسات الأهلية على تنويع وتعزيز مصادر التمويل الذاتي.
6. على المؤسسات المانحة أن تعزز مشاركة المجتمع المحلي.
7. تعزيز التنسيق والتعاون بين مؤسسات العمل الأهلي وكلا من السلطة والقطاع الخاص.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

### 3. دراسة حماد (2010)

**" تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة ".**

تكمن مشكلة الدراسة في أن هناك اتجاه سائد في المنظمات بأن عملية تقييم المشاريع تجرى بناءً على طلب من الممولين ليتمكنوا من معرفة فيما إذا كانت أموالهم تنفق بالشكل الصحيح، وما إذا كان هذا الإنفاق مجديًا أم لا، إلا أن السبب الأول الذي يجري من أجله التقييم ينبغي أن يكون للمنظمة والمشروع.

من هنا هدفت الدراسة إلى التعرف على تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر مديري المشاريع، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على المعايير الدولية لتقييم المشاريع (معيار الملاءمة، معيار الكفاءة، معيار الفاعلية، معيار الاثر، ومعيار الاستدامة)، وقد شمل مجتمع الدراسة المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة اعتماداً على دليل المنظمات غير الحكومية الصادر من مكتب المنسق العام للأمم المتحدة – اليونسكو 2007

وقد انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وخرجت بنتائج تقييم للمشاريع اعتماداً على معيار الملاءمة بنسبة 73.9% ، ومعيار الكفاءة بنسبة 69.16%، ومعيار الفاعلية بنسبة 68.23 %، ومعيار الاثر بنسبة 70.93 %، ومعيار الاستدامة بنسبة 69.34 %.

كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق بين استجابات المبحوثين حول تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية تعزى إلى كل من المتغيرات الشخصية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة) من جهة، وبين وخصائص المنظمات غير الحكومية (عمرها، عدد المشاريع وعنوان المنظمة) من جهة أخر، بالإضافة الى وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة وعنوان المنظمة بالنسبة لمعيار الفاعلية.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

1. من الضروري أن تراعي إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية تعزيز معايير الملاءمة والكفاءة والفاعلية والاثر والاستدامة وذلك من أجل تحقيق مخرجات المشاريع المخطط لها وتحقيق التنمية للفئات المستهدفة.
2. ضرورة الاهتمام بتقييم المشاريع ليصبح ثقافة في المنظمة وليس بناء على طلب المموّلين.
3. أن ترصد المنظمة جزءاً من موازنة المشاريع لتدريب الطاقم العامل في إدارة المشاريع للتقييم.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

## 4. دراسة قيطة (2009)

**"The Effect of USAID Funding in Developing the Palestinian Community-From Palestinian Non-governmental Organizations perspective" case study Gaza Strip.**

تتمحور مشكلة البحث في أنه بعد اتفاق اوسلو عمل المجتمع الفلسطيني من خلال مؤسساته على تأمين فرص أفضل للمستقبل من خلال مشاريع التنمية في الوقت الذي تصدت لهم العديد من التحديات وعملت العديد من المنظمات الدولية على موضوع التنمية للقطاعات المختلفة، تبحث هذه الدراسة فعالية تمويل الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية في تنمية المجتمع الفلسطيني، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للفترة التي تمتد من 2000 إلى 2008، واستهدفت الدراسة المؤسسات الاهلية الفلسطينة في قطاع غزة والتي تتلقى التمويل من الوكالة الامريكية للتنمية الدولية USAID.

خلصت الدراسة إلى أن التمويل المقدّم من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية ساهم بشكل أساسي في تلبية متطلبات التنمية البشرية في المجتمع الفلسطيني ولكنه لا يلبي طموحات وتطلعات الفلسطينيين، ورغم أن هذه الأموال أدت إلى بعض الإنجازات، ولاسيما في تطوير البنية التحتية وتوفير الخدمات الاجتماعية الأساسية، فإنها لم تتمكن من تمكين المجتمع الفلسطيني من تحقيق الاستقلال وتقرير المصير ووضع الأسس اللازمة لتحقيق التنمية البشرية المستدامة.

وقد خرج البحث بالعديد من التوصيات أهمها:

1. ينبغي على المنظمات غير الحكومية تمكين وزيادة قدراتها الذاتية في مجال الإدارة الحديثة، مثل تحديد الرؤية والأهداف العامة ووضع الاستراتيجيات والبرامج والميزانيات و تعزيز استخدام التغذية الراجعة وصنع القرار والمساءلة والشفافية.
2. ينبغي على الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية إقامة روابط بين جهود الإغاثة الطارئة والتنمية طويلة الأجل للبرامج التي تسهم في التنمية المستدامة على أن تكون ملاءمة للأولويات الفلسطينية.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

### 5. دراسة النباهين (2008)

**" تقييم أداء الإدارة المالية في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة".**

تتمثل مشكلة هذه الدراسة في أن جميع القرارات الإدارية في المنظمة لها انعكاسات وأثار مالية، وحيث أن لا أهمية للربح في المنظمات غير الحكومية إضافة الى الظروف البيئية والسياسية والاقتصادية التي يحياها المجتمع والتي تجعل مهمة اتخاذ القرار المالي صعبة وأكثر تعقيدًا.

لقد هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أداء الإدارة المالية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وتحددت مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس الآتي: ما هو واقع ممارسة واستخدام المفاهيم العلمية للإدارة المالية في المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة؟ واعتمد الباحث في منهج الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد شملت الدراسة المدراء الماليين في الجمعيات المسجلة في وزارة الداخلية حتى عام 2005.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها أن غالبية المدراء الماليين في المنظمات غير الحكومية ليس لديهم إدارة مالية إضافة إلى وجود معوقات لممارسة واستخدام أساليب الإدارة المالية وأن هناك توجد فروق جوهرية في ممارسة واستخدام الوظيفة المالية تعزى للصفات الشخصية للمدير المالي والعوامل التنظيمية كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة بين ممارسة واستخدام الوظيفة المالية وبين كل من وضوح مفهوم الإدارة المالية لدى المدير المالي والمؤهل والخبرة والتدريب للمدير المالي. هذا بالإضافة إلى وجود علاقة سلبية بين ممارسة واستخدام الوظيفة المالية والمعوقات التي تواجهها في المنظمات غير الحكومية.

أوصت الدراسة بالنتائج التالية:

1. تخصيص إدارة مسقلة للإدارة المالية تكون في أعلى الهيكل التنظيمي للمنظمة .
2. عقد دوارات تدريبية للهيئات الإدارية لتوضح المفهوم العلمي للإدارة المالية بهدف رفع وعيهم لهذا المفهوم ومحدداته.
3. ضرورة أن تتبنى الهيئات الإدارية في المنظمات غير الحكومية بالعمل على دراسة معوقات ممارسة واستخدام الإدارة المالية في تلك المنظمات حسب ظروف وبيئة كل منظمة.
1. العمل على إيجاد نموذج مثالي لممارسة واستخدام الإدارة المالية يتناسب مع حجم تلك المنظمات وتدريب العاملين على ذلك النموذج.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

### 6. دراسة مقداد والهندي (2005)

**"تقييم دور المنظمات الاهلية في عملية التنمية الاقتصادية في فلسطين: دراسة حالة قطاع غزة".**

ناقشت هذه الدراسة دور المنظمات الاهلية العاملة في قطاع غزة في عملية التنمية الاقتصادية وهدفت الى رسم السياسات المناسبة والملاءمة التي تهدف الى تنظيم وتنسيق عمل المنظمات الاهلية العاملة في فلسطين بشكل عام وفي قطاع غزة بشكل خاص، كما وهدفت الى التعرف على واقع المنظمات الاهلية العاملة في فلسطين واقتراح آليات لتحسين عملها، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وشملت الجمعيات الأهلية العاملة في قطاع غزة حتى عام 2005.

وقد اثبتت الدراسة فشل هذه الجمعيات بشكل جزئي في تحقيق التنمية الاقتصادية للأسباب التالية، عفوية البرامج وضعف التنسيق بين الجمعيات فيما بينها وبين السلطة الفلسطينية إضافة الى نقص التمويل وارتباط الجمعيات بأجندة الممول أعاق قدرتها على تحقيق التنمية الاقتصادية.

أوصت الدراسة بالتوصيات التالية:

1. أهمية تطوير مستوى التنسيق بين كافة الاطراف الجمعيات الأهلية فيما بينها من جهة وبين الجمعيات الأهلية والسلطة الفلسطينية من جهة أخرى.
2. يجب ان يأخذ التنسيق الطابع المهني بتقسيم الادوار وتفعيل عملية الاتصال والحوار بدلاً من سياسة المنافسة الغير مجدية.
3. يجب أن يرتبط عمل المنظمات الأهلية ببرامج تنموية منظمة يتم إعدادها وفقا لمتطلبات المجتمع واحتياجاته.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

### 7. دراسة عثمان (2004)

**"Proposed Evaluation Approach for Evaluating Externally Funded Infrastructure Projects in Palestine".**

تكمن مشكلة هذا البحث في عدم ملاءمة طرق التقييم الموجودة عند تطبيقها على مشاريع البنية التحتية المنفذة في فلسطين، وقد راجع البحث أربع طرق للتقييم يستخدمها ممولين رئيسيين في فلسطين هم الاتحاد الاوروبي وبرنامج الأمم المتحدة الانمائي والبنك الدولي والوكالة الامريكية للتنمية الدولية، يقدم هذا البحث اقتراحاً لطريقة جديدة مناسبة لتقييم مشاريع البنية التحتية الممولة خارجياً في الدول النامية وخصوصاً في فلسطين وتشتمل الطريقة على ثلاث خطوات هي: الإعداد والتجهيز للتقييم، التخطيط وإدارة التقييم والانتفاع من نتائج التقييم. وقد طوّرت هذه الطريقة بعد مراجعة طرق التقييم الموجودة والتي أثبتت عدم ملائمتها عند تطبيقها على مشاريع البنية التحتية المنفذة في فلسطين. أما بالنسبة للاستخدام العملي لهذه الطريقة فقد تم تطبيقها على تقييم مشروع بنية تحتية من واقع الحياة ولقد تم تقييم المشروع بنجاح وأعطى التقييم حكم عام على فعالية وتأثير المشروع. ولإنجاز هدف هذا البحث، تم اعتماد المنهجية التالية:

1. التقييم من قبل أربعة مانحين من المهتمين بفلسطين، واستعرض التقييم أساليب الإدارة القائمة على النتائج بالإضافة إلى مناهج أخرى مثل تحليل التكاليف والمنافع وتقييم الاثر.
2. تم إجراء مقارنة بين نهج التقييم المتبع وبين ومزايا وعيوب المنهج عند تطبيقه على المشاريع في فلسطين.
3. تم تطوير نهج تقييم مقترح يتبنى المتطلبات الخاصة للتقييم الفعال في فلسطين وتمت مناقشته مع الخبراء في مشاريع التنمية لمشاريع البنية التحتية.
4. تم الاستخدام العملي للنهج المقترح من خلال تطبيقه على مشروع للبنية التحتية وخلق فرص العمل والتي ينفذها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بالشراكة مع بلدية غزة والممولة من بنك التنمية الالماني KFW.

لقد أوصت الدراسة بتوسيع النهج المقترح، وتحسين أساليب جمع البيانات، وتحقيق الاستخدام الأمثل للمواد المحلية في مشاريع البنية التحتية وإعطاء الأسبقية على المواد المستوردة. إضافة الى مشاركة وتعزيز المستفيدين في التخطيط، وتحديد الأولويات في تصميم وتنفيذ وتقييم مشاريع البنية التحتية.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

### 8. دراسة لبَد (2003)

**" تجربة السلطة الفلسطينية في إستغلال المساعدات الدولية ( 1994 –2003 )"**

تتمثل مشكلة هذه الدراسة في أن إعتماد السلطة الوطنية الفلسطينية على المساعدات الدولية كمصدر أساسي في تمويل الموازنة ومشاريع التنمية أوجد لديها حالة من الارتباط القسري مع الخارج، وهذا بدوره أفقدها إستقلالية القرار الاقتصادي، وأضعف قدرتها على تحقيق الاستقلال السياسي.

وإستناداً على ذلك هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهداف وطبيعة المساعدات الدولية المقدمة من طرف الدول المانحة للسلطة الوطنية الفلسطينية، وأثرها على الاقتصاد الفلسطيني بصورة عامة، و أثر ذلك على تطورات الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية. وتهدف كذلك إلى التعرف على مدى قدرة السلطة الوطنية الفلسطينية علي التغلب على المعوقات والصعوبات التي تحول دون الاستغلال الأمثل للمساعدات الدولية، تم إستخدام أسلوب التحليل المقارن في إعداد هذه الدراسة، حيث تم الأخذ بالاعتبار نسب توزيع المساعدات الدولية مقارنة بالأهمية النسبية للقطاعات المستهدفة وانعكاسات ذلك على الأوضاع العامة. وقد شملت الدراسة أراضي الضفة الغربية وقطاع غزة.

وخلصت هذه الدراسة إلى أن المساعدات الدولية المقدمة للسلطة الوطنية الفلسطينية لم تحقق الأهداف المرجوة منها سواء كان ذلك بسب العوامل المتعلقة بالجانب الفلسطيني أو العوامل الخارجية، وخاصة التي تتعلق بالجانب الإسرائيلي والدول المانحة ذاتها. وأظهرت الدراسة أيضاً أن الاعتماد على المساعدات الدولية أصبح يمثل عبئاً على الجانب الفلسطيني، وتحديداً في قدرته على تحقيق استقلاله الاقتصادي والسياسي. وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. بضرورة العمل على التقييم الشامل لتجربة السلطة الوطنية الفلسطينية السابقة في استغلال المساعدات الدولية المقدمة لها، وذلك بهدف تحقيق الاستغلال الأمثل لها.
2. إعادة النظر بصورة عامة في آلية وأهداف توزيع المساعدات الدولية، ومع الأخذ بعين الاعتبار إعطاء الأهمية القصوى للقطاعات الإنتاجية المولدة للدخل.
3. التقيد بصرف المساعدات الدولية، عبر قناة واحدة وأساليب محددة تتسم بالشفافية والموضوعية.
4. تقليص أو حل المؤسسات العاملة تحت إطار المنظمات غير الحكومية والتي تستأثر بالدعم الدولي ودون أن يكون لها أي دور عملي في التنمية الوطنية.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

5. إعادة هيكلة مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية ضمن توجه شامل يأخذ بالاعتبار الإمكانات والأهداف الوطنية.
6. إستحداث مؤسسة فلسطينية من طرف السلطة الوطنية الفلسطينية تكلف بالتنسيق بين السلطات الثلاث ( تشريعية، تنفيذية، قضائية) وبالإشراف والتوجيه على آلية وأهداف صرف المساعدات.

## 9. دراسة الحلاق (2003)

**"Causes of Contractors Failure in Gaza Strip".**

تتمثل مشكلة هذه الدراسة في كون اصبح الفشل ظاهرة في قطاع المقاولات في قطاع غزة، ولم تحظ دراسة الفشل لأعمال البناء بالاهتمام الكافي، من هنا هدفت هذه الدراسة الى تحديد ودراسة أسباب فشل شركات المقاولات في قطاع غزة وقياس درجة تأثير كل سبب من وجهة نظر المقاولين، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وشملت الدراسة جميع شركات المقاولات المسجلة في اتحاد المقاولين والمصنفة ضمن لجنة التصنيف الوطنية حتى ابريل من العام 2002.

وقد جاء في النتائج أن اهم أسباب فشل المقاولين هي: محاولة المقاولين استرداد المبالغ بسرعة، والاغلاق، الاعتماد على البنوك ودفع فوائد عالية، رأس المال غير الكافي، إدارة السيولة النقدية، نقص الخبرة في مجال العمل، تقسيم القطاع إلى مناطق، غياب قوانين ونظم صناعة المقاولات، قلة الأرباح بسبب المنافسة، ترسية العطاء على أقل الأسعار وقلة الخبرة في مجال العقود.

وقد خرجت الدراسة بالتوصيات التالية:

1. على السلطة الوطنية الفلسطينية تعديل النظم والقوانين التي تحكم صناعة المقاولات بما يضمن تقليل الاثر السلبي للاغلاق.
2. عمل دورات تدريبية للمقاولين بالتعاون مع اتحاد المقاولين والجامعة الاسلامية لتطوير النواحي الادارية والمالية للمقاولين.
3. على ادارة شركات المقاولات وضع سياسات ادارية ومالية تتوافق مع المتغيرات البيئية والسياسية وتجنب قروض البنوك.
4. على المقاولين حساب واعتبار الاخطار السياسية والبيئية قي عملية تسعير العطاءات.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**ثانياً: الدراسات الأجنبية**

1. **N. Thomopoulos, S. Grant-Muller, M.R. Tight, (2009)**

"Incorporating equity considerations in transport infrastructure evaluation: Current practice and a proposed methodology"

هدفت هذه الورقة الى دراسة كيفية دمج اعتبارات الانصاف في تقييم مشاريع النقل ومشاريع البنية التحتية الكبيرة على وجه الخصوص، هذه الورقة تقدم طريقة لمعالجة بعض المشاكل النظرية والعملية التي قدمت حتى الان في عملية تقييم مثل هذه المشاريع. وقد درست الممارسات الحالية في النظم المتبعة للتقييم بعد أن أوجد مهندس فرنسي اسمه دوبيوت نظرة جديدة للتقييم اعتمدت على تطبيق تحليل المنافع والتكاليف، ومن هنا نشأت المشكلة التي تعالجها هذه الورقة بعد أن ساد نهج اتبعة العديد من التقنيين في تطوير آليات تقييم تتناسب مع القيود التى تطرحها المشاكل النظرية والعملية. قدمت هذه الورقة أداة إضافية للتقييم لدعم صانعي القرار بشأن مبادىء الانصاف في التقييم وشملت هذه الورقة نماذج من مشاريع طرق أنشئت في الدول الأوربية. وكان الهدف من هذه الورقة مراجعة الوضع في تقييم مشاريع النقل ومن ثم اقتراح منهجية للتغلب على بعض من القيود القائمة.

ومن أهم نتائج هذه الورقه أنه تم بنجاح تطوير نموذج يستند على التحليل متعدد المعايير (MCA) أثبتت التجربة أن هذا النموذج فعال في باقي تخصصات البنية التحتية وليس فقط قطاع النقل.

الطريقة الجديدة تسمح بوضع مصفوفة للتقييم بحيث يتم قياس المعيار الأكثر فعالية تبعا لطبيعة المشروع الذي يتم تقييمه، وهي بذلك تضع الأرضية السليمة للتحسين والانصاف في التقييم بالتالي الاستثمار الأمثل له.

وأوصت الدراسة بوجوب العمل على حالات دراسية أخرى تتناول ملائمة النموذج للقيود الموجودة.

لقد أوصت الدراسة ايضا بفاعلية استخدام النموذج في مشاريع النقل الكبرى وبما أن بيئة العمل ونوعية المشاريع تختلف عن الموجودة لدينا في قطاع غزة فانه من غير المجدي تطبيق مثل هذا النموذج ولكن يمكن تطبيق الفكرة بحيث تم اضافة معيارين على معايير التقييم التي شملتها دراستنا، بناءً على دراسة وضعت خصيصاً للوضع القائم في قطاع غزة.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2. **Grace K.L. Lee, Edwin H.W. Chan, (2008)**

"A sustainability evaluation of government-led urban renewal projects"

في الوقت الحاضر التنمية المستدامة هي الهدف من مشاريع التنمية الحضرية المستدامة، إن غالبية نماذج تقييم الاستدامة هي أساساً مستمدة من تقييم الأداء البيئي للمشاريع وقد فشلت في إدراك أهمية العوامل الذاتية والجوانب الإنسانية، وعلى هذا ينبغي إيجاد أدوات قياس موضوعية تستخدم للتقييم تراعي تلك الجوانب.

تقدم هذه الدراسة نبذة مختصرة عن نموذج تقييم مقترح من خلال دراسة حالة يمكن من خلالها معرفة اذا كان نموذج التقييم المقترح فعالاً في مشاريع التجديد الحضري التي تقودها الحكومة، وتحدد الدراسة الطريقة المناسبة لاختيار مشاريع التجديد الحضري من خلال مجموعة من مؤشرات الأداء المحددة مسبقاً، وتسلط الضوء على نتائج التقييم وتداعياته.

وقد أثبتت الدراسة أن النموذج قادر على تقييم نتائج آداء الاستدامة لمشاريع التجديد الحضري المحلي. بالإضافة إلى تقييم الأداء العام، ويساعد النموذج أيضا على تحديد أوجه القصور في مشاريع التجديد الحضري ومستوى رضى الأشخاص المستهدفين بتلك المشاريع وجميع الأطراف المعنية بمشاريع التجديد الحضري التي يجري تقييمها. واوصت هذه الدراسة بضرورة اعتماد النموذج المقترح لقياس جودة التصميم ومستوى استدامة مشاريع التجديد الحضري.

أن الفكرة التي تطرحها هذه الدراسة تتمحور حول نقتطين، أولهما طرح نموذج لمعرفة فعالية التقييم من خلال مؤشرات معينة وهذا ما لم تتطرق له دراستنا باعتبار أن المعايير محددة مسبقاً، وثانيهما ضرورة مشاركة الأطراف المعنية في عملية التقييم، وهذا ما تم فعلا عندما استهدفت دراستنا التقييم من وجهة نظر الشركاء.

3. **Crawford, ( 2004)**

"A monitoring & evaluation frame work to enhance international aid effictivness".

وعكفت هذه الدراسة على تطوير القواعد النظرية لعملية المتابعة والتقييم، من خلال مراجعة ثلاث حقول تخصصية اكاديمية وهي نظم المعلومات والفعالية التنظيمية وادارة المشاريع. من المتفق عليه أن قصورا في النظام التشغيلي للمتابعة والتقييم يظهر من الافتراضات المعرفية حول طبيعة المعلومات ودورها في المنظمات التي تحدث تغييراً في مجتمعاتها.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يسعى الاطار المقترح لايجاد حلول للمعضلة التي تفرضها الافتراضات المتباينة في عملية التقييم، كما تهدف الى تعزيز اضفاء الطابع المؤسسي على الدروس المستفادة من عملية التقييم، بالتالي يمكن دراسة فعالية المنظمة في تعزيز التنمية المستدامة. هذا اضافة الى امكانية تحديد عوامل النجاح التي تمكن المنظمة من الاستفادة من التقييم ودور التقييم والمراقبة في صنع القرار وانعكاس استجابة الادارة.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن معظم الدراسات والأبحاث التي تناولت العلوم المعرفية التي تختص بالمتابعة والتقييم إما تفتقد إلى التفاصيل الواضحة اللازمة لتشغيل نظم المعلومات المطلوب أو تفشل في تقديم إطار كفء ومرن يتلاءم مع بيئة التشغيل في الدول النامية وقد اوصت الدراسة باستخدام النهج المقترح في التقييم من أجل تعزيز الكفاءة والفاعلية في بيئة ذات متغيرات شتى وامكانيات ضعيفة كالدول النامية.

وقد طرحت الدراسة ثلاثة عوامل تمكن المنظمة من الاستفادة من التقييم والمراقبة وهي المعلومات والفعالية التنظيمية وإدارة المشاريع. وقد اقترحت الدراسة دورة من عمليات الرصد والتقييم تبدأ بتحديد ، التقاط، تحليل، نشر، استخدام، ثم تقييم البيانات وهذا ما ينتج المعرفة والخبرة الميدانية التي تمكن من الاستفادة من عملية التقييم والمراقبة.

**التعليق على الدراسات السابقة**

من الملاحظ أن الدراسات السابقة قد اهتمت أكثر بدور المنظمات الاهلية غير الحكومية في المجتمع الفلسطيني من زوايا عدة منها الدور التنموي في الاتجاهات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية، والكثير من هذه الدراسات اهتمت بالبناء المؤسسي للمؤسسات الأهلية سواء الاداري أو المالي، خلصت أكثر هذه الدراسات الى الضعف العام الذي تواجهه هذه المؤسسات وضعف ارتباطها بالخطط الاستراتيجية للتنمية الوطنية، وهنا يكمن الدور الذي تتقاطع معه هذه الدراسة حيث تقيس مدى ارتباط مشاريع البنية التحتية الممولة من المنظمات الدولية بالخطط الوطنية، أما ما تفردت به هذه الدراسة فهي قياس مشاريع البنية التحتية بشكل خاص والتي تعتبر جزءً هاماً من أعمدة البناء والتنمية في المجتمع.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وقد اتفقت دراستنا هذه مع درسة الرملاوي في نقطة مهمة وهي أن للتمويل الدولي أثر إيجابي في بناء قدرات المؤسسات غير الحكومية والتي تعتبر شريكة في التنمية، ومن الملاحظ أن المشاريع والمؤسسات الاهلية بشكل عام تتأثر بالاتجاه العام للتمويل السائد في قطاع غزة لكن ما وضحته دراستنا أن هناك عوامل اضافية تتأثر بها المشاريع الهندسية على نحو خاص.
بينما تناولت دراسة ابو حماد تأثير التمويل على التنمية السياسية في قطاع غزة اثبتت دراستنا نفس التنائج تقريبا ألا وهي ارتباط التمويل بالاجندة السياسية للدولة المانحة بالرغم من وجود خطة تنموية شاملة لكن هذه الخطة تحترم ما يتناسب مع أهدافها لذلك نجد استجابة المنظمات غير الحكومية تأتي عفويه وبسياسة ردود افعال وليس حسب أولويات التنمية.

اما دراسة حماد فقد طرقت نفس معايير التقييم الخمس التى تم استعمالها في دراستنا ولم تكن النتائج بعيده عن النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة مع اختلاف بسيط بين الدراستين وهو ان دراستنا اعتنت باضافة معيارين وهما المرونة والتصاميم الهندسية، اضافة الى ان حماد درس استجابة المبحوثين، النقطة التي تم تجاوزها في دراستنا بأن شملت متخصصين ومدراء في مجال البنية التحتية في جميع الوزارات والبلديات والمؤسسات الشريكة في مجتمع العينة.

وجاءت دراسة Qita مؤكدة للنتائج التي توصلت لها دراسة ابو حماد الا انها اقتصرت على قياس تأثير تمويل الوكالة الامريكية للتنمية الدولية بشكل خاص ولم تبتعد النتائج عن المسار العام للتقييم الذي تم التوصل له. لقد طرقت دراسة Qita التأثير من ناحية سياسية أما دراسة مقداد والهندي فقد تطرقت للتأثير من ناحية اقتصادية وهي الأقرب تأثيرا بالنسبة لمشاريع البنية التحتية ذات الارتباط الوثيق بالاقتصاد، وقد أثبتت دراستنا تأثير مشاريع البنية التحتية في بناء الاقتصاد إنما لا يرقى هذا التأثير الى المستوى المطلوب في حين فشلت المؤسسات الأهلية بشكل جزئي في تحقيق التنمية الاقتصادية حسبما توصلت اليه دراسة مقداد والهندي.

اما ما طرحته دراسة النباهين من عدم وجود ادارة مالية للمؤسسات الاهلية يضعف من الآداء لتلك المؤسسات وبالتالي الاستثمار الأمثل للتمويل المقدم، لم نجد هذا الفرق قائما لدى المؤسسات الشريكة والتي تنفذ مشاريع بنية تحتية كون الادارة المالية للمشاريع مرتبطة بنظام الدفع لدى المانح والذي غالبا ما يكون مدروساً قبل الموافقة على المنحة أصلاً.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

لقد كان لدراسة عثمان أكبر الأثر في تحديد معايير التقييم وذلك باضافة معيارين جديدين اقترحتهما عثمان لخصوصية مشاريع البنية التحتية وقد اعتمدت على التحليل النظري والعملي لفائدة هذين المعيارين مقارنة بالمعايير المتبعة في التقييم لدى ممولين رئيسين في فلسطين، وقد تم تطبيق هذين المعيارين في هذه الدراسة وجاءت النتائج مطابقة لما استنتجته عثمان.

أما دراسة لبد فأكدت ما توصلت إليه دراسة قيطه وأبو حماد ومقداد والهندي من أن الإعتماد على المساعدات الدولية كمصدر أساسي في تمويل الموازنة ومشاريع التنمية أوجد حالة من الارتباط القسري مع الخارج، وهذا بدوره أفقدنا إستقلالية القرار، وهذا ما ظهر جلياً في مشاريع البنية التحتية وهي عصب البناء الاقتصادي لتأثرها الواضح بالوضع السياسي المرهون بالتقدم في العملية السلمية.

لا يخفى على المختص ان مشاريع البنية التحتية تتحكم فيها عوامل أخرى تتعدى التمويل وقدرات الشركاء وتتعداهما إلى الطرف الفعلي المنفّذ وهم المقاولون، فجاءت دراسة الحلاق لتلقي الضوء على الدور المنفذ وتقاطعاته مع عملية التمويل وهذا ما ساعد في الوصول الى التحليل للمعوقات التي تواجهها مشاريع البنية التحتيه الممولة دوليا كما وألقت الضوء على السبل لتجاوز تلك المعوّقات بما يتناسب مع امكانيات المقاولين.

وبالنظر الى تجارب البلدان الأخرى كالتجربة التي طرحتها ورقة ثيمبلوس وميلر وكذلك ورقة لي وتشان، من الصعب تطبيق التجربة دون النظر في الظروف الخاصة المفروضة على قطاع غزة، لذلك وفي محاولة لتطويع الفكرة بما يتناسب مع الوضع في قطاع غزة تم اضافة معيارين آخرين وذلك لمراعاة الانصاف في عملية التقييم كذلك اشراك الأطراف المستفيدة في عملية التقييم وهم هنا في هذه الدراسة الشركاء وهم المستفيد غير المباشر من مشاريع البنية التحتية.

بعض الدراسات لا يمكن تطبيقها بحذافيرها على الواقع الفلسطيني في قطاع غزة مثل دراسة ماكدونالد ولكن هذا لا يمنع من الاستفادة من الفكرة وطرحها بشكل ما، لقد طرحت ورقة ماكدونالد نظرة جديدة لعملية التقييم، كان الهدف الاساسي من عملية التقييم لمشاريع التنمية الممولة دولياً تقديم بعض المعلومات التي تهم الجهات المانحة، لكن في ظل الازمات المتتالية وتنامي الكوارث مع زيادة عدد الدول المستهدفة بالمساعدة الدولية أصبح من الضروري اعادة



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

النظر في هكيلية التقييم بحيث يعود بافضل استثمار يوجه للمستفيدين من المشروع المراد تقييمه. ولتطبيق هذه الفكره تم طرح بعض المؤشرات في الاستبيان والتي تقيس بعضاً من المحاور المذكورة في ورقة ماكدونالد كان منها مشاركة أصحاب المصلحة، التغذية الراجعة، تعزيز القدرات المحلية، الشراكة، وهي اجتهاد يراعي الأنسب لنوعية مشاريع البنية التحتية إضافة الى نوعية البيئة غير المستقرة التي يعيشها قطاع غزة.

تناولت دراسة كراوفورد وهي عنوان لاطروحة دكتوراة في مجال التقييم والمتابعة اطارا موسعاً للتطبيق النظري والعملي لايجاد حلول للمعضلة التي تفرضها الافتراضات المتباينة في عملية التقييم والتي تهدف أيضاً الى تعزيز اضفاء الطابع المؤسسي على الدروس المستفادة من عملية التقييم، وهي تقترب من موضوع دراستنا في نقطة مهمة ألا وهي تحديد عوامل النجاح التي تمكن المنظمة من الاستفادة من التقييم وقد تم التطرق من خلال الاستبيان الى المعوقات التي تواجهها المؤسسات الشريكة على المستوى الاداري والتنفيذي في استغلال منح مشاريع البنية التحتيه بالشكل الأمثل، هذه المعوقات التي منها ما هو على المستوى التشغيلي البسيط ومنها ما يرتبط بآداء المنظمات الدولية نفسها او آداء الشركاء أو آداء المانحين على حد سواء، إن دراسة هذه المعوقات على اختلاف نوعها وحجمها سيشكل فرقاً واضحاً في حسن استغلال نتائج التقييم بالنسبة للمستفيد الحقيقي من هذا التقييم.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

# الفصل الثاني

# الاطار النظري



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

# المبحث الاول

## التقييم

- المقدمة
- تطور نظرية التقييم
- دور نظرية التقييم
- نظريات التقييم
- الفرق بين التقييم والمراقبة والتدقيق
- تعريف التقييم
- الهدف من التقييم
- زمن التقييم
- شروط التقييم
- التقييم المشترك
- منافع وصعوبات التقييم المشترك
- معايير التقييم
  - أولاً: الملاءمة (*Relevance*)
  - ثانياً: الفعالية (*Effectiveness*)
  - ثالثاً: الكفاءة (*Efficiency*)
  - رابعاً: الاستدامة (*Sustainability*)
  - خامساً: الاثر (*Impact*)
  - سادساً: التصميم الفني (*Technical design*)
  - سابعاً: المرونة (*Flexibility*)



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**المقدمة (Introduction):**

" كان من المعتقد أن التقييم عبارة عن إثبات يبين مدى نجاح المشروع أو فشله وهذا يفترض أسطورة النجاح والكمال في تنفيذ المشاريع وهذا غير وارد، حيث إن التقييم المستمر الذي يوفر التغذية الراجعة التي تساعد على تعديل الأهداف والإجراءات وتصويبها بشكل مستمر هو مفتاح النجاح" (حماد،2010)

لقد لقي موضوع التقييم تطورا كبيرا مع تطور العلوم الانسانية، وبدأ التقييم في جوهره غالباً كمطلب من قبل المموّلين للمشاريع يبرر الكيفية التي صرفت بها العمعأموال التي رصدت لإنجاز تلك المشاريع. ومع تقدم المعرفة الإنسانية وتطور العلوم ظهرت الحاجة إلى معلومات أدق وأشمل لتنفيذ المشاريع بسرعة وفاعلية، وبدأ المهتمون بالتنمية يعمدون إلى جمع المعلومات بواسطة الاستمارات ثم تحليل سجلات الأنشطة التي يقومون بها للحصول على معلومات أكثر تمكن من تخطيط أكثر دقة وإدارة أكثر فاعلية، الآن يشكل التقييم عاملاً مهما من عوامل نجاح المشاريع وأصبح علماً بحد ذاته لا غنى عنه لضبط نجاح مشاريع التنمية البشرية.

**تطور نظرية التقييم (The Evolution of Evaluation Theory)** (Donaldson & Lipsey, 2006)

يتميز تاريخ نظريات التقييم باعتباره سلسلة من المراحل. كانت المرحلة الأولى اكتشاف الحاجة للتقييم (على سبيل المثال، نظريات التقييم، مايكل سكريفين ودونالد كامبل). ركزت المرحلة الثانية على استخدامات التقييم وتعظم الفائدة الاجتماعية (على سبيل المثال، نظريات جوزيف وولي، روبرت المحك، وكارول فايس). أما المرحلة الثالثة تناولت تطوير نظرية التكامل بين المطلوب من التقييم وتحقيق الفائدة منه (على سبيل المثال، نظريات لي كرونباخ وبيتر روسي). وليس هناك نقص في نقد الكتابات والمناقشات التي وضعت بين المقيمين المختلفين، في حين أن عدة معايير اتفقوا عليها ينبغي اخذها بعين الاعتبار لوضع نظرية جيدة لممارسة التقييم وهي:

1) المعرفة: ما هي الطرق الواجب استخدامها لإنتاج معرفة ذات مصداقية.
2) الاستخدام: كيفية استخدام المعرفة في البرامج.
3) التقييم: كيفية بناء الأحكام التقيمية.
4) الممارسة: كيف ينبغي أن يمارس التقييم في العالم الحقيقي أي على أرض الواقع.
5) البرمجة الاجتماعية: طبيعة البرامج الاجتماعية ودورها في حل المشاكل الاجتماعية.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

في تقييمهم النهائي لهذه النظرية في ممارسة التقييم، خلصو الى أن المرحلة الثالثة التي اهتمت بالنظريات التكاملية تتناول المعايير الخمسة: الملاءمة والفعالية والكفاءة والفعالية والأثر والاستدامة. وقد استخدمت لأكثر من عقد من الزمان.

**دور نظرية التقييم**

العديد من المشاركين في التقييم يقومون بذلك ضمن حدود نظرية واحدة من حيث الممارسة العملية، غالبا ما تكون العلوم الاجتماعية هي نموذج البحوث العامة، دون اعطاء الكثير من التفكير او القلق حول أسس هذه النظرية أو التحديات التي تفرضها النظريات المتنافسة.
هناك ستة أسباب على الأقل للمقيم يجب أن تكون مدروسة حول نظرية التقييم:

1. تقدم نظرية التقييم لغة يمكن أن يستخدمها المقيمون للتفاهم حول التقييم.
2. تقدم نظرية التقييم العديد من الأمور والتي يجب أن يوليها المقييم أهمية عميقة.
3. تعرّف نظرية التقييم غالبية موضوعات المؤتمرات المهنية التقييم.
4. نظرية التقييم تعطي للمقيمين هوية تختلف عن هوية غيرهم من المهنيين.
5. تعطي نظرية التقييم الشكل الذي يظهره المقيمون إلى العالم الخارجي.
6. نظرية التقييم هي القاعدة المعرفية التي تحدد مهنة التقييم.

تشير هذه النقاط إلى أن نظرية التقييم أصبحت الموضوع المركزي في النسيج الاجتماعي لمهنة التقييم. واصبحت تسهل التواصل بين المقيمين الذين يمارسون التقييم في جميع أنحاء العالم، وتساعدهم في فهم وتبادل التجارب كما وتوفر الأساس المنطقي لمختلف اجراءات التقييم وممارساته في الحياة العملية.
ان التقييم المهني يساعد أصحاب المصلحة على اتخاذ قرارات أفضل حول الخدمة والسياسة والاتجاه التنظيمي، وبناء المعرفة، والمهارات، وتطوير القدرة على التفكير التقييمي، وتحسين التعلم التنظيمي، وتوفير المساءلة أو تبرير برنامج او سياسة، أو منظمة سواء للمستثمرين أو المتطوعين والموظفين أوالممولين.
على الرغم من وجود منافع عامة من وراء نظرية التقييم مع ذلك لا تضمن هذه النظرية ممارسة تقييم ناجح. بعض نظريات الممارسة قد لا تكون فعالة أو قد تكون حتى ضارة في ظروف معينة. وعلاوة على ذلك، كل نظرية ممارسة من المرجح أن تكون أكثر فعالية في



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بعض الإعدادات دون غيرها. في النهاية، يجب أن تتسق الأطر التوجيهية لممارسة التقييم مع المبادئ والمعايير السائدة في الميدان والتي تلعب دوراً هاماً في عملية التقييم.

## نظريات التقييم:

### أولاً: نظرية العلوم الاجتماعية (Social Science Theory)

تتصدى هذه النظرية للظواهر الاجتماعية ذات الصلة بالبرامج والظروف الاجتماعية، وتحاول ان تقدم معرفة عامة عن المبادئ التي تشكل السلوك الاجتماعي. وتبنى هذه النظرية على الأدلة النظرية للعلوم الاجتماعية والتي غالبا ما تكون مفيدة لفهم المسببات والنتائج لتطوير استراتيجيات التدخل للتأثير على تلك النتائج.

**دور نظرية العلوم الاجتماعية**

نظرية العلوم الاجتماعية يمكن أن تلعب عدة أدوار مهمة في عملية التقييم. ويمكن أن تكون مفيدة للغاية لرصد تقييم الاحتياجات الأولية وتصميم البرنامج والأهم هي مفيدة لتوجيه التقييم، وتوفر إطاراً لتفسير تقييم النتائج. ولكن من المهم عند العمل بهذه النظرية عدم الافراط تعميم النتائج والدروس المستفادة نظرا لكون بعض المشاكل متماثله فقط عن بعد وتختلف عند تقييمها بعمق. ندرة جودة العمل تعتبر ايضاً من محددات العمل الشائعة عند استخدام نظرية العلوم الاجتماعية.

### ثانياً: نظرية البرنامج (Program Theory)

فيما تهتم نظرية التقييم مع كيفية ممارسة التقييم، تركز نظرية البرنامج على طبيعة العنصر نفسه الذي يتم تقييمه ( برنامج، علاج، تدخل، سياسة ). يمكن تعريف نظرية البرنامج كالتالي هي بناء نموذج معقول يوضح الكيفية التي من المفترض وضع برنامج ما للعمل، بمعنى أنها العملية التي يتم من خلالها افتراض مكونات البرنامج التي تؤثر على النتائج. وهي تتألف من ثلاثة مكونات رئيسية:

1. **الخطة التنظيمية:** كيفية حشد وتهيئة وتوزيع الموارد، وتنظيم أنشطة البرنامج بحيث يتم تقديم خدمة مخصصة يمكن تطويرها والحفاظ عليها.
2. **خطة استخدام الخدمة:** كيف يتلقى المستفيدون المستهدفون التدخل المقصود من خلال التفاعل مع الخدمة التي يقدمها البرنامج.
3. **نظرية التأثير:** كيف يحدث التدخل المقصود المنافع الاجتماعية المرجوة للمستهدفين.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**دور نظرية البرنامج**

على المستوى الأكثر عملية، يمكن لنظرية البرنامج أن تكون مفيدة جدا لتأطير أسئلة التقييم وتساعد النظرية المقيم وأصحاب المصلحة في تحديد أبعاد الأداء الأكثر أهمية لنجاح البرنامج، وتلك التي قد تكون أهم لتصميم التقييم، نظرية البرنامج تتيح اختيار المتغيرات، توقيت التدابير والملاحظات، وتحديد المخبرين المناسبين، اضافة الى مجموعة أخرى من الجوانب المفاهيمية والإجرائية لخطة التقييم. والأهم من ذلك تتيح نظرية البرنامج ربط تصميم التقييم بالأطراف المشتركة في التقييم والتنفيذ والاستفادة من النتائج.

وكما هو الحال مع جميع أدوات ونهج التقييم، هناك شروط يجب أخذها في الاعتبار عند تطوير واستخدام نظرية البرنامج في التقييم. بعض الظروف التي يمكن أن تمنع نظرية البرنامج من الوصول إلى إمكاناتها في الممارسة تشمل عدم تعاون أصحاب المصلحة، أوالخلافات حول نظرية البرنامج، أوعدم وجود توافق في الآراء حول أسئلة التقييم، ما يشكل تحدي أمام المقيمين في كيفية استخدام ونشر نتائج التقييم.

واخيراً ليس هناك ما هو عملي مئة بالمئة حتى النظرية الجيدة في التقييم، ومن المقبول تعميم هذه الملاحظة على نطاق واسع في معظم التخصصات العلمية والمهن الاجتماعية، ومن الضروري فهم العلاقة بين الجانب النظري والتطبيقي لعلم التقييم عند الممارسة.
اضافة الى ضرورة فهم اختلاف عملية التقييم او حتى النظرية المتبعة عند تطبيقها على المجالات المختلفة في الظروف المختلفة ما يجعل من الصعوبة التعميم المطلق.

**الفرق بين التقييم والمراقبة والتدقيق (Evaluation, Monitoring and Audit):**
**(European commission, 2004)**

من المهم فهم عملية التقييم بشكل عميق وما يتبعها من اجراءات لذلك من الضروري توضيح الفرق بين ثلاث مفاهيم تتوارد كثيرا في عملية التقييم لاي برنامج او مشروع.

**التقييم:** تقييم ملاءمة وفعالية وكفاءة وتاثير واستدامة السياسات والاجراءات.

**المراقبة:** التحليل المستمر لتقدم المشروع نحو تحقيق النتائج المخطط لها مع بغرض تحسين إدارة صنع القرار.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**التدقيق:** عملية تقييم:

1. شرعية وانتظام نفقات المشاريع والإيرادات كالامتثال للقوانين واللوائح والقواعد التعاقدية المطبقة مع المعايير.
2. ما إذا كانت أموال المشروع قد استخدمت بكفاءة وبشكل اقتصادي وفقاً للإدارة المالية السليمة أم لا.
3. ما إذا كانت أموال المشروع قد استخدمت بفعالية للأغراض المقصودة أم لا.

التركيز في المقام الأول على الإدارة المالية وفعاليتها على نتائج المشروع.

**تعريف التقييم (Definition of evaluation):**

يعرف تقييم المشروع على أنه اختبار منظم يقيس مدى التقدم والإنجاز في تحقيق مخرجات المشروع ولا يكون التقييم لمرة واحدة فقط بل يشمل عملية قياس الإنجازات المختلفة للأهداف عبر مراحل زمنية متعددة حتى الوصول الى تحقيق مخرجات المشروع (UNEP, 2005).

وتعرّف منظومة الأمم المتحدة التقييم بأنه إجراء عملية تقدير منهجية وغير متحيزة قدر الإمكان لنشاط أو مشروع أو برنامج أو استراتيجية أو سياسة أو موضوع أو قطاع أو مجال تنفيذي أو أداء مؤسسي وهو يركز على الانجازات المتوقعة والمحققة فاحصاً سلسلة النتائج والعمليات والعوامل والمفاهيم والسببية من أجل فهم الإنجازات أو انعدامها، وهو يرمي إلى تحديد أهمية تدخلات ومساهمات المؤسسات، وأثر التقييم يغذي عمليات الإدارة وصنع القرار بالمعلومات، ويقدم مساهمة أساسية في أسلوب الإدارة لتحقيق أفضل النتائج (UNEG, 2005).

كما يعرف دليل الاتحاد الأوروبي لإدارة المشاريع تقييم المشاريع على أنه قياس لمدى تحقق معايير التقييم المختلفة مثل الفاعلية والكفاءة والملاءمة والاثر والاستدامة في أهداف وأنشطة المشروع (European commission, 2004).

ويعرف آخرون التقييم بأنه هو عملية محددة زمنياً تُقيّم منهجياً وموضوعياً البرامج والمشاريع الجارية والمنجزة وأداءها ومدى نجاحها. ويتم في التقييم الإجابة على أسئلة محددة لإرشاد متخذي القرار ومديري البرامج، وتقديم معلومات عما إذا كانت النظريات والفرضيات الأساسية



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المستخدمة في وضع البرامج صحيحة، وما نجح منها وما لم ينجح، وأسباب ذلك ومعايير التقييم بشكل عام تهدف إلى تحديد ملاءمة أي برنامج أو مشروع ومدى كفاءته وفعاليته وأثره واستدامته (UNFPA, 2004).

نستخلص من التعاريف السابقة أن التقييم تعد أداه فعالة لقياس مدى الانجاز في تحقيق معايير التقييم الموضوعة وتزود هذه الأداة صانعي القرار ومديري المشاريع بالمعلومات حول النظريات والفرضيات المستعملة في التنفيذ لتمكن من اتخاذ القرار الصحيح بشأن تعديل السياسات والإجراءات الجارية بالتنفيذ، والاستفادة منها مستقبلاً في تنفيذ مشاريع أخرى.

ويهدف التقييم بصورة عامة إلى تحديد مدى ملاءمة المشروع بالنسبة إلى الأهداف الموضوعة وكفاءة إنجازه ومدى تأثيره واستدامته على مستوى الفئات المستهدفة والإدارة والعاملين والشركاء والمجتمع (حماد، 2010).

وغالباً ما يجيب التقييم عن التساؤلات التالية:

- ما الذي نقيمه؟
- لماذا نقيمه؟
- متى نقيمه؟
- وكيف نقيمه؟
- ما الذي نستخلصه من عملية التقييم؟
- كيف ومن سيستفيد من عملية التقييم؟

## الهدف من التقييم (Evaluation objectives):

يعرف الاتحاد الاوربي في دليل ادارة دورة المشروع الهدف من التقييم كالتالي: " عمل تقييم منهجي وموضوعي بقدر الامكان لبرنامج أو سياسة أو مشروع قائم أو بعد انتهاءه يتم فيه تقييم التصميم والتنفيذ والنتائج، والهدف من ذلك هو تحديد مدى ملاءمة الأهداف التنموية ومدى تحقيق الكفاءة والفعالية والأثر والاستدامة. ينبغي للتقييم أن يقدم معلومات موثوقة ومفيدة مما يتيح ادماج الدروس المستفادة من عملية التقييم في عملية صنع القرار لكلا من الطرفين المستفيد والجهات المانحة" (European commission, 2004)

من المهم جدا وضع سياسة وهدف للتقييم المزمع عمله، سياسة التقييم يجب أن تركز على وضع سياسات التقييم العامة والتي يجب أن تراعي التوازن بين السياسات العامة للمنظمة والحاجة الى المرونة والتكيف، إن وضع سياسة للتقيم قبل البدء بعملية التقييم ذاتها مهم جدا لأنه يوجه ممارسة التقييم، الذي يضمن بدوره التأثير في نوعية البرامج والسياسات والمشاريع التي



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تشكل حياة الناس، كما توفر للمقيمين تحليل مقنع للمشاكل واقتراحات عملية لتحسين السياسات والبرامج العامة التي تعزز مجتمعنا (Trochim, 2009).

إن الهدف من التقييم يجب أن يكون واضح المعالم والأهداف، وان لم يكن كذلك ستكون عملية التقييم عملية مضلّلة تركز على اهتمامات خاطئة، وستكون بالتأكيد نتائج الاستنتاجات والتوصيات التي تقدم غير مفيدة لمستخدمي نتائج التقييم المقصود.

إذا كان الغرض من التقييم هو قياس مدى نجاح المشروع ككل، فالنهج المتبع يوصي باستخدام الخمسة معايير المتعارف عليها دولياً اضافة الى معيارين آخرين تم اضافتهما لخصوصية مشاريع البنية التحتية عن مشاريع التنمية الاخرى وجاء اضافة هذان المعياران بعد مقارنة مستفيضة لطرق التقييم المتبعة التي يستخدمها ممولون رئيسيون في فلسطين هم الاتحاد الاوروبي وبرنامج الأمم المتحدة الانمائي والبنك الدولي والوكالة الامريكية للتنمية الدولية، واثبت النموذج المطور نجاعته عند تطبيقه على حالة دراسية شملتها الدراسة.

يمكن التركيز على معيار واحد اذا كان الغرض من التقييم هو قياس معامل واحد فقط، مثال على ذلك يمكن استخدام مقياس الاثر اذا كان الغرض من التقييم هو قياس أثر المشروع البيئي أو الاجتماعي أو الاقتصادي وهكذا كما يمكن ان يشمل التقييم اكثر من معيار بحسب نوع المشروع الذي يتم تقييمه (Othman, 2004).

إن العديد من مشاريع البنية التحتية التي تستهدف بشكل مباشر مواطني قطاع غزة توضع من خلال العديد من الجهات التي تباشر تقديم الخدمات التي يستهدفها التمويل ولأجل ذلك كان من المهم جداً معرفة تقييم تلك المشاريع من خلال المؤسسات التي تقدم تلك الخدمات والتي تستهدفها هذه الدراسة.

مسائل التقييم تتطلب إشراك أصحاب المصلحة وصناع القرار قبل وبعد وخلال التنفيذ، وذلك من خلال نهج يركز على مشاركة أصحاب المصلحة، وكيفية تقييم تخطيط وتصميم وتنفيذ مشاريع البنية التحتية وآلية الاستفادة من نتائج التقييم (Othman, 2004).

لقد أشارت الوكالة اليابانية للتعاونJICA وكذلك منظمة الامم المتحدة الى أن للتقييم هدفين رئيسيين هما:

- توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ قرارات صائبة بشأن العمليات أو السياسات أو الاستراتيجيات المرتبطة بالمشاريع الجارية أو المقبلة.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- تقديم أدلة إلى الجهات المعنية من المانحين والشركاء أو الفئات المستهدفة تثبت فاعلية أداء المشروع ومطابقته للنتائج المخطط لها وللمتطلبات القانونية والمالية، ومدى استخدام المديرين لنتائج المتابعة والتقييم (Levine, 2004).

وتتضمن الأهداف الأخرى لتقييم المشاريع ما يلي:

1. توفير عملية التعلم الجماعي والمساهمة في المعارف المتعلقة بما ينجح وما لا ينجح وأسباب ذلك.
2. التحقق من جودة أداء إدارة المشروع.
3. تحديد الاستراتيجيات الناجحة من أجل التوسع فيها.
4. استبعاد الاستراتيجيات غير الناجحة أو تعديل ما يلزم منها.
5. إتاحة الفرصة للجهات المعنية للمشاركة في مخرجات المشاريع (Levine, 2004).

اضافة الى اهمية وضع اهداف محددة لعملية التقييم من الضروري جدا التفكير في الاستخدام العملي لنتائج التقييم اذا ما اردنا تعظيم النتائج وهذا يتطلب وضع نظريات التقييم المفترض القيام به بما يتناسب ونوع المشروع او المنظمة التي يتم تقييمها وبما يتناسب مع الهدف المقصود من وراء التقيم من هنا كان من الضروري البحث في تأثير التقييم والذي يتمحور في ثلاث مستويات: المستوى الأول، الفردي عندما تغير نتائج التقييم الأفكار أو الأفعال لواحد أو أكثر من الأفراد. والمستوى الثاني جماعي متعلق بالعلاقة بين الافراد عندما تؤثر نتائج التقييم في اطار العمل بحيث يتم تغيير في التفاعلات بين الأفراد، أو بتعبير أدق يقود الى عمليات تغير في مواقف واجراءات لها تأثير في تحويل نشاط الافراد. أما المستوى الثالث، تنظيمي الذي يشير إلى التأثير المباشر أو غير المباشر للتقييم على قرارات وممارسات المنظمة، وتؤثر في الجسم التنظيمي للمنظمة (Henry& Mark, 2003).

بالنظر الى التعريفات آنفة الذكر لاهداف التقييم يمكن معرفة الغرض المقصود من هذا البحث ألا وهو دراسة تقييم مشاريع البنية التحتية بشكل عام من وجهة نظر الشركاء، وهم المستفيد غير المباشر المستهدف من مشاريع البنية التحتية الممولة من المنظمات الدولية أي أن الحاجة لهذا التقييم هو معرفة ما اذا كانت الجهات المعنية تفهم جميع أهداف المشاريع وترى التقدم متحققاً أم لا، كما أنه من الضروري أيضاً معرفة الدور الذي تلعبه تلك المشاريع في تحقيق الأهداف التي يتطلع اليها الشركاء، وهل يتناسب هذا الدور مع ما هو مطلوب من وجهة نظرهم.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**زمن التقييم (Time of evaluation):**

من المتعارف عليه عدة توقيتات للتقييم تختلف تبعاً لأسباب الحاجة للتقييم، وهذه التوقيتات هي:

**التقييم القبلي** (Ex-ante evaluation):

ويتم قبل تنفيذ المشروع حيث يتم معرفة مدى الحاجة للمشروع والنتائج المتوقعة منه ووضع سيناريوهات لما هو متوقع ومحتمل، وكذلك وضع مؤشرات لقياس تأثير المشروع في التقييمات اللاحقة. (حماد، 2010).

**تقييم منتصف المدة أو التقييم المتزامن**(Midterm evaluation):

ويجرى في منتصف المدة أو حسب الحاجة ويهدف الى فحص الانجازات وربطها بالخطّة الموضوعة وذلك لمراجعة خطة العمل وتعديلها وفقا لما ظهر من النتائج (حماد، 2010).

**التقييم النهائي** (Final or terminal evaluations):

ويجرى بعد انتهاء المشروع مباشرة، ويركز على تقييم الملاءمة والفاعلية والكفاءة والاستدامة والاثر ويهدف الى استخلاص الدروس والعبر للاستفادة منها في تخطيط المشاريع المستقبلية وتنفيذها بشكل اكثر فاعليه وكفاءة (حماد، 2010).

من المهم ملاحظة أن نوع التقييم الذي تستهدفه هذه الدراسة هي التقييم البعدي الشامل والذي يشمل جميع قطاعات البنية التحتية.

**التقييم الاسترجاعي** (Ex-post evaluation):

هو نوع من التقييم الاستخلاصي لمشروع ما بعد انتهائه، ويجرى عادة بعد سنتين أو أكثر من انتهاء المشروع وهدفه دراسة إلى أي حد حقق المشروع اهدافه وتقييم ديمومة النتائج والتأثيرات ووضع الاستنتاجات بشأن مشاريع مستقبلية شبيهة (UNDP, 2009).

**شروط التقييم** (Norms for valuation) (UNDP, 2009):

هنالك عدة شروط لعملية التقييم، تستوجب الالتزام بها من قبل الجهة المقيمة اذا ما أردنا الخروج بنتائج واقعية وسليمة يمكن الاستفادة منها في تحقيق اكبر أثر للاستفادة من عملية التقييم.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**يجب أن يكون التقييم:**

- **مستقلاً** (Independent): عن مستويات الادارة وعلى الجهة المقيمة أن لا تفرض قيوداً على نطاق ومحتوى وتعليقات وتوصيات تقارير التقييم، كما ينبغي أن تكون مستقلة عن نزاع المصالح.
- **واعياً** (Intentional): وضوح الأساس المنطقي للتقييم والقرارات المستندة عليه من البداية.
- **شفافاً** (Transparent): المشاركة مع الأطراف المعنية شرط أساسي لدقة التقييم والاستفادة منه.
- **أخلاقياً** (Ethical): يجب أن يتمتع المقيمون بنزاهة مهنية وأن يحترموا حقوق المؤسسات والأفراد في تقديم المعلومات بسرية، وأن يحترموا معتقدات وعادات البيئات الثقافية والاجتماعية المحلية.
- **نزيهاً** (Impartial): اعتماد الحد الأقصى من الموضوعية والبعد عن التحيّز هو أمر مهم من أجل دقة التقييم ومساهمته في المعرفة.
- **عالي الجودة** (High quality): يجب أن يلبي التقييم الحد الأدنى من معايير الجودة.
- **في الوقت المناسب** (Timely): لضمان الاستفادة من النتائج والتوصيات يجب إعداد التقييم وإكماله في الوقت المناسب.
- **مجرباً** (Used): التقييم هو نظام إدارة يسعى إلى تقديم معلومات تستخدم في اتخاذ قرارات تقوم على الأدلة ولتعزيز فائدة النتائج والتوصيات، كما يجب أن تشارك الأطراف الأساسية المعنية في وضع التقييم.

**التقييم المشترك** (Joint evaluation):

التقييم المشترك هو أحد أساليب إجراء التقييم الذي يشارك فيه شركاء مختلفون، وتتجه أغلب برامج المنظمات الدولية المانحة أكثر فأكثر نحو التقييم المشترك وهناك درجات مختلفة من المشاركة حسب مستوى تعاون الأطراف المعنيّة في عملية التقييم، ومدى دمجهم لمصادر تقييمهم وتوحيدهم لعملية إعداد التقارير عن التقييم.

في تسعينيّات القرن الماضي درجت طريقة التقييم المشترك حيث تم تشجيعها من خلال مبادئ لجنة المساعدة الإنمائية وذلك بهدف تقييم المساعدة الإنمائية، التي تنص على: " ينبغي تشجيع التقييم المشترك للدول المانحة من أجل تحسين الفهم المتبادل لإجراءات وطرق بعضهم البعض والحد من العبء الإداري على المتلقي " (UNDP, 2009).



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وقد عمد هذا البحث الى التقييم من وجهة نظر الشركاء باعتبار أنهم المستفيد غير المباشر من التمويل إضافة الى كونهم المالك لتلك المشاريع التي يباشر ادارتها وصيانتها بعد استلامها، اضافة الى السبب الأهم ألا وهو انهم الطرف الذي يساهم في وضع الخطط التنموية وينفذها ويتابعها، حيث يجب ان تكون المشاريع التي تستهدفها المنظمات الدولية المانحة هي استجابة لمتطلبات التنمية التي تهدف اليها تلك المؤسسات على اختلاف مستوياتها ومسؤولياتها.

**منافع وصعوبات التقييم المشترك** (UNDP, 2009)

**المنافع**

- تنمية القدرات و تبادل التجارب الناجحة والابتكارات والبرمجة المحسَّنة.
- تخفيف تكاليف التداول والعبء الإداري ولاسيما بالنسبة للمؤسسة الشريكة.
- زيادة فهم المنظمات المانحة لإجراءات وأولويات واستراتيجيات الشركاء مما يؤدي إلى تحسين العلاقات والتنسيق بين الأطراف.
- تمكن من زيادة التنوع في الخبرات وتحقيق الإجماع في الموضوعية والشرعية.
- يضفي القدرة على معالجة مواضيع أكثر تعقيداً وشمولاً.
- زيادة المشاركة يؤدي إلى تعزيز الشعور بالملكية.
- زيادة التعلم حيث أن التعلم من التقييم أوسع من التعلم المؤسسي، كما يشمل التقدم المعرفي في المجال الإنمائي من منظور أوسع وأعمق.

**الصعوبات**

- زيادة القدرة على تقييم مواضيع أكثر صعوبة.
- التنسيق بين أعداد كبيرة من المشاركين يجعل من الصعب تحقيق الإجماع.
- عدم التزام بعض المشاركين.

**معايير التقييم**(Evaluation criteria):

المعيار هو أداة قياس تحدد مستوى الأداء وفقًا لأبعاد محددة للإنجاز، ويختبر كل معيار مجموعة من المؤشرات تبين مدى فاعليته في إدارة المشروع وتنفيذه.

ويتفق الكثير من المنظمات الدولية المانحة للمشاريع منها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP، وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة UNEP، وصندوق الامم المتحدة للسكان UNEFPA والاتحاد الأوروبي والبنك الدولي والـــ UNSCO والوكالة الأمريكية لتنمية الدولية USAID، ووكالة التعاون اليابانية الدولية JICA، والبنك الآسيوي للتنمية ADB، يتفقون جميعا على خمس معايير أساسية لتقييم المشاريع وهي الملاءمة والكفاءة والفاعلية والاثر والاستدامة،



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وهناك منظمات دولية مانحة أخرى مثل GTZ و DFID تعتمد هذه المعايير الخمس اضافة الى معيار الشفافية ومعيار التدقيق (حماد، 2010).

في هذه الدراسة سيتم دارسة تقييم المشاريع بواسطة معايير التقييم الخمس المتفق عليها وهي (Relevance, Efficiency, Effectiveness, Impact, Sustainability)، وقد استلزمت خصوصية مشاريع البنية التحتية ادراج معيارين آخرين وهما التصاميم الفنية والمرونة (Technical designs, Flexibility) وهي معايير متخصصة إلى حد كبير، اوصت بها دراسة متخصصة بعد اثباته نظرياً وعملياً حيث طبقت النهج المتّبع على حالة دراسة اثبتت نجاعة هذا النهج عند تطبيقه على مشاريع البنية التحتية بشكل خاص.

### أولاً: الملاءمة (*Relevance*)

يعرف معيار الملاءمة على أنه مدى ملاءمة أهداف المشروع للمشاكل التي كان من المفترض أن يعالجها المشروع، ومدى ملاءمة البيئة والسياسات التي يعمل ضمنها المشروع وينبغي أن يشمل تقييم جودة تصميم وعمليات المشروع ومن ذلك تقييم منطق واكتمال عملية التخطيط للمشروع، وتقييم المنطق الداخلي وتماسك تصميم المشروع (European commission, 2004).

كما يعرف معيار الملاءمة على أنه درجة استمرار صحة وملاءمة مخرجات أو نواتج أو غايات المشروع على النحو المخطط له أصلاً (JICA, 2004).

كما تتعلق الملاءمة بمدى انسجام المبادرة الإنمائية ومخرجاتها أو نتائجها مع السياسات والأولويات الحكومية والمحلية ومع مستلزمات المستفيدين وتتناول الملاءمة أيضاً مدى انسجام المبادرة مع خطة المنظمة المانحة وأولويات التنمية البشرية، و تتعلق أيضاً الملاءمة بالتوافق بين إدراك ما يلزم كما يتصوره مخططو المشروع وحقيقة ما يلزم من منظور المستفيدين المستهدفين.

ويتفرع من معيار الملاءمة بند فرعي وهو معيار الصلاحية، الذي يتعلق بالقبول الثقافي وجدوى الانشطة أو الطريقة، ففي حين أن الملاءمة تدرس أهمية المبادرة نسبة إلى مستلزمات وأولويات المستفيدين المستهدفين، تدرس الصلاحية ما إذا كانت المبادرة كما يتم تنفيذها مقبولة ومجدية ضمن الظروف المحلية أم لا، مثلاً قد تكون المبادرة ملاءمة من حيث أنها تلبي حاجة يعتبرها المستفيدون المستهدفون هامة، ولكنها غير صالحة لأن طريقة التنفيذ لا تتوافق مع الثقافة أو غير مجدية بسبب الوقائع الظرفية الأخرى، يجب أن يستكشف التقييم مدى احترام عمليات تخطيط وتصميم وتنفيذ المشاريع للظروف المحلية (UNDP, 2009).



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وعلى وجه خاص يمكن قياس معيار الملاءمة على مشاريع البنية التحتية التي تنفذ في قطاع غزة بالاجابة على السؤال التالي: هل يحترم التمويل متغيرات المنطقة من تتابع الحروب وانقطاع مواد البناء وامكانية استبدالها بمواد بديلة؟

### ثانياً: الفعالية (*Effectiveness*)

يعرف معيار الفعالية بمدى مساهمة النتائج في تحقيق أهداف المشروع، وكيف أثرت الافتراضات على إنجازات المشروع. وينبغي أن يشمل التقييم تقييم الفوائد التي تعود على الفئات المستهدفة، بما في ذلك النساء والرجال والفئات الضعيفة التي تم تحديدها مسبقاً (European commission, 2004).

كما ويقيس معيار الفاعلية مدى تحقيق المشروع للنتائج المخطط لها من المخرجات والنواتج والأهداف (JICA, 2004).

وبحسب وكالة التعاون اليابانية يعكس تحليل الفعالية النقاط التالية (JICA, 2004):

- وضوح الهدف من المشروع.
- مؤشرات قياس الأهداف تعبر بدقة عن الأهداف.
- ملائمة طرق الحصول على مؤشرات قياس الأهداف.
- سيتحقق الهدف العام من المشروع بانتهاء المشروع.
- كفاءة مخرجات المشروع تحقق أهداف المشروع حسب المخطط بكفاءة .
- تم فهم الافتراضات الهامة من مخرجات المشروع بشكل صحيح.
- وجود عوامل تعيق تحقيق أهداف المشروع.

أما بحسب برنامج الأمم المتحدة الانمائي فالفعالية تقيس مدى إنجاز النتائج والمخرجات أو الحصائل المرجوة من المشروع أو مدى التقدم المنجز باتجاه تحقيق النتائج، وتقدير الفعالية يتضمن ثلاث خطوات أساسية:

1. قياس التغير في المُخرج أو الحصيلة.
2. ربط التغييرات الملحوظة أو التقدم نحو تحقيق هذه التغييرات بالمشروع.
3. تخمين قيمة التغيير سلباً أم إيجاباً.

### ثالثاً: الكفاءة (*Efficiency*)

يدرس معيار الفاعلية نتائج المشروع هل تحققت بتكلفة معقولة أم لا؟ والى مدى تم تحويل المدخلات الى أنشطة، من حيث الجودة والكمية والوقت إضافة الى نوعية النتائج التي تحققت.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وهذا يتطلب مقارنة النهج المستخدم بالنهج البديلة والتي يمكن أن تحقق نفس النتائج، لمعرفة ما إذا كان النهج المعتمد هو الأكثر كفاءة(European commission, 2004).

ويعرف معيار الكفاءة على أنه مقياس لكيفية استخدام المدخلات كالموارد المالية، والبشرية، والتقنية، والمادية، بشكل اقتصادي وأمثل للحصول على المخرجات (JICA, 2004).

إن تحليل الكفاءة من وجهة نظر وكالة التعاون اليابانية يعكس القضايا التالية:

- المؤشرات المستخدمة لقياس المخرجات تعبر عن معناها بدقة.
- الأهداف من المخرجات مناسبة وملائمة.
- وسائل الحصول على مؤشرات المخرجات مناسبة.
- الأنشطة المخطط لها تحقق المخرجات المطلوبة.
- المدخلات من حيث الكم والكيف والجودة مناسبة لتنفيذ الأنشطة والفعاليات.
- بالنسبة للافتراضات الهامة من الأنشطة وحتى المخرجات تم فهمها بدقة.
- اختيار التوقيت للمدخلات بشكل مناسب.
- مخرجات المشروع يمكن أن تبرر التكلفة التي يتم استثمارها في هذا المشروع بالمقارنة مع مشاريع مشابهه.
- الهدف من المشروع يبرر التكلفة المستثمرة فيه بالمقارنة مع مشاريع مشابهه.

### رابعاً: الاستدامة (*Sustainability*)

يعرف معيار الاستدامة على أنه تقييم استمرار المنافع التي ينتجها المشروع بعد انتهاء التمويل الخارجي، مع الإشارة إلى عوامل ملكية المشروع للمستفيدين اضافة الى دعم السياسات، والعوامل الاقتصادية والمالية، والجوانب الاجتماعية والثقافية، والمساواة بين الجنسين، والتكنولوجيا المناسبة والجوانب البيئية والمؤسسية والقدرة على الادارة.

ويعرف أيضاًعلى أنه ديمومة نتائج المشروع بعد انتهائه والاستدامة نوعان:

الأول الاستدامة الساكنة وهي التدفق المستمر للمنافع التي يبدأها المشروع إلى المجموعات المستهدفة، والثاني الاستدامة الديناميكية فهي تختص باستخدام أو تكييف نتائج المشروع تبعاً لبيئة متغيرة من المجموعات المستهدفة، وبذلك فالديمومة تعكس قدرة المشروع على الاستمرار والبقاء (JICA, 2004).

إن مدى استمرار منافع المشروع بعد انتهاء المساعدة الإنمائية الخارجية يشمل تقييم مدى ملاءمة الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والمؤسسية وغيرها، وبناء على ذلك، إعطاء



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تصورات حول القدرة الوطنية للحفاظ على النتائج الإنمائية في المستقبل وإدارتها وضمانها، على سبيل المثال يمكن أن يكشف تقدير الاستدامة إلى أي حد:

- يتم تصميم وتنفيذ استراتيجية للاستدامة، بما في ذلك تطوير قدرات الأطراف المعنية.
- يوجد آليات اقتصادية ومالية لضمان استمرارية المنافع بعد انتهاء المساعدة.
- يتم تنظيم ترتيبات مؤسسية مناسبة.
- تتوفر القدرات المؤسسية اللازمة لإدارة المشروع بعد انتهاء المساعدة.
- تتوفر أطر قانونية وإدارية لدعم استمرارية المنافع (UNDP, 2009).

**خامساً: الاثر (*Impact*)**

يعرف معيار الأثر على انه تأثير المشروع على البيئة، ومساهمته في سياسة وأهداف القطاع الذي يخدمه كما هو محدد في الهدف العام للمشروع (European commission, 2004).

أهداف القطاع السياسة أو (على النحو الموجز في الهدف العام للمشروع).

كما ويعرف على أنه التأثيرات الإيجابية والسلبية على المدى الطويل في المنظمة، بشكل مباشر أو غير مباشر، وسواء أكانت مقصودة أو غير مقصودة (JICA, 2004).

تحليل الاثر يعكس القضايا التالية:

- المؤشرات والأهداف الفرعية للهدف العام ملائمة في ظل البيانات الأساسية.
- ملائمة طرق الحصول على المؤشرات للهدف العام.
- تعبر المؤشرات المستخدمة لقياس الهدف العام عن معناها بدقة.
- هناك توقعات بأن يتم تحقيق الهدف العام كناتج وتأثير للمشروع.
- هناك علاقة منطقية بين الهدف العام من المشروع والأمور التنموية.
- تم فهم الافتراضات الهامة من الأهداف العامة والفرعية بدقة.
- وجود عوامل يمكن أن تعيق تحقيق الهدف العام من المشروع.
- افتراض حدوث أية أثار أخرى للمشروع بخلاف الهدف العام منه.
- تم اتخاذ احتياطات للتخفيف من الآثار السلبية المتعلقة بالنواحي الاجتماعية، السياسية، الثقافية، الاقتصادية، البيئية أو التكنولوجية (JICA, 2004).

يقيس معيار الاثر التغيرات الحاصلة في التنمية البشرية وفي رفاهية الناس بسبب المشاريع الإنمائية، بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وبصورة مقصودة أو غير مقصودة وذلك لإعطاء معلومات مفيدة لصناع القرار ودعم المساءلة (UNDP, 2009).



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**سادساً: التصميم الفني *(Technical design)***

من المسلم به أن الظروف تختلف من مشروع لآخر وسوف تتطلب عملية التقييم تحليل قضايا محددة التفاصيل من قبل المديرين التنفيذيين وغيرهم من المشاركين في عملية التقييم وهم القادرون على تمييز وتحديد المعيار الأكثر والأقل أهمية والذي يجب فحصه اعتمادا على الخبرة في المجال الذين يعملون فيه وانطلاقا من وجوب الحصول على جوده كافية لعملية التقييم من الضروري تقييم ما اذا كان تصميم المشروع بالاساس مجدياً حسب الهدف الذي أنشء من أجله أم لا. وهذا يختلف بالطبع حسب نوع البرنامج او المشروع الذي يتم تقييمه (European commission, 2004).

من هنا كان من المهم اضافة معيار جديد لقياس نجاعة تصاميم مشاريع البنية التحتية. ان تصميم مشاريع البنية التحتية مهم جداً، ويؤثر على دورة حياة المشروع بل ويؤثر على آداء القطاع بأكمله اذا افترضنا ان مشاريع البنية التحتية هي مشاريع مكمله لبعضها البعض. يتناول هذا المعيار قياس دقة التصميم، واقتصاده وتكلفته وقدرته على توليد فرص العمل وتكلفة التشغيل والصيانة. (Othman, 2004)

**سابعاً: المرونة *(Flexibility)***

يعتبر هذا المعيار مهم جداً وخاصة في بيئة متقلبة وذات وضع سياسي ساخن كما هي في فلسطين وبخاصة قطاع غزة وذلك بسبب المخاطر وعدم اليقين الذي يحف مراحل المشروع المختلفة والذي قد يؤثر بشكل كبير على سير المشروع او حتى النتائج المتوقعة منه.

**أسئلة التقييم**

إن التقييم يمكن أن يعطي مستخدم التقييم المعلومات التي يحتاجها لاتخاذ قرار ما أو إضافة أي بيانات إلى القاعدة المعرفية، لذلك من المهم اختيار الاسئلة التي تلبي غرض التقييم وأهدافه وانتقاء معايير التقييم الملاءمة وبدقة.

يمكن وضع عدد غير محدد من الأسئلة لكل معيار تقييم، لكن يجب أن لا ننسى أن التقييم محدد من حيث الزمن والموازنة والموارد، لذلك من المهم أن نكون استراتيجيين في تحديد المعلومات اللازمة وفي ترتيب أسئلة التقييم حسب الأولوية.

كما يجب أن تكون العلاقة واضحة بين معايير التقييم وأسئلة التقييم والمعلومات التي يحتاجها المستخدمون لنتائج هذا التقييم (UNDP, 2009).



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

إن التقييم الناجح هو الذي يقيس بدقة اذا ما كان التمويل يساعد في نتائجه على انسجام أهداف المنظمات المانحة مع الأولويات الوطنية في البلد الذي تعمل به، اضافة الى قدرة التمويل على تحقيق النتائج التنموية حسب الخطط التنموية الموضوعة مما يساعد على الاستخدام الاقصى والامثل للموارد التي توفرها المنظمات المانحة.

وبشكل عام ان اسئلة التقييم يجب أن تجيب على:

- هل تمول المنظمات المشاريع الصحيحة؟
- هل يتم تنفيذ المشاريع بالشكل الصحيح؟
- ما هي العقبات التي تواجه تلك المشاريع؟
- الى أي مدى ساعدت تلك المشاريع أم لم تساعد في تحقيق الاهداف المرجوة؟
- ما المطلوب لتحسين آليات دعم تلك المشاريع؟
- ما المطلوب في سبيل تحقيق اقصى قدر من المشاركة؟

كل هذه الأسئلة وغيرها يجب الاجابة عليها من خلال معايير التقييم الموضوعة بدرجه عالية من الشفافية والموضوعية ليتم الوصول الى نتائج سليمة للتقييم.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

# المبحث الثاني

# البنية التحتية

- المقدمة
- تعريف البنية التحتية
- اقسام مرافق البنية التحتية
- أهمية البنية التحتية
- الوضع الراهن للبنية التحتية في فلسطين
- البنية التحتية في قطاع غزة حقائق وأرقام
- مستقبل البنية التحتية في قطاع غزة



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

## المقدمة

تعتمد قدرات الدول على النمو والتقدم وتوفير احتياجات مواطنيها من البنية التحتية الأساسية الكامنة والتي تعتبر ثروة نوعية ومجتمعية. إن المجتمع الذي يهمل بنيته التحتية يفقد القدرة على توفير ابسط المقومات الحياتية كتوفير الغذاء ومكافحة الامراض وسهولة الوصول والتقدم.

البنية التحتية للبلاد هو نظام المرافق العامة، سواء الظاهرة منها او غير ظاهرة، والتي تعمل على تقديم الخدمات الأساسية لرفع مستوى المعيشة المستدامة، هذه الخدمات يجب ان تكون مترابطة لتحافظ على مجموعة الهياكل للدولة. ومن أبرز هذه الخدمات الطرق والجسور والسكك الحديدية، والنقل الجماعي بالإضافة الى خطوط الصرف الصحي، مياه الصرف الصحي، ومحطات معالجة مياه الصرف الصحي، شبكات المياه، وخزانات المياه والسدود والمجاري المائية، والموانئ، إضافة إلى التمديدات الكهربائية والغاز ومحطات توليد الطاقة المنتجة، ومراكز الشرطة والمدارس ومكاتب البريد، والمباني الحكومية وغيرها من المرافق الخدماتية التي يحتاج إليها أي مجتمع مدني.

## تعريف البنية التحتية

لقد تم استخدام مصطلح البنية التحتية لأول مرة عام 1927 في القرن التاسع عشر في فرنسا وذلك للإشارة إلى مجموعات الطرق والجسور وخطوط السكك الحديدية وما شابه ذلك لبدء العمل في نظام اقتصادي محكم في كافة المجالات الصناعية والتجارية والخدماتية والانشائية.
تم تعريف البنية التحتية بطرق مختلفة ومتعددة أبرزها تعريف هيدسون (Hudson, 1997) حيث عرفها بأنها النظم المادية والمرافق التي توفر الخدمات العامّة الأساسية مثل النقل ومرافق المياه والغاز والكهرباء والطاقة والاتصالات والتخلص من النفايات والاراضي والحدائق وملاعب الرياضة والمباني الرسمية والترفيهية ومرافق السكك، ويمكن ايضا اعتبار البنية التحتية بانها تعبر عن الهياكل المادية والاجتماعية التي تدعم الحياة وتفاعلات المجتمع بما في ذلك المصانع والطرق والمدارس (ACG, 2003).

كما تم تعريفها بانها " المرافق المادية التي تسمى أحيانا الأشغال العامة " وقد تم تحديد الأشغال العامة من قبل جمعية الأشغال العامة الأمريكية (APWA) على النحو التالي: الأشغال العامة هي الهياكل المادية والتسهيلات التي يتم تطويرها أو الحصول عليها من قبل الهيئات العامة



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

لإيواء الوظائف الحكومية وتوفير المياه والكهرباء والتخلص من النفايات، والنقل، والخدمات المماثلة لتسهيل تحقيق الأهداف المشتركة الاجتماعية والاقتصادية (العودة واحمد، 2008).

**اقسام مرافق البنية التحتية**

يمكن تصنيف المرافق المادية والخدمات ذات الصلة في ستة مجموعات بناء على وظائفها الأساسية والخدمات، كما هو مبين في شكل رقم (1) (W. Ronald et al., 1997).

1. النقل ويشمل:
   - النقل البري : الطرق والجسور والأنفاق والسكك الحديدية.
   - النقل الجوي : المطارات، المرافق الأرضية، مراقبة حركة المرور الجوية.
   - الممرات المائية والموانئ : قنوات الشحن، والمحطات الرئيسية، الأحواض الجافة، والموانئ.

2. المياه ومياه الصرف الصحي وتشمل:
   - إمدادات المياه : محطات الضخ ومحطات المعالجة وخطوط المياه الرئيسية والآبار والمعدات الكهربائية والميكانيكية.
   - الهياكل :السدود، الهياكل والأنفاق والقنوات.
   - توزيع المياه الزراعية : القنوات والأنهار والبوابات والسدود.
   - مرافق الصرف الصحي : خطوط الصرف الصحي الرئيسية، خزانات الصرف الصحي، ومحطات المعالجة بالإضافة الى مصارف المياه العادمة.

3. إدارة النفايات وتشمل:
   - مدافن النفايات.
   - محطات معالجة ومرافق إعادة التدوير.
   - النفايات الصلبة.
   - النفايات الخطرة.
   - النفايات النووية.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

4. إنتاج الطاقة وتوزيعها وتشمل:

- إنتاج الطاقة الكهربائية : محطات توليد الطاقة الكهرومائية، الغاز، الطاقة النفطية، والفحم.
- توزيع الطاقة الكهربائية : الضغط العالي وخطوط نقل الطاقة الكهربائية، والمحطات الفرعية وأنظمة التوزيع، مراكز مراقبة الطاقة والخدمات ومرافق الصيانة.
- خطوط أنابيب الغاز: إنتاج الغاز، وخطوط الانابيب ومحطات الكمبيوتر وصهاريج التخزين ومرافق الصيانة والخدمات.
- إنتاج النفط : محطات الضخ ومحطات فصل النفط و الغاز.
- توزيع النفط : محطات النقل، وخطوط الأنابيب ومحطات الضخ، ومرافق الصيانة ومستودعات التخزين.
- محطات الطاقة النووية : المفاعلات النووية ومحطات توليد الطاقة ومرافق التخلص من النفايات النووية، معدات الطوارئ والمرافق.

5. المباني وتشمل:

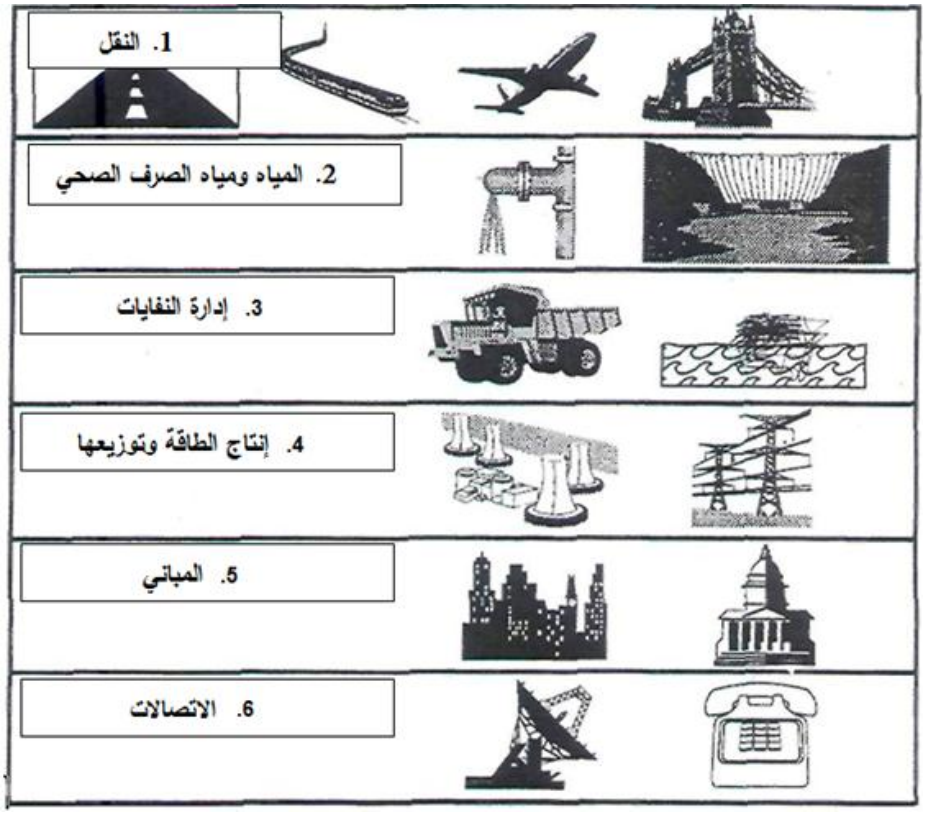
- المباني العامة : المدارس والمستشفيات والمكاتب الحكومية والشرطة، محطات الإطفاء، المكاتب البريدية، ومواقف السيارات.
- مجمعات متعددة الأغراض : المدرجات، مراكز المؤتمرات، والمباني الدينية.
- المجمعات الرياضية والملاعب مثل ملاعب الغولف.
- دور السينما.
- الإسكان والمرافق العامة والخاصة.
- الفنادق والعقارات التجارية ومراكز التسوق.
- المرافق الترفيهية وتشمل:
- حدائق وملاعب وما تحتويه من الطرق ومواقف السيارات، ومباني المكاتب، وغرف الراحة ونوافير الزينة، والسباحة والحمامات، ومناطق التنزه.
- البحيرات واماكن الرياضات المائية وما تحتويه من الطرق ومناطق وقوف السيارات، ومناطق التنزه والحدائق والكازينوهات والمباني والمطاعم، ومرافق الأمن والهياكل.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

6. الاتصالات وتشمل:

- الاتصالات السلكية واللاسلكية مثل شبكة الهاتف، وكابلات التوزيع، وإمدادات الطاقة، ومحطات معالجة البيانات والمباني وأبراج النقل.
- التلفزيون وكوابل الشبكات ومحطات الإنتاج والنقل والعلاقات وتوزيع الكوابل، وإمدادات الطاقة، والمباني.
- الاتصالات اللاسلكية، الشبكة الفضائية مثل الأقمار الصناعية، ومراكز التحكم الأرضية، ونظم المعلومات، وأجهزة الاستقبال، والمباني، والخدمات ومرافق الصيانة.
- شبكة المعلومات مثل شبكات الكمبيوتر، تجهيز البيانات والأجهزة والبرمجيات ومصادر المعلومات، والمباني، والنسخ الاحتياطية ووسائل التسجيل.




شكل رقم (1) : اقسام وانماط البنية التحتية

المصدر: (العودة واحمد، 2008).



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

## أهمية البنية التحتية

تكمن أهمية البنية التحتية في تحقيق هدفين أساسيين وهما النمو الاقتصادي والتوزيع العادل للثروة بين المناطق والناس، لتحقيق هذين الهدفين يجب ان تكون البنية التحتية فعالة ومستجيبة للمتطلبات وذلك من خلال توفير خدمات فعالة ومناسبة، علاوة على ذلك فإنه ومن دون بنية تحتية مناسبة لا يستطيع القطاع الخاص الاستثمار وعمل المشاريع والأنشطة الإنتاجية التي تؤثر على تقدم ورفاهية البلد (Akatsuka and Yoshida, 1999).

بشكل عام يجب ان تحقق مشاريع البنية التحتية الاهداف الاربعة التالية (Ziara & others, 2002) (MUIM, 1998):

1. تحقيق مزيد من العدالة الاجتماعية.
2. تطوير الاقتصاد وتوفير فرص عمل مستدامة.
3. تطوير المزيد من البرامج.
4. حماية البيئة.

## الوضع الراهن للبنية التحتية في فلسطين

عانت الضفة الغربية وقطاع غزة من عدم وجود بنية تحتية مناسبة على نطاق واسع سواء خلال فترة الاحتلال أو بعد قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية. على الرغم من أنه بعد قدوم السلطة الوطنية حدث تحسن في خدمات البنية التحتية من حيث توفير الاحتياجات والخدمات الأساسية الا أنها ما زالت غير كافية وبدرجات مختلفة حتى ان بعض هذه الخدمات تحتاج الى تطوير سريع نظرا لما تمثله من خطر على البيئة والمواطنين بالإضافة الى ان مستوى خدمات البنية التحتية لا يزال دون مستوى الخدمات المطلوب (Sewell, 2002).

من أبرز معالم تبعية الاقتصاد الفلسطيني لنظيره الإسرائيلي هو اعتماده شبه الكامل في خدمات البنية التحتية على الطرف الإسرائيلي من كهرباء، ومياه، واتصالات، وشحن، وتخليص وغيره. فما زال الجانب الإسرائيلي يبقي هذه الخدمات تحت سيطرته حتى بعد نشأة السلطة الوطنية الفلسطينية، لأنه يدرك مدى حيوية خدمات البنية التحتية في التطور الصناعي، وبالتالي الاقتصادي والرفاه العام للشعب الفلسطيني. ومع نشأة السلطة الفلسطينية عملت على تحسين خدمات البنية التحتية بكل اشكالها ولا شك أن للدول المانحة دورًا مهمًا في ذلك، فقد أنفقت خلال الفترة من 1994 ولغاية نهاية العام 2006 حوالي 6.40 مليار دولار أمريكي، كان 94.20% منها على شكل منح، و5.80% على شكل قروض لجميع القطاعات الاقتصادية



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفلسطينية، بلغ مجموع ما خصص منها لتطوير البنية التحتية منها حوالي 503 ملايين دولار (وزارة التخطيط الفلسطينية،2007 ).

لقد كان للتطور الذي حصل في البنية التحتية للأراضي الفلسطينية بعد دخول السلطة الوطنية الفلسطينية أثر ايجابي في تنمية المجتمع الفلسطيني، لكن ظهرت الكثير من السلبيات تمثلت في عدم الاستغلال الصحيح والتوجيه السليم لإدارة وتنفيذ مشاريع التنمية ككل في فلسطين والتي كان أبرزها المشاريع المدعومة لتطوير البنية التحتية للأراضي الفلسطينية، خاصة وأنها كانت تعاني من نواقص وتشوهات كثيرة بسبب وجود الاحتلال وإهماله المتعمد للبنية التحتية في الاراضي الفلسطينية والتي استمرت منذ العام 1967 م وحتى يومنا هذا.

من ناحية أخرى لقد تأثرت البنية التحتية الفلسطينية نتيجة لسياسات الاحتلال الاسرائيلي والتي كانت تستهدف بالأساس تدمير كل مقومات الحياة في المناطق المحتلة فكان الاثر لذلك واضحاً خاصة بعد انتفاضة الاقصى عام 2000 م حيث تم استهداف معظم البنية التحتية للشعب الفلسطيني واعتماد سياسات واجراءات عقابية تهدف في الاساس الى تدمير كل مقومات الصمود والبناء، فكان الاستهداف المباشر للمقرات والمؤسسات والمصانع وقطع الطرق وتدمير مطار وميناء غزة هذا الى جانب رفض تحويل الضرائب التي تجبيها اسرائيل نيابة عن السلطة الفلسطينية إضافة الى اعتماد سياسة التأخير في شحن البضائع بقصد اتلاف المنتجات الفلسطينية على الموانئ والمعابر الاسرائيلية. وازداد الوضع سوءا بعد الحصار المفروض على قطاع غزة المفروض منذ عام 2006 م بالإضافة الى الحروب التي عاشها القطاع كان آخرها حربي عام 2008 م ، و2012 م (العودة واحمد، 2008).

ويبين الجدول التالي خسائر حرب عام 2008 م- 2009 م في قطاعات البنية التحتية حسب تقرير وزارة التخطيط لعام 2012 م.

| | القطاع | الخسائر (مليون دولار) |
|---|---|---|
| 1 | الانشاءات | 876.3 |
| 2 | قطاع المياه والمياه العادمة | 7.51 |
| 3 | قطاع الطاقة والكهرباء | 20.40 |
| 4 | شبكات النقل والمواصلات | 172.77 |
| 5 | قطاع الاتصالات | 4 |

جدول (1): خسائر الحرب في قطاعات البنية التحتية

المصدر: ( وزارة التخطيط، 2012 )



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يمكننا تلخيص أهم الاسباب التي كان لها دور كبير في تراجع البنية التحتية في فلسطين على النحو التالي:

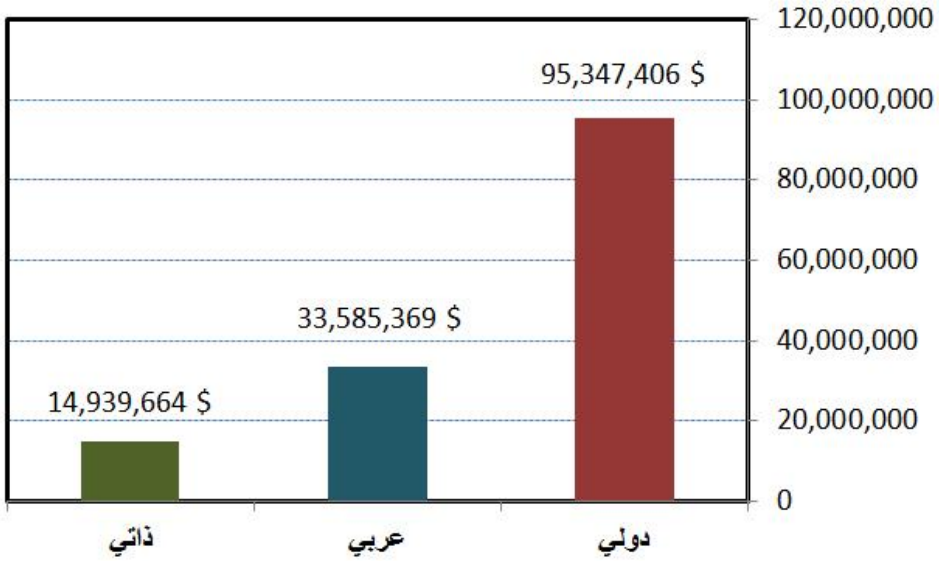
- سياسات الاحتلال والاتفاقيات الثنائية المجحفة بحق الفلسطينيين بالإضافة الى الحروب والحصار السياسي والاقتصادي الدائم.
- الاعتماد الكلي على الدول المانحة لتمويل مشاريع البنية التحتية.
- عدم وجود استراتيجيات طويلة الأمد لتطوير تجهيزات البنية التحتية.
- ضعف وغياب التنسيق والمتابعة والإشراف بين الجهات المعنية.
- عدم وجود قاعدة معلومات متكاملة محدثة وموحّدة للمختصين.
- عدم توفر مرونة في الاستفادة من عوائد توفير خدمات البنية التحتية.
- قلة الاهتمام والصرف على مشاريع البنية التحتية من قبل السلطة الوطنية والجهات المختصة.
- تعقيدات الأنظمة والقوانين واللوائح المالية التي تحد من التمويل.
- محدودية المشاركة الفعالة للقطاع الخاص في تأسيس وتشغيل خدمات البنية التحتية.
- وجود ضغط على البنية التحتية أدى إلى زيادة في التدهور البيئي.
- ضعف مستوى الخدمات والنمو وتحقيق التنمية المتوازنة والمستدامة في المناطق الريفية.

## البنية التحتية في قطاع غزة حقائق وأرقام

تكمن المشكلة الاكبر في تطوير قطاع البنية التحتية في توفير الموارد المالية بسبب العديد من العوامل اهمها اعتماد السلطة على التمويل الخارجي في شتى المجالات وعلى راسها قطاع البنية التحتية، فقد بلغ اجمالي ما قدمته السلطة الفلسطينية من أجل توفير وتحسين خدمات البنية التحتية خلال الخمس سنوات الاخيرة (2008 م – 2012 م) في قطاع غزة (143) مليون دولار امريكي . الشكل التالي رقم (2) يوضح مدى ضعف التمويل المقدم من طرف السلطة الفلسطينية وعدم قدرتها حتى على تجاوز الـــ (15) مليون دولار من حجم التمويل الكلي خلال الخمس سنوات الاخيرة بينما بلغت نسبة حجم التمويل الدولي لهذه المشاريع 66% والتي تمثل تقريبا ثلاثة اضعاف التمويل العربي المقدم والذي بلغ 335,853,69 دولار امريكي خلال الخمس سنوات الاخيرة. الشكل رقم (3) يوضح نسبة مشاركة التمويل الدولي والعربي ونسبة التمويل الذاتي لمشاريع البنية التحتية في قطاع غزة للفترة ما بين (2008 م – 2012 م).

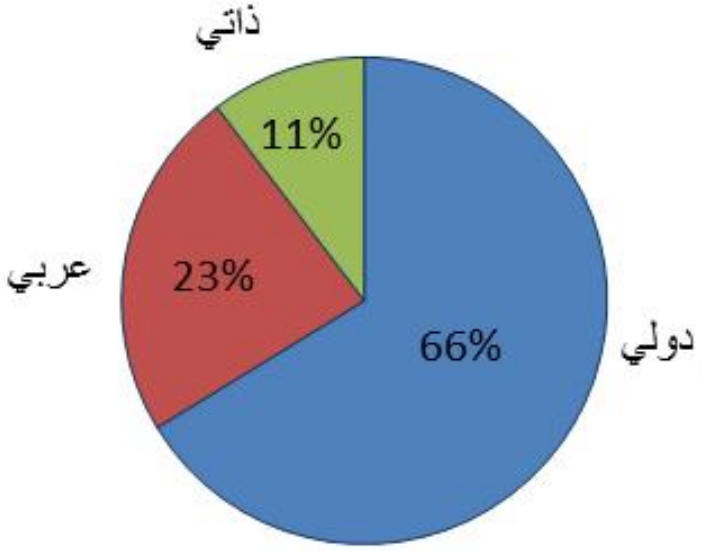


المنارة للاستشارات
www.manaraa.com




شكل (2): حجم التمويل لمشاريع البنية التحتية في قطاع غزة 2008 م – 2012 م

(المصدر): وزارة الخكم المحلي – غزة بيانات غير منشورة




شكل (3): مصادر التمويل لمشاريع البنية التحتية في قطاع غزة 2008 م – 2012 م

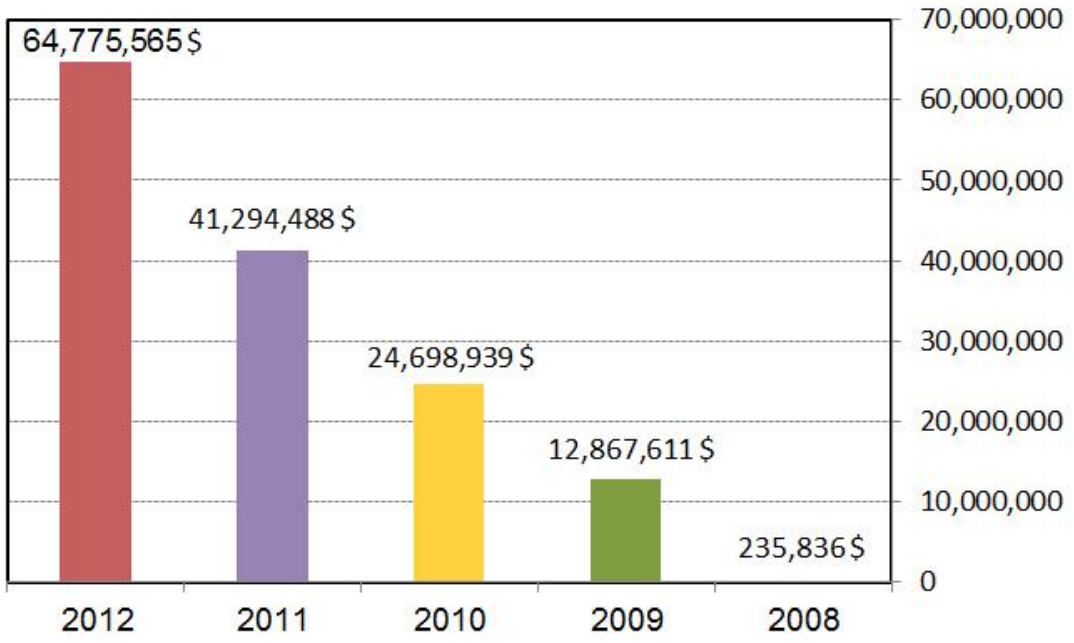
(المصدر): وزارة الخكم المحلي – غزة بيانات غير منشورة

بسبب النمو المتزايد لقطاع غزة والحاجة الماسة الى تطوير قطاع البنية التحية وبسبب تدهور البنية التحتية القائمة فإن الحاجة الماسّة للدعم المالي تتزايد في ظل وجود حصار سياسي واقتصادي مطبق. بالنظر الى الشكل رقم (4) يمكن ملاحظة حجم التمويل المالي للفترة



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

(2008–2012) لقطاعات البنية التحتية حيث من الملاحظ ان حجم التمويل ازداد في كل عام عن العام الذي سبقة ما يقرب من العشرين مليون دولار الا ان هذه الزيادة تعتبر قليلة ولم تقدم الخدمات اللازمة والكافية للمواطنين ولا يزال الوضع الراهن والمتدهور للبنية التحتية مستمر. حيث بلغت متطلبات التمويل لقطاع البنية التحتية حسب خطة 2011 م–2012 م نحو 1145.98 مليون دولار (وزارة التخطيط الفلسطينية، 2010).




شكل (4): حجم التمويل لقطاعات البنية التحتية المختلفة خلال السنوات الخمس السابقة (2008 م–2012م)

(المصدر): وزارة الخكم المحلي – غزة بيانات غير منشورة

**مستقبل البنية التحتية في قطاع غزة** (ماس، 2011)

بحسب الخطة الوطنية العامة التي وضعتها وزارة التخطيط للأعوام 2011 م – 2012 م فإن الخطة تهدف الى:

- **الهدف العام: تطوير البنية التحتية الخدماتية والإنتاجية والتنمية العمرانية.**
- **الأهداف الفرعية**

1. إصلاح الأضرار التي نتجت عن العدوان الإسرائيلي واعادة الإعمار.
2. تطوير قطاع الطاقة والكهرباء.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

3. حماية البيئة الفلسطينية في إطار التنمية المستدامة.
4. تحسين خدمات قطاع الاتصالات والبريد وخدمات تكنولوجيا المعلومات.
5. تطوير قطاع النقل والمواصلات.
6. حماية مصادر المياه المحدودة وإيجاد البدائل المناسبة.
7. تحسين الظروف البيئية والصحية للمواطنين.
8. إيجاد تنمية عمرانية مستدامة.
9. تعزيز مساهمة القطاع الخاص في تطوير البنية التحتية.
10. تطوير قدرات المؤسسات الحكومية ذات العلاقة بالبنية التحتية.

وبحسب الأوضاع الراهنة في قطاع غزة تتحدث الخطة عن سيناريوهين وهما : سيناريو الأساس وسيناريو الوضع القائم.

- **سيناريو الأساس:** يفترض هذا السيناريو حدوث تحسن في الوضع القائم وإحراز تقدم في ازالة المعوقات الخارجية المفروضة بشكل عام على الاقتصاد الفلسطيني بما في ذلك إزالة العوائق الدائمة والتي تحد من التنقل والحركة بالإضافة الى رفع الحصار عن قطاع غزة وتوفير دعم مالي كاف من المجتمع والمنظمات الدولية.

بحسب سيناريو الاساس يتوقع حدوث ارتفاع في النمو السنوي للناتج المحلي من 9.30% في العام 2010 م الى 12.00% في العام 2013 م، كما يتوقع ان ينخفض معدل البطالة ليصبح 15% في عام 2013 م بدلا من 25% في عام 2009 م.

هذا السيناريو سيكون جيداً باتجاه تطوير البنية التحتية الفلسطينية والحفاظ عليها واعادة اعمارها.

- **سيناريو الوضع القائم:** يفترض هذ السيناريو بقاء الاوضاع الحالية كما هي وهذا سيؤدي الى رفع معدلات البطالة وتصاعد الفقر والذي يستلزم بالضرورة زيادة الانفاق للحالات الاجتماعية والاغاثة الطارئة وهذا سيؤثر بشكل قوي وواضح على فرص تحسين وتطوير البنية التحتية وبالتالي دفع عجلة النمو والتقدم الى الامام.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بلغت متطلبات التمويل لقطاع البنية التحتية حسب خطة 2011 م –2012 م نحو 1145.98 مليون دولار، وقُدرت المشاريع المتوقع تمويلها حكومياً بنحو 7.61 مليون دولار أي ما نسبته 0.67 % ، وهذا يعود إلى اعتماد مشاريع البنية التحتية على التمويل الدولي (وزارة التخطيط الفلسطينية، 2010).

العديد من الخطط والمهام وضعت من قبل المخططين لتطوير البنية التحتية في فلسطين اهمها (وزارة التخطيط الفلسطينية، 2010):

- تطوير وإنشاء البنية التحتية اللازمة للنمو الاقتصادي.
- إعادة تأهيل الطرق التي تضمن حركة البضائع والناس بين قطاع غزة والضفة الغربية وإسرائيل.
- إنشاء ميناء غزة ومطار غزة وخط سكة حديد للربط بين غزة والضفة الغربية ومنها إلى الأردن ومصر.
- ضمان توفير المياه الكافية والصرف الصحي.
- تحسين مرافق النقل والطاقة مع القطاع الخاص.
- معالجة المشاكل المهملة منذ فترة طويلة خاصة بالنسبة للمشاكل البيئية.
- معالجة المياه وإعادة استخدامها والتخلص من النفايات الصلبة.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

# المبحث الثالث

# المنظمات الدولية

- المقدمة
- تعريف المنظمات الدولية
- أهمية المنظمات الدولية في دعم التنمية والاقتصاد في قطاع غزة
- دور المنظمات الدولية في دعم قطاع البنية التحتية
- ملامح التمويل الدولي
- أشكال التمويل الدولي
- معوقات عمل المنظمات الدولية
- تصنيف وتعداد المنظمات الدولية التي تعمل في مجال البنية التحتية في غزة



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**المقدمة:**

إن الحصول على مصادر التمويل يعتبر من أهم متطلبات التنمية وهي من أهم التحديات التي تواجه الدول وعلى الأخص النامية منها، في الوقت الذي أصبحت فيه العولمة سمة مميزة للمعاملات الخارجية بين الدول، أصبح التمويل الدولي من الموضوعات الجديرة بالاهتمام من قبل دول العالم وأصبحت دراسة التمويل الدولي تشكل احدى أهم مرتكزات العلاقات الاقتصادية بين الدول، إن عمليات الاستثمار والتنمية الاقتصادية والبشرية أصبحت عاجزة عن تحقيق أهدافها دون مرافقة التمويل الدولي لها، وتسعى الدول المستفيدة من التمويل الدولي الى الاجتهاد لمعرفة الطرق المثلى لإدارة التمويل الممنوح عبر إيجاد الأدوات الملاءمة واتباع المعايير الإدارية التي تحقق الكفاءة والفاعلية للتمويل المقدم (ابو حماد، 2011).

بعد توقيع اتفاقات أوسلو في سبتمبر 1993، عقد مؤتمر للدول المانحة شارك فيه اثنان واربعون دولة وكان الغرض من المؤتمر اعتماد استراتيجية محددة لتوفير المساعدة المالية والتقنية للسلطة الوطنية الفلسطينية الجديدة، سعت الجهات المانحة آنذاك إلى تمكين السلطة الوطنية الفلسطينية من تنفيذ مشاريع لبناء البنية التحتية، وإدارة تمويل عملية التنمية الشاملة .(Qita, 2009)

لعبت المساعدات الخارجية دوراً هاماً في رفع مستوى مرافق البنية التحتية الفلسطينية وفي الحد من الأثر المدمر للصراع الإسرائيلي خلال السنوات العشرة التي تلت اتفاقات أوسلو، ومع ذلك فإن هذه المساعدات لم تكن جزءا من خطة وطنية للتنمية ومنهجية لإعادة الإعمار، علاوة على ذلك، كانت الكثير من تلك المساعدات رهينة بتقدم عملية السلام، وكان لهذه العوامل الأثر في الحد من دور المساعدة الدولية في تنمية المجتمع الفلسطيني وتعزيز قدراته الداخلية في مواجهة التحديات المزمنة والحادة، وبالإضافة إلى ذلك، كانت هناك شكوك وتساؤلات عديدة من قبل المراقبين المحليين والدوليين بشأن فعالية هذه المساعدات في تعزيز فرص الاقتصاد الفلسطيني من أجل التحرر من الاعتماد على نظيرتها الإسرائيلية وتمكين المجتمع الفلسطيني من تحقيق تنمية شاملة ومستدامة (Birzeit University, 2006).



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**تعريف المنظمات الدولية:**

هنالك العديد من التعريفات لمصطلح المنظمات غير الحكومية والتي تندرج تحتها المنظمات الدولية.

تعرف الأمم المتحدة المنظمات غير الحكومية وفقا لوثائق الأمم المتحدة الصادرة في عام 1994، " تمثل كيانا غير هادف للربح وأعضاؤه مواطنون أو جماعات من المواطنين ينتمون إلى دولة واحدة أو أكثر وتتحدد أنشطتهم بفعل الإرادة الجماعية لأعضائها، استجابة لحاجات أعضاء واحدة أو أكثر من الجماعات التي تتعاون معها المنظمة غير الحكومية " (United Nation, 2006).

ويعرفها القانون الفلسطيني بأنها " أي مؤسسة خيرية او منظمة مجتمعية ذات شخصية قضائية مستقلة انشئت باتفاق مالا يقل عن سبعة أشخاص لتحقيق أهداف مشروعة تهم الصالح العام ولا تهدف الى اكتساب أي أرباح مالية أو مصالح شخصية " (Bissan Centr, 2006).

وبشكل عام يشير مصطلح المنظمات غير الحكومية إلى المنظمات المستقلة عن الحكومات والتي تتميز بأن لها أهدافاً إنسانية أو تعاونية أكثر من كونها أهدافاً تجارية، وتسعى بصورة عامة إلى تخفيف المعاناة، أو تعزيز مصالح الفقراء والفئات المستضعفة الأخرى، أو حماية البيئة، أو توفير الخدمات الاجتماعية الأساسية، أو الاضطلاع بتنمية المجتمعات المحلية، أما المنظمات الدولية والتي تتناولها هذه الدراسة فينطبق عليها جميع التعريفات والخصائص إلا أن المنظمات الدولية لها انتشار جغرافي في أكثر من دولة بخلاف المنظمات المحلية التي ينحصر تواجدها وتنفيذ أنشطتها في الأراضي الفلسطينية فقط (زيادة، 2012).

تتبع المنظمات غير الحكومية الاهلية المحلية او الوطنية في نظامها الداخلي أنظمة الدولة التي تعمل بها، بينما تتبع المنظمات الدولية النظام العالمي المتبع والذي اقرته وصادقت عليه الدولة التي تعمل على اراضيها، وتعتبر الخطط التي تضعها الحكومة هي الموجه الرئيسي لانشطة كلاً منهم، لذلك تعتبر الجهات الثلاث الوطنية والدولية والحكومية مكمّلة لبعضها البعض في حال احسنت الحكومة استثمار نشاط كل منهم في دعم الخطة الوطنية الموضوعة.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

## أهمية المنظمات الدولية في دعم التنمية والاقتصاد في قطاع غزة

تلعب المنظمات غير الحكومية دورا كبيرا في مختلف المجتمعات الإنسانية المعاصرة، من خلال المساعدات التي تقدمها في كافة القطاعات، ويستفيد منها الملايين من قاطني تلك الدول المستفيدة من برامج الدعم، وكذلك تسهم المنظمات الدولية المانحة في إحداث التغيير الاجتماعي والسياسي في المجتمع، كذلك تقوم بدور رئيسي في توفير العديد من أوجه الرعاية وبرامج التنمية في المجتمعات النامية، ولكن للمجتمع الفلسطيني وضع خاص يتمثل في الاحتلال الذي يفرض قيوده على أرض الواقع اضافة الى طبيعة الظروف السياسية المتقلبة والحروب المتتابعة وبخاصة في قطاع غزة، تتلخص استراتيجيات الدول المانحة في دعم استمرارية عملية السلام الفلسطينية الاسرائيلية، وتحسين الظروف الاقتصادية والاجتماعية في الضفة الغربية وقطاع غزة، ويتأثر الدور الداعم للمجتمع الدولي بمسيرة عملية السلام، ومدى التزام الطرف الفلسطيني بالشروط الدولية والاتفاقيات، من هنا كانت فلسطين أرضية خصبة لعمل العديد من المنظمات الدولية التي وجدت فيها قضايا ساخنة تمكنها من تحقيق مستويات عالية من التمويل (Qita, 2009).

وقد اتفقت الدول المانحة على خطوط عريضة لأغراض وأهداف تقديم المساعدات الدولية للشعب الفلسطيني يمكن تلخيصها بما يلي:

- دعم عملية السلام بين منظمة التحرير الفلسطينية واسرائيل وذلك من خلال دعم التنمية الاقتصادية في المناطق الفلسطينية، وتنفيذ المشاريع التي تهدف الى تحسين مستوى المعيشة للفلسطينيين.
- إنشاء نظام شرق أوسطي قائم على أساس الأمن الجماعي، والاستقرار والتقدم لشعوب المنطقة، ومن ثم إلحاقها بالنظام الاقتصادي العالمي الجديد.
- إزالة واحتواء أسباب النزاع والتوتر والعنف، وتشجيع السوق وترسيخ عمل المؤسسات الديموقراطية، وحماية حقوق الإنسان (لبد، 2004).

أن أهمية هذه المنظمات في دعم التنمية وأثرها على المجتمع الفلسطيني تستدعي عرض الدور الذي قامت به خلال الفترة السابقة، وسيتم تقسيم الفترة التي قدمت المساعدة للفلسطينيين إلى ثلاث مراحل رئيسية:

**المرحلة الأولى:** الممتدة من عام 1994م حتى نهاية عام 1997م، وتميزت بانخفاض معظم المؤشرات الاقتصادية، مع ارتفاع معدلات البطالة والفقر نتيجة لسياسة الإغلاق الإسرائيلية في ذلك الوقت.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**المرحلة الثانية:** من عام 1998م حتى عام 2000م، وكانت وعلى النقيض من المرحلة السابقة حيث تميزت بتحسن ملموس في عدد من المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية في الأراضي الفلسطينية، كارتفاع ناتج الاجمالي المحلي الفلسطيني وتراجع معدلات البطالة والفقر بين الفلسطينيين.

**المرحلة الثالثة:** بدأت مع اندلاع انتفاضة الأقصى، مع ما فرضته السياسات الإسرائيلية من أضرار لحقت بالبنية التحتية في كافة القطاعات داخل الأراضي الفلسطينية. تأثير هذه المرحلة كان واضحا في أوائل عام 2001م واستمر في التصاعد حتى عام2005م (Birzeit University, 2006).

أشارت دراسة حديثة حول أثر المساعدات الدولية على التنمية الاقتصادية في فلسطين قامت بها وزارة التخطيط والتعاون الدولي في تقرير خلص إلى أن تدفق المساعدات الخارجية مر بمرحلتين رئيستين الأولى أعقبت اتفاق أوسلو وكان نمط المساعدات مستقرًا، وتصدرت التمويل دول الاتحاد الأوروبي والولايات المتحدة واليابان خلال الفترة ما بين 2000م-1994م، حيث بلغت قيمة المساعدات (3863) مليون دولار أمريكي، وذلك بغرض دفع اتفاقية السلام بين الاحتلال والسلطة الفلسطينية، وقد ساهمت هذه المساعدات في دعم النشاط الاقتصادي ممثلاً بالناتج المحلي بما نسبته في المتوسط 15.8%، بينما تميزت الفترة الثانية بالعديد من التقلّبات بعد الانتكاسة التي شهدتها عملية السلام واندلاع انتفاضة الأقصى وفيها تصدرت الدول العربية والإسلامية الجهات المانحة في الفترة ما بين 2011م-2001م، وبلغت قيمة المساعدات الدولية خلالها (11,116) مليون دولار أمريكي أسفرت عن ارتفاع في قيمة الناتج المحلي حيث بلغت قيمته 15.8% (وزارة التخطيط ، 2012).

أما في الفترة ما بين 2011م -2006م، خلال فرض الحصار على قطاع غزة عقب فوز حركة حماس في الانتخابات التشريعية، وبعد الانقسام بين الضفة وغزة، وشن الحرب العدوانية على قطاع غزة في أواخر العام 2008م أصبحت الدول والمنظمات الاقتصادية العربية، ويليها الاتحاد الأوروبي والمساعدات الأمريكية من أهم الجهات المانحة.

لقد تميزت المساعدات الدولية خلال الفترة 2011م-2002م بأنها في الغالب إغاثية الطابع، وأقل اهتماماً بالجوانب التنموية.

وبينت الدراسة أن المساعدات الدولية خلال الفترة 2000م -1994م وزعت على قطاعات البنية التحتية (الطاقة، الإسكان، الاتصالات، المياه، والصرف)، والقطاع الاجتماعي (الشباب، الأطفال، الثقافة، التعليم، الصحة، المرأة)، وبناء المؤسسات (تطوير الديموقراطية، الشئون



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

القانونية، الشرطة)، وقطاع الإنتاج (الزراعة، التطوير الصناعي، القطاع الخاص)، بينما توزعت المساعدات خلال الفترة 2006م-2002م على كل من دعم الموازنة، وعلى المشاريع التطويرية، وهذا يظهر غلبة الطابع الإغاثي ومواجهة الطوارئ على الطابع التنموي للمساعدات خلال هذه الفترة.

وبشكل عام تظهر الدراسة أثرًا إيجابيًا للمعونة على النمو الاقتصادي، ولكن هذا الأثر كان ضئيلًا مقارنة بأثر المعونات في حالة بعض البلدان النامية حسبما ورد في التقرير. فقد وجد أن 36% فقط من التغير في النمو الاقتصادي يمكن إرجاعه إلى المعونة الخارجية. كما وجد أن الأثر في مستويات المعيشة كان ضئيلًا جدًا، حيث وجد أن 3% من التغير في نمو الناتج المحلي الإجمالي للفرد فقط يمكن إرجاعه للمعونة الخارجية.

وقد دعت الدراسة إلى القيام بدراسات أخرى تعطي تقييمًا أعمق لأثر المساعدات الخارجية على الاقتصاد الفلسطيني (وزارة التخطيط ، 2012).

## دور المنظمات الدولية في دعم قطاع البنية التحتية

إن المتابع لمسار المساعدات الدولية وتوزيعها حسب القطاع، يجد أن وزارة التخطيط الفلسطينية قد وضعت مخطط توزيع يشمل خمسة مجالات رئيسية تغطيها المساعدات الدولية وهي: البنية التحتية، والقطاعات الإنتاجية والاجتماعية، وبناء المؤسسات، وقطاعات متنوعة أخرى. وتوضح التقارير الصادرة عن وزارة التخطيط أن القطاعات الاجتماعية تستوعب الجزء الأكبر من المساعدة الفعلية للفلسطينيين، والتي تشمل قطاعات عديدة فرعية، بما في ذلك تعليم الشباب، والصحة، الأطفال والنساء، والمساعدة الإنسانية.

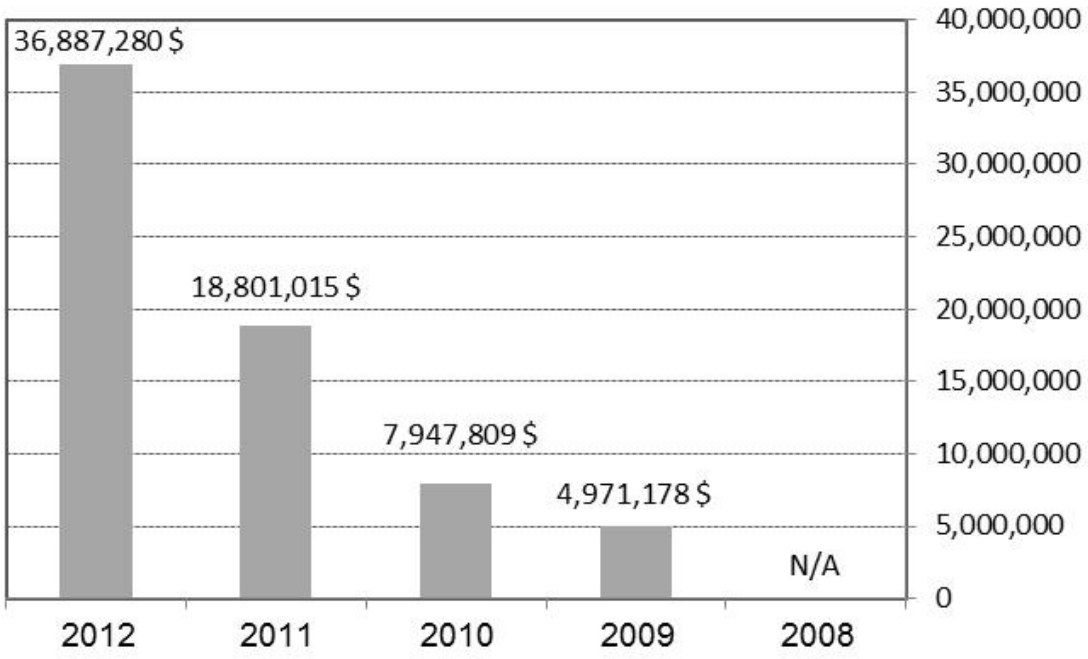
على الرغم من أهمية هذه القطاعات إلا أنها لا تعد بالمرتبة الاولى من حيث أولويات الاحتياجات الفلسطينية وحجم تأثيرها على الاقتصاد أو الصحة الاجتماعية. ويأتي في المرتبة الثانية قطاع البنية التحتية، والذي يشمل الطاقة، الإسكان، والاتصالات، والنقل، وغيرها.

ويعتبر قطاع البنية التحتية الأكثر حيوية وانعاش للاقتصاد الفلسطيني، ويوثر بشكل كبير على القطاع الاقتصادي والاجتماعي بما يجلبه من خلق لفرص العمل وتخفيف من مشاكل البطالة والفقر، هذا بالإضافة إلى الدور الذي تقوم به البنية التحتية في جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية (Qita, 2009).

ونرى من خلال الاشكال التالية حجم التمويل الاجنبي لكل قطاع من قطاعات البنية التحتية.

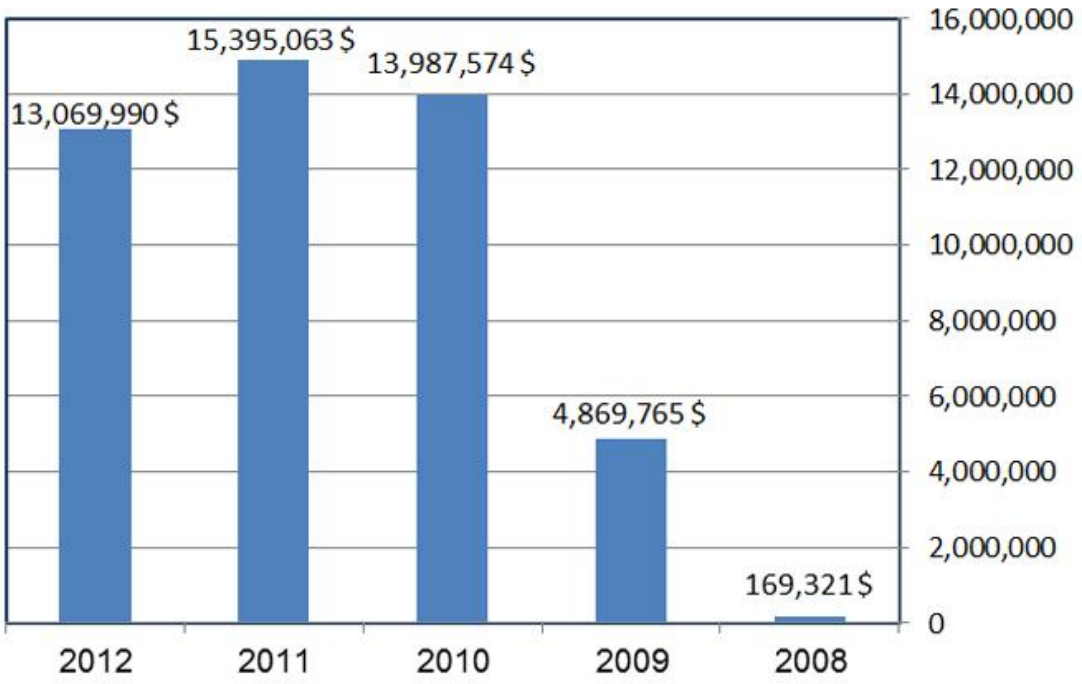


المنارة للاستشارات
www.manaraa.com




شكل (5): حجم التمويل لقطاع النقل والمواصلات 2008-2012

(المصدر): وزارة الحكم المحلي – غزة، بيانات غير منشورة

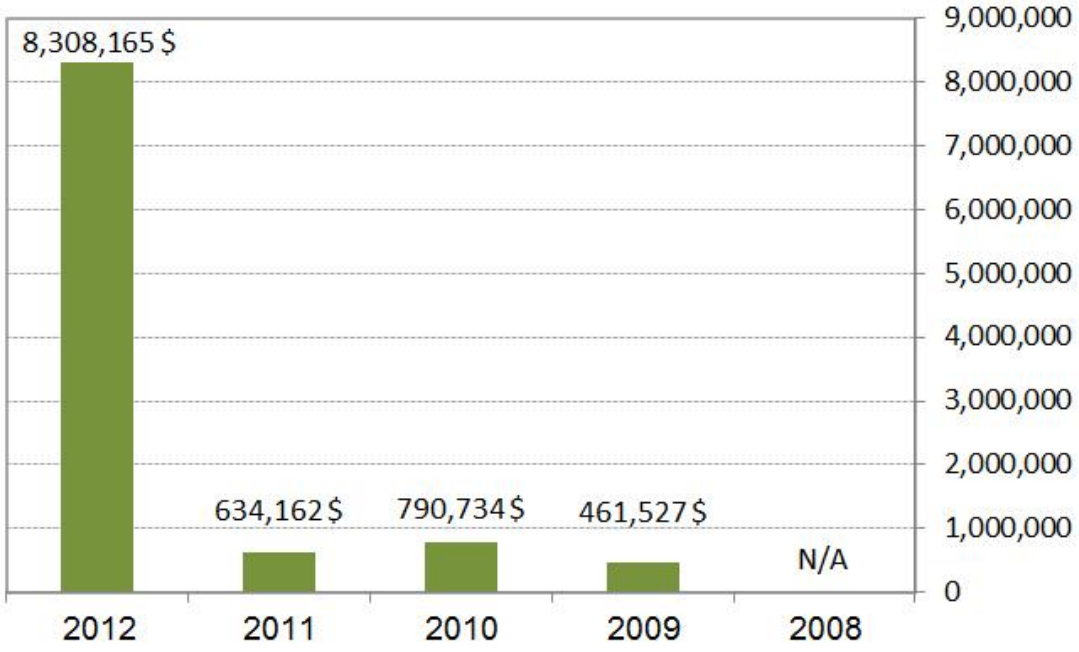



شكل (6): حجم التمويل لقطاع المياه ومياه الصرف الصحي 2008-2012

(المصدر): وزارة الحكم المحلي – غزة، بيانات غير منشورة

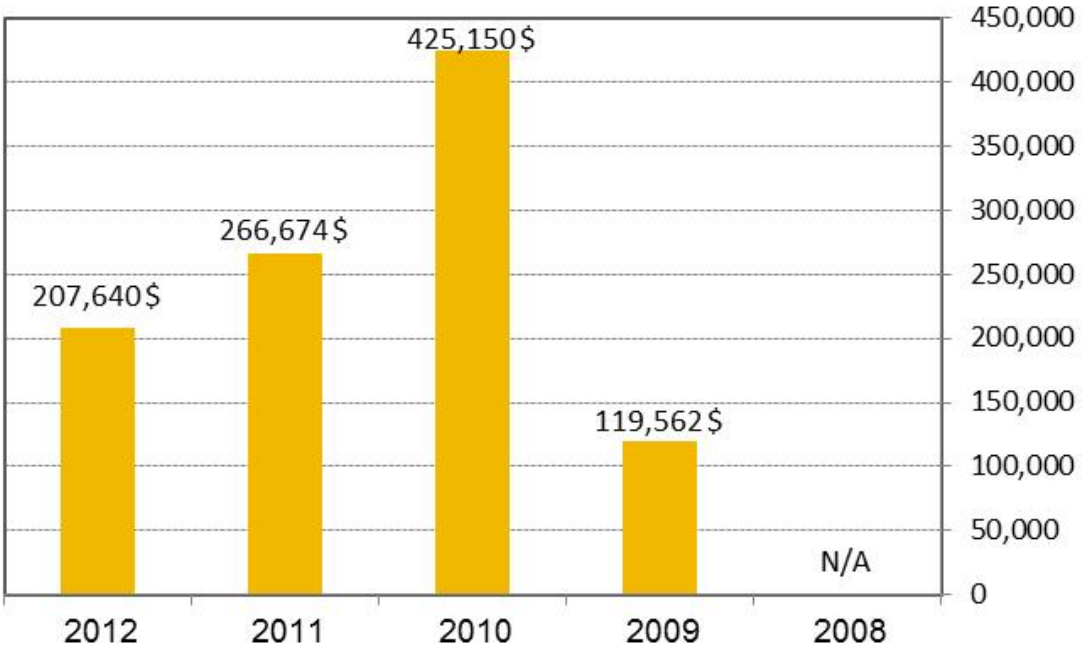


المنارة للاستشارات
www.manaraa.com




شكل (7): حجم التمويل لقطاع ادارة النفايات الصلبة 2008-2012

(المصدر): وزارة الحكم المحلي – غزة، بيانات غير منشورة

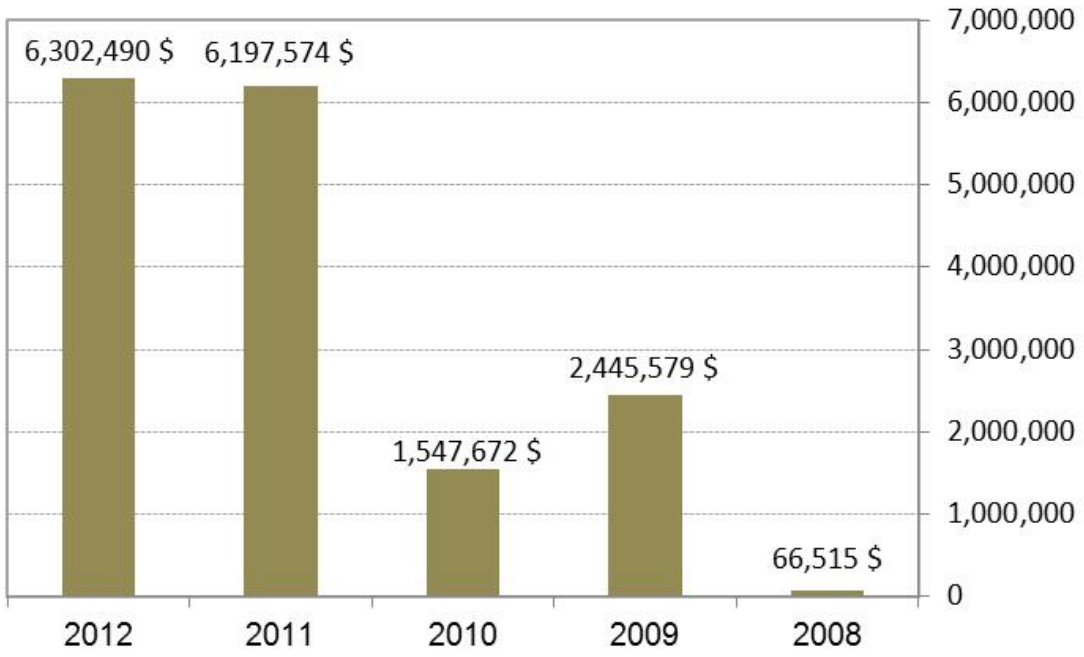



شكل (8): حجم التمويل لقطاع انتاج الطاقة وتوزيعها 2008-2012

(المصدر): وزارة الحكم المحلي – غزة، بيانات غير منشورة



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com




شكل (9): حجم التمويل لقطاع المباني 2008-2012

(المصدر): وزارة الحكم المحلي – غزة، بيانات غير منشورة

ملاحظة: المباني لا تشمل مباني الاسكان الخاص

**ملامح التمويل الدولي** (Alagh, 2005):

- التمويل الدولي مصدر مهم لتنمية الدول النامية وتمويل مشاريع عديدة في قطاعات مختلفة.
- الأهداف السياسية والاقتصادية من أهم الامور التي من أجلها تقدم تلك الدول المنح والدعم لتنمية الدول الفقيرة.
- من حق المنظمات المانحة أن تضمن استثمار أموالها حسب الاهداف التي وضعتها وضمن إطار خطط التنمية الوطنية في البلد المستهدف.
- ترغب دائما المنظمات المانحة في اختيار نوع القطاع الذي تنوي تمويله، ولكن عليهم ابداء مرونة عالية في الاستجابة لأولويات ومتطلبات الحاجة في الدول المستهدفة.
- ترغب المنظمات المانحة دوما بالحصول على نتائج سريعة وملموسة للتمويل الممنوح.
- من المهم عند تقديم المنحة لأي مشروع أن تكون تلك المنظمات قادرة على تصميم وتنفيذ آليات تدخلهم.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- على الدول التي تسعى للتمويل من تلك المنظمات أن تفهم جيداً طبيعة واهتمامات وسياسات حكومات تلك المنظمات، كما أنه من المهم أن تحسن استغلال تلك المساعدات في التنمية المستدامة.
- بناء علاقات مشتركة، وحسن اقناع المنظمات المانحة بالقدرات المتاحة والحاجات الماسة وارتباطها بالخطط التنموية من أهم مفاتيح التخطيط السليم للحصول على التمويل للمشاريع.
- لا يوجد نظرة مثالية للتخطيط التنموي، على كل دولة تسعى للتمويل من تلك المنظمات أن تضع الآليات بما يتناسب مع ظروفها الخاصة، ومن هذا المنطلق على كل المؤسسات المستفيدة من التمويل الدولي في فلسطين بشكل عام وفي قطاع غزة بشكل خاص أن تضع نصب اعينها سياسة الاحتلال والحصار وانعدام الموارد.
- من المهم إشراك جميع أصحاب الشأن عند وضع الخطط التنموية الوطنية وعمليات اتخاذ القرار ما يؤدي الى تقدير أفضل للحاجات واتفاق على الاهداف والاستراتيجيات بما يضمن تحقيق دقيق للخطط الموضوعة.
- التعريفات الدقيقة وتفويض الصلاحيات ووضوح المسؤوليات لكل طرف، ضروري جدا لتقليل الخلافات بين الأطراف الشريكة بالذات في قطاع البنية التحتية.

**أشكال التمويل الدولي** (Al Ramlawi, 2012)

هناك عدة انواع من المساعدات الدولية التي عادة ما تقدمها الدول المانحة يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. **المعونات الانسانية:** المساعدات الطارئة والسريعة التي تقدم للناس لتخفيف المعاناة أثناء وبعد حالات الطوارئ مثل الكوارث والحروب، ولا تهتم بإزالة اسباب المعاناة بقدر التخفيف منها على المدى القصير.
2. **المعونات التنموية:** المساعدات التي تقدمها الدول المتقدمة لدعم التنمية الاقتصادية أو الاجتماعية، وتتميز بالعمل على تخفيف المعاناة على المدى الطويل.
3. **مشاريع المعونات:** وتعطي لهدف معين مثل انشاء مستشفى.
4. **برامج المعونات:** وتعطى لقطاع معين مثل دعم قطاع التعليم في بلد معين.
5. **دعم الميزانية:** يتم توجيه الدعم الى النظام المالي للبلد المتلقي.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

6. **المعونة الغذائية:** وتعطى إلى البلدان التي في حاجة ماسة إلى الإمدادات الغذائية، ويمكن توفير المعونة الغذائية عن طريق استيراد المواد الغذائية من الجهة المانحة، أو شراء الأغذية محليا.
7. **المعونة غير المشروطة:** تنفق البلد المتلقي المعونة في أوجه الحاجة التي تختارها.
8. **المعونة المشروطة:** تشتري البلد المتلقي من جهة أو اكثر يحددها المانح.
9. **المساعدة التقنية:** لها عدة اشكال اما ان تبتعث الدولة المانحة بطواقم مهنية لتعمل في الدولة المتلقية، اوقد تكون المساعدة ثنائية الاطراف بحيث تعطى من دولة مانحة الى اخرى متلقية، أو متعددة الأطراف تتكون من عدة دول مانحة تعطي الدولة المتلقية من خلال مؤسسات او برامج مثل الأمم المتحدة او البنك الدولي.

**معوقات عمل المنظمات الدولية** (لبد، 2004):

**a. المشاكل والمعوقات المتعلقة بالطرف الإسرائيلي**

1. الإغلاقات الإسرائيلية المتكررة التي حالت دون تنفيذ البرامج المختلفة، وعدم القدرة على توفير المواد اللازمة لتنفيذ المشاريع.
2. زيادة تكلفة استيراد الآلات والمعدات نتيجة للإجراءات الأمنية المشددة الإسرائيلية على المعابر والمتمثلة في رسوم الأرضية والتعبئة والتغليف والفحص وإعادة التركيب إضافة ارتفاع تكلفة المواصلات غير المبررة.
3. مماطلة الطرف الاسرائيلي في إصدار التراخيص اللازمة لمشاريع البنية التحتية، اضافة الى منع انشاء اهم مشاريع البنية التحتية الحيوية كالمطار وميناء غزة البحري.
4. معارضة إسرائيل المباشرة في تخصيص المساعدات المالية للعديد للمشاريع، وذلك بحكم مشاركة إسرائيل على قدم المساواة في الطواقم الاستشارية واللجنة المحلية لتنسيق المساعدات.
5. اعادة ضرب أهم المشاريع الحيوية بعد انشاءها اكثر من مرة مثل مشاريع الجسور والطرق الاقليمية الرابطة بين محافظات القطاع والمصانع وغيرها.
6. إحجام الدول المانحة عن تمويل بعض المشاريع بحجة عدم التدخل في النزاع بين الطرفين.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**b. المشاكل والمعوقات المتعلقة بالطرف الشريك**

1. نوعية المناخ السياسي السائد وعدم الاستقرار السياسي وغياب الممارسات الديمقراطية تعد من العوامل التي تؤثر على عمل وفعالية المنظمات الدولية وتحد من نشاطها واستقلاليتها وحريتها في الحركة وآلية اتخاذ القرارات فيها كما وتضع قيوداً على إدارتها.
2. الافتقار إلى المنهجية العلمية في الإعداد والتنفيذ، وغياب التخطيط الفعال والقائم على الإحصاءات والمعلومات والبيانات الدقيقة، في خطة التنمية الفلسطينية.
3. تداخل مهام وصلاحيات الوزارات والمؤسسات الفلسطينية مع بعضها البعض أدى إلى هدر المساعدات وصرفها في مشاريع ثانوية لا تتوافق مع أولويات التنمية الفلسطينية.
4. التضخم غير المبرر للمنظمات الأهلية الذي ساهم في صرف الأموال المقدمة من الدول المانحة دون تنسيق فعال للوصول الى أهداف التنمية الفلسطينية.
5. غياب الرقابة الفعالة المتعلقة بأوجه صرف المساعدات الدولية وخاصة المرتبطة بالجوانب القانونية والمحاسبية.

**c. المشاكل والمعوقات المتعلقة بالمنظمات الدولية (الباحثة):**

1. المركزية الشديدة في اتخاذ القرار، وتبعية المكاتب الفرعية للمكتب الاقليمي مما يعقد عملية الاتصال والتواصل خلال مراحل تنفيذ المشاريع المختلفة.
2. مراكز اتخاذ القرار الأشد أهمية في المشاريع تكون بيد من هم ليسوا بفلسطينيين في المكاتب المحلية وهذا يعوق الفهم القريب والشامل لحاجات المجتمع.
3. سرعة دوران الموظفين في المنظمات الدولية تصعّب من عملية بناء الثقة والتقارب في وجهات النظر والاتفاق على آليات التنفيذ للمشاريع الممولة.
4. درجة تعقيد الاجراءات الخاصة بالحصول على المنحة والتزام تلك المنظمات بإجراءات ونماذج محددة تفرضها على الجهات التي تتعامل معها.
5. نظام الدفعات المالية المعقّد الذي تنتهجه المنظمات الدولية في تمويل مشاريع البنية التحتية والذي يجعل من تحويل المبالغ المستحقة عملية معقدة وذات اجراءات طويلة تؤثر على سير المشروع.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

6. بالرغم من أن اللغة المتعارف عليها دولياً هي الانجليزية، إلا أن هناك صعوبة في فهم بعض النماذج التي تطلبها تلك المؤسسات وبالذات عند احتكاك المشروع بفئات المجتمع الأخرى مثال على ذلك، امضاء عقود المشاريع مع المقاولين المحليين.
7. ارتباط المشاريع بأهداف المنظمة المانحة يأتي في المرتبة الأولى، وعلى الجهة المستفيدة اقناع المنظمة بقرب اهداف المشروع من اهداف المنظمة.

## المنظمات الدولية التي عملت في مجال البنية التحتية في غزة خلال 2008م-2012م

هناك 867 منظمة دولية تعمل في قطاع غزة، منها ما يعمل في مجال الصحة او التعليم او المرأة والطفل او محاربة الفقر والجوع، سنورد قائمة بالمنظمات الدولية التي تعمل في مجال البنية التحتية والتي عملت في قطاع غزة خلال السنوات الخمس السابقة 2008م-2012م*:

| | الاسم | الاختصار |
|---|---|---|
| .1 | البنك الدولي | World Bank |
| .2 | البنك العربي للتنمية | Arab Bank for Economic Development |
| .3 | اللجنة الدولية للصليب الأحمر | Red Cross |
| .4 | مؤسسة أنيرا | Aneera |
| .5 | مؤسسة تيكا التركية | Tika |
| .6 | الهلال الأحمر القطري | Qater Red Crescent |
| .7 | بنك التنمية الاسلامي | IDB |
| .8 | برنامج الامم المتحدة الانمائي | UNDP |
| .9 | الإغاثة الإسلامية | Islamic Relief |
| .10 | التعاونية الدولية الايطالية ( كوبي ) | COOPI |
| .11 | انقاذ الطفل | Save the Children |
| .12 | وكالة الغوث لتشغيل اللاجئين الفلسطنيين | UNRWA |
| .13 | GVC"مؤسسة ايطالية" | GVC |
| .14 | مؤسسة الأيادي المسلمة | Muslim Hands |
| .15 | مؤسسة الشيخ عيد القطرية | |
| .16 | مؤسسة العمل الإنساني البولندي | PAH |
| .17 | اللجنة الخيرية لمناصرة فلسطين – فرنسا | CBSP – FRANCE |
| .18 | الوكالة اليابانية للتعاون الدولي | JICA |



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

| | | |
|---|---|---|
| .19 | هيئة الأعمال الخيرية | |
| .20 | جمعية الرحمة – الكويت | |
| .21 | مؤسسة اوكسفام | Oxfam |
| .22 | الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي | Arab Fund for Economic & Social Development |
| .23 | مؤسسة الشيخة موزة | |
| .24 | المفوضية الاوروبية | European Commission |
| .25 | مؤسسة CHF العالمية | CHF |
| .26 | المجلس الاقتصادى الفلسطينى للتنمية والاعمار بكدار | PECDAR |
| .27 | مؤسسة "أمان فلسطين" الماليزية | AMAN Palestine |
| .28 | CARE | CARE |
| .29 | منظمة الامم المتحدة للطفولة | UNECIF |
| .30 | مؤسسة التعاون | WELFARE |
| .31 | مؤسسة الاغاثة الانسانية التركية | IHH |
| .32 | خدمات الإغاثة الكاثوليكية | CRS |
| .33 | المجلس النرويجي للاجئين | NRC |
| .34 | شركاء للانماء – ماليزيا | |
| .35 | المجموعة الايطالية | Italcementi Group |
| .36 | الرؤية العالمية | World Vision |
| .37 | الوكالة الفرنسية للتنمية | AFD |
| .38 | الوكالة الدنماركية للتنمية | DANIDA |

جدول رقم (2): المنظمات الدولية التي تعمل في مجال البنية التحتية والتي عملت في قطاع غزة خلال السنوات الخمس السابقة 2008م–2012م

*المصدر: وزارة الحكم المحلي– دائرة المشاريع، بيانات غير منشورة



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

# المبحث الرابع

# الشركاء

- المقدمة
- ما هو مفهوم الشراكة ؟
- مفهوم الشراكة في منظمات الأمم المتحدة
- أهداف الشراكة وفوائدها
- أنواع الشراكات
- محددات ومخاطر الشراكة
- من هم الشركاء؟



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**المقدمة**

يعتبر تمويل المشاريع وخاصة مشاريع البنية التحتية احد أهم احتياجات الدولة الفلسطينية ويتمثل دور الشريك في ربط التمويل بالتنفيذ الملبي للاحتياجات ولذلك فإن قدرة أية مؤسسة شريكة لتنفيذ المشاريع الخاصة بها يعتمد في المقام الاول على حجم التمويل المقدم لها.
وتعتبر البلديات قبل وجود السلطة الوطنية الفلسطينية والوزارات بعد وجودها من أهم الشركاء الفاعلين في خدمة المجتمع الفلسطيني وتعزيز صموده ضد الاحتلال الإسرائيلي وقد ازداد حجم مسؤولياتهم بعد قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية، اضافة الى زيادة حجم الخدمات التي يقدمها الشركاء تبعاً للزيادة الطبيعية للنمو السكاني.

**ما هو مفهوم الشراكة partnership ؟**

يعتبر مفهوم الشراكة مفهوما حديثا، حيث لم يظهر في القاموس إلا في سنة 1987م بالصيغة الآتية " نظام يجمع المتعاملين الاقتصاديين والاجتماعيين ". لقد تم استعمال كلمة شراكة كثيرا من طرف الباحثين دون إعطائها مفهوما دقيقا، وفي هذا الإطار يقترح B.Ponson " أنها تتمثل في كل أشكال التعاون ما بين مؤسسات أو منظمات لمدة معينة تهدف إلى تقوية فعالية المتعاملين من أجل تحقيق الأهداف التي تم تحديدها". أي أنها أسلوب تعاقدي يجمع مزايا القطاع الخاص وقدرات القطاع الحكومي لتقديم الخدمات العامة (فريد، 1999).

هناك القليل من الفهم المشترك فيما يتعلق بتحديد معنى الشراكة، وهناك حاجة ملحة لمزيد من الوضوح والدقة في استخدام مصطلح الشراكة داخل منظومة الأمم المتحدة. بشكل عام حالياً، يستخدم موظفو الأمم المتحدة مصطلح الشراكة في إشارة إلى أي شكل من أشكال التفاعل بين الجهات الفاعلة في الأمم المتحدة والجهات الخارجية كحالات التمويل المشترك، أوالتنسيق فيما بين الوكالات، أوتبادل المعلومات والتشاور.
بالنظر الى منشورات الأمم المتحدة نجد مجموعة كبيرة من التعاريف المختلفة للشراكة ولكن هناك تعريف عام ظهرفي عدة وثائق من ضمنها تقرير الأمين العام نحو شراكة عالمية وينص التعريف على "علاقات طوعية وتعاونية بين مختلف الأطراف، سواء الحكومية وغير الحكومية، يوافق جميع المشاركين على العمل معاً لتحقيق غرض مشترك أو القيام بمهمة محددة، وعلى تقاسم المخاطر والمسؤوليات والموارد والكفاءات والفوائد " (Malena, 2004).



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**أهداف الشراكة وفوائدها**

يمارس الشركاء في عصرنا الحاضر الكثير من الأنشطة التي تعتبر على قدر كبير من الأهمية وهي بذلك تتداخل في الحياة العامة بشكل كبير من خلال تنسيق العمل وتنظيمه بين الجمهور والتنسيق مع المنظمات الدولية المانحة، أهم اهداف الشراكة وفوائدها يتمثل في النقاط التالية (قدومي، 2008) – (شعبان، 2011):

- التعاون المتبادل بين طرفي الشراكة وذلك من أجل تقديم الخدمات للجمهور في الوقت المطلوب.
- تنفيذ الاعمال في وقتها المحدد وبدون تأخير.
- تقديم بدائل جديدة تخدم المتغيرات بالإضافة الى وضع الخطط بصورة مشتركة.
- خفض التكاليف من خلال المشاركة في التكاليف الثابتة وتخفيف الضغط على موازنة المؤسسات التي تقدم الخدمات في الدولة وتخليصها من الأعباء المالية.
- ابتكار أنماط خدمية جديدة وذلك نتيجة تحسين صورة المؤسسة وتبادل التكامل بين الخبرات.
- نقل تبعية المخاطر التجارية بشكل أساسي إلى الجهة المنفذة.
- تنفيذ مشاريع البنية التحتية بصورة أكثر كفاءة وجوده.
- المشاركة تؤدي إلى فهم متكامل وإمكانية أكبر في التعامل مع المشكلات، ذلك أن تلك المشاريع ستؤول ملكيتها وإدارة تشغيلها لأصحاب المصلحة الحقيقية وهم الأكثر قدرة على تقدير المشاكل الحقيقية التي يواجهونها وبالتالي هم الأقدر على طرح الحلول والتعامل معها.
- تعمل المشاركة على زيادة أوجه التعاون والتنسيق بين الأطراف التي ترتبط بالعملية التخطيطية.
- قبول المشاريع والقرارات التي تتم بالمشاركة أسهل والعمل على تنفيذها أسرع.

**أنواع الشراكات** (Malena, 2004)

هناك ضرورة للتمييز بين أنواع مختلفة من الشراكات، تختلف باختلاف الهدف منها ومجالها ومدى تعقيدها ومستوى الالتزام سواء محلي او دولي وحجم وتنوع الاطراف فيها. الانواع المختلفة من الشراكات يتم تحديدها من خلال عوامل مختلفة، وبدرجة متطلبات الحوكمة



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ومواجهة التحديات التشغيلية لتلك الشراكات. وقد وجد انه من الصعب تحديد وتقاسم الدروس العامة المستفادة وأفضل الممارسات التي تطبق في جميع المجالات.

ليس الهدف الحصول على تصنيف شامل لتجارب الشراكة والذي يعتبر ضرباً من من المستحيل لكن الهدف تحديد انماط مثالية لشراكات واسعة بما فيه الكفاية لتلتقط القواسم المشتركة بين الأطراف من أجل تسهيل تقاسم أدوار ذو مغزى للوصول الى أفضل الممارسات ووضع مبادئ توجيهية وتشغيلية مصممة خصيصا لأنواع شراكات محددة. وبشكل عام هناك ثلاث انماط من الشراكات: شراكات التفاوض، والتنسيق والتنفيذ.

## محددات ومخاطر الشراكة (Malena, 2004)

مبادئ الشراكة قابلة للتطبيق حيث هناك مستوى عال من الأفق بين أصحاب المصلحة أو شعور قوي بالهدف المشترك، ولكن هذا لا يمنع وجود مخاطر على مستويات مختلفة تختلف باختلاف مستوى المشاركة ومجال عملها او حتى منطقة عملها. نستطيع تلخيص بعض المخاوف والمخاطر التى يمكن ان تظهر في شراكة ما:

- إضعاف الدور التنظيمي للهيئات الحكومية.
- الشراكات مع الجهات الفاعلة يمكن أن تضر الأعمال المهمة والقيم اوسمعة أحد الاطراف.
- عدم اليقين حول ما يتعلق بأدوار ومسؤوليات كل طرف.
- غموض حدود المشاركة امام المجتمع المدني.
- الاوضاع والاتفاقيات السياسية والتي تحد من دور الشراكة الفاعل.
- المشاكل التشغيلية للبرامج عند تطبيق شراكة ما بسبب اختلاف قوانين وبيئة العمل لكل طرف من اطراف الشراكة.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وعلى كل العديد من المخاطر يمكن تجاوزها بالاستفادة من تجارب الدول الاخرى او حتى من تجارب الاطراف نفسها عند تكرار عملية المشاركة الا أنه من الصعب التعميم المطلق نظرا لبيئة العمل مختلفة الظروف.

**من هم الشركاء؟**

يندرج تحت قائمة الشركاء كافة المؤسسات التي تقدم الخدمات للمجتمع بشكل مباشر أو غير مباشر وهم أولئك المنوط بهم تحقيق المهمّات المباشرة التي تفرضها مشاريع الخطة التنموية الموضوعة، والشركاء المقصود بهم في هذه الدراسة هم أي جهة تقوم بتخطيط أو تنفيذ أو متابعة مشاريع البنية التحتية بقطاعاتها المختلفة والتي تقوم المنظمات الدولية باتفاقيات شراكة فيما بينها ليتم تمويل المشاريع المطروحة من قبل تلك المنظمات.

أبرز هذه المؤسسات الشريكة هي البلديات ومجالس الخدمات المشتركة والتي تتعاون وتنفذ سياسات الوزارات الحكومية المختلفة مثل وزارة التخطيط ووزارة الاشغال والاسكان ووزارة الحكم المحلي ووزارة المواصلات وسلطة الطاقة (سالم، 2012).



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

# الفصل الثالث

# منهجية الدراسة



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

# الفصل الثالث

# منهجية الدراسة

- المقدمة.
- أسلوب الدراسة.
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- أداة الدراسة.
- صدق الاستبانة.
- ثبات الاستبيان.
- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**المقدمة:**

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوعها، وبالتالي تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

ويتناول هذا الفصل وصفا للمنهج المتبع، ومجتمع الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها. كما يتضمن وصفا للإجراءات التي تمت في تصميم أداة الدراسة وتقنينها، والأدوات التي استخدمت لجمع بيانات الدراسة، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

**أسلوب الدارسة:**

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتقييم مشاريع البنية التحتية الممولة من المنظمات الدولية من وجهة نظر الشركاء، والذي يعتمد على دراسة موضوع البحث كما يوجد في الواقع ويهتم بوصفه وصفاً دقيقاً ويعبر عنه تعبيراً كيفياً وكمياً، ومن خلال هذا المنهج تم التقييم والتحليل أملاً في الوصول الى نتائج ذات مغزى تنعكس على تمويل تلك المشاريع بطريقة أكثر تأثيرا في تنمية قطاع البنية التحتية والتي تعتمد بشكل كبير على مصادر التمويل الأجنبي، ويرجى من خلال هذا البحث الوصول لنقاط القوة الضعف ومعالم الفرص والتهديدات التي تواجه تمويل هذا القطاع الهام والحيوي والتي تنعكس على التنمية البشرية والتمكين للمجتمع في قطاع غزة بما يزيد به رصيد المعرفة عن الموضوع.

**وقد تم استخدام مصدرين أساسين للمعلومات:**

1. **المصادر الثانوية:** تم معالجة الإطار النظري للبحث من خلال مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، وتقارير المنظمات الدولية وتقارير السلطات المحلية كالوزارات المختلفة والبلديات، والأبحاث والدراسات السابقة المحلية وتجارب الدول الأخرى والتي تناولت موضوع الدارسة ذاته او مواضيع قريبة وذات صلة بموضوع الدراسة، إضافة إلى البحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2. **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على مدراء عامين ومديري البرامج ومديري أقسام البنية التحتية من المهندسين ومن له علاقة بتخطيط ومتابعة وتنفيذ مشاريع البنية التحتية الممولة من المنظمات الدولية في قطاع غزة والعاملون في المؤسسات الشريكة المستهدفة في قطاع غزة.

## مجتمع الدراسة:

يتكون المجتمع المستهدف من مدراء عامين ومديري البرامج ومديري أقسام البنية التحتية من المهندسين والمهندسين التنفيذيين وكل من له علاقة بتخطيط ومتابعة وتنفيذ مشاريع البنية التحتية الممولة من المنظمات الدولية في قطاع غزة والعاملون في المؤسسات الشريكة المستهدفة في قطاع غزة وشملت كلا من وزارة الاشغال والاسكان العامة، وزارة الاتصالات والمواصلات، مصلحة مياه بلديات الساحل، سلطة الطاقة، سلطة المياه، وزارة التعليم وزارة الصحة اضافة الى وزارة الحكم المحلي المتمثلة في بلديات قطاع غزة المحصورة في 25 مابين بلدية او مجلس بلدي.

ومن الجدير ذكره وجود تباين في عدد الاستبيانات الموزع على المؤسسات وذلك يرجع الى حجم المؤسسة وحجم الخدمات المقدمة للفئات التي تقع تحت منطقتها وقد شمل الاستبيان ما عدده 200 مهندس موزعين حسب الجدول التالي:

| | اسم المؤسسة الشريكة | عدد الاستبيانات الموزعة |
|---|---|---|
| 1 | وزارة الاسكان والاشغال العامة | 15 |
| 2 | وزارة الاتصالات | 5 |
| 3 | وزارة المواصلات | 7 |
| 4 | مصلحة مياه بلديات الساحل | 7 |
| 5 | سلطة الطاقة | 5 |
| 6 | سلطة المياه | 4 |
| 7 | وزارة التعليم | 5 |
| 8 | وزارة الصحة | 4 |
| 9 | بلدية غزة | 25 |
| 10 | بلدية الزهراء | 3 |



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

| | | |
|---|---|---|
| 11 | بلدية وادي غزة | 2 |
| 12 | بلدية المغراقة | 3 |
| 13 | بلدية بيت حانون | 7 |
| 14 | بلدية بيت لاهيا | 5 |
| 15 | بلدية أم النصر | 2 |
| 16 | بلدية جباليا | 9 |
| 17 | بلدية دير البلح | 13 |
| 18 | بلدية النصيرات | 7 |
| 19 | بلدية البريج | 3 |
| 20 | بلدية المغازي | 3 |
| 21 | بلدية الزوايدة | 2 |
| 22 | بلدية المصدر | 2 |
| 23 | بلدية وادي السلقا | 2 |
| 24 | بلدية خان يونس | 17 |
| 25 | بلدية بني سهيلا | 6 |
| 26 | بلدية عبسان الكبيرة | 5 |
| 27 | بلدية عبسان الجديدة | 3 |
| 28 | بلدية خزاعة | 3 |
| 29 | بلدية القرارة | 4 |
| 30 | بلدية الفخاري | 2 |
| 31 | بلدية رفح | 15 |
| 32 | بلدية الشوكة | 3 |
| 33 | بلدية النصر | 2 |
| **المجموع** | | **200** |

جدول رقم (3): توزيع الاستبيانات حسب المؤسسات الشريكة المستهدفة في قطاع غزة



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**عينة الدراسة:**

تم استخدام طريقة الحصر الشامل، حيث تم توزيع عينة استطلاعية حجمها 30 استبانة لاختبار الاتساق الداخلي والصدق البنائي وثبات الاستبانة، وقد تم استبعادها من التحليل النهائي. وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار تم توزيع 170 استبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد 158 استبانة بنسبة بلغت 93%.

**الاسلوب الاحصائي:**

تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئويّة والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغـراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة.
2. اختبار كولمجوروف – سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتبـاط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد تم اسـتخدامه لحسـاب الاتسـاق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة .
5. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قـد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك، ولقد تم استخدامه للتأكـد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة واختبار الفرضيات.
6. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
7. اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**خطوات بناء الاستبانة:**

تم اعداد أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة التي صممت لتقييم مشاريع البنية التحتية الممولة من المنظمات الدولية من وجهة نظر الشركاء، وقد تم اتباع الخطوات التالية لبناء هذه الاستبانة:

1. الاطلاع على العرض الأدبي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
2. تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
3. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
4. تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من مجالين وسبع فقرات.
5. تم عرض الاستبانة على ثلاثة من المحكمين الإداريين وثلاثة من المحكمين الهندسيين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية، ويوضح الملحق رقم (1) أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
6. تم عرض الاستبانة أيضاً على عدد من المحكمين من الزملاء ذوي الخبرة الطويلة في مشاريع البنية التحتية والذين تنقلوا خلال سنوات خبرتهم في العديد من المؤسسات، وكانت لخبرتهم العملية أكبر الأثر في صقل الجانب العملي للاستبانة.
7. في ضوء أراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف والإضافة أو التعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية. ملحق (3).

**أداة الدراسة:**

تتكون استبانة الدارسة من قسمين رئيسين:

**القسم الأول:** وهو عبارة عن بيانات عامة (مكان عمل المؤسسة الشريكة، قيمة المشاريع الممولة من طرف المنظمات الدولية خلال الخمس سنوات الأخيرة، الموقع الوظيفي لمعبئ الاستبيان، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في مجال تنفيذ المشاريع، أهم المانحين التي تعمل معهم المؤسسة الشريكة، قطاع البنية التحتية الذي تعمل به المؤسسة).

ان مثل هذه البيانات ستساعد في فهم العلاقة بينها وبين المتغيرات التي يتم تقييمها، فكل هذه العوامل تؤثر بشكل ما على طبيعة التمويل المقدم وبالتالي ترتبط بعلاقة ما بطبيعة الاثر الذي تتركة المشاريع المقصودة بالتقييم.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**القسم الثاني :** وهو عبارة عن معايير تقييم مشاريع البنية التحتية، ويتكون من 66 فقرة موزع على 7 مجالات :

المجال الأول: الملاءمة، ويتكون من (7) فقرات.

المجال الثاني: الفاعلية، ويتكون من (8) فقرات.

المجال الثالث: الكفاءة، ويتكون من (12) فقرة.

المجال الرابع: الاستدامة، ويتكون من (9) فقرات.

المجال الخامس: الاثر، ويتكون من (9) فقرات.

المجال السادس: التصاميم الفنية، ويتكون من (10) فقرات.

المجال السابع: المرونة، ويتكون من (11) فقرة.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس الاستجابة لفقرات الاستبيان حسب جدول (4):

**جدول (4): درجات مقياس ليكرت الخماسي**

| الاستجابة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|
| الدرجة | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

تم اختيار الدرجة (1) للاستجابة " غير موافق بشدة " وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو20% وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

**صدق الاستبيان:**

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1. **صدق المحكمين:**

عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من 12 متخصص 3 منهم من اساتذة علوم الادارة و 3 من اساتذة علوم الهندسة و 6 من مهندسين ذوي خبرة و 1 متخصص في علم الاحصاء وأسماء المحكمين مرفق في الملحق رقم (1)، وقد تم إجراء ما يلزم من



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدّمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية – انظر الملحق رقم (3).

### 2. صدق المقياس:

#### أولا: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

#### ثانيا: الصدق البنائي Structure Validity

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

### 3. ثبات الاستبانة Reliability

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

#### أولاً: نتائج الاتساق الداخلي

انظر ملحق رقم (2)

#### ثانيا: الصدق البنائي Structure Validity

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



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يبين جدول (5) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 =α وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضع لقياسه.

**جدول (5): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة**

| م | المجال | معامل بيرسون | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|---|---|---|---|
| 1. | الملاءمة. | .711 | *0.000 |
| 2. | الفاعلية. | .653 | *0.000 |
| 3. | الكفاءة. | .633 | *0.000 |
| 4. | الاستدامة. | .634 | *0.000 |
| 5. | الاثر. | .803 | *0.000 |
| 6. | التصاميم الفنية. | .660 | *0.000 |
| 7. | المرونة. | .827 | *0.000 |

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05= α.

أما ثبات الاستبانة فقد تم التحقق منها من خلال:

**معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient:**

استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (6).

**جدول (6): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة**

| م | المجال | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ | الصدق الذاتي* |
|---|---|---|---|---|
| .1 | الملاءمة. | 7 | 0.829 | 0.911 |
| .2 | الفاعلية. | 8 | 0.775 | 0.880 |
| .3 | الكفاءة. | 12 | 0.687 | 0.829 |
| .4 | الاستدامة. | 9 | 0.827 | 0.909 |
| .5 | الاثر. | 9 | 0.763 | 0.874 |
| .6 | التصاميم الفنية. | 11 | 0.836 | 0.915 |
| .7 | المرونة. | 11 | 0.835 | 0.914 |
| | **جميع المجالات السابقة** | **67** | **0.935** | **0.967** |

*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

واضح من النتائج الموضحة في جدول (6) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.687 ، 0.836) لكل مجال من مجالات الاستبانة. كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (0.935)، وكذلك قيمة الصدق الذاتي كانت مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.829 ، 0.915) لكل مجال من مجالات الاستبانة. كذلك كانت قيمة الصدق الذاتي لجميع فقرات الاستبانة (0.967) وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) قابلة للتوزيع، وبعد التأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة يمكن الوثوق بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

## المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

### اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test :

تم استخدام اختبار كولموجروف – سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (7).

**جدول (7) : يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي**

| م | المجال | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|---|---|---|
| .1 | الملاءمة. | 0.131 |
| .2 | الفاعلية. | 0.207 |
| .3 | الكفاءة. | 0.402 |
| .4 | الاستدامة. | 0.089 |
| .5 | الاثر. | 0.287 |
| .6 | التصاميم الفنية. | 0.091 |
| .7 | المرونة. | 0.767 |
| | **جميع مجالات الاستبانة** | **0.828** |



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

واضح من النتائج الموضحة في جدول (7) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي وحيث سيتم استخدام الاختبارات المعلَميَة للإجابة على فرضيات الدراسة.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

# الفصل الرابع

# تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

# الفصل الرابع

## تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

- المقدمة
- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات المنظمات الدولية
- التوزيع حسب الموقع الوظيفي لمعبئ الاستبيان
- التوزيع حسب المؤهل العلمي
- التوزيع حسب عدد سنوات الخبرة في مجال تنفيذ المشاريع
- التوزيع حسب أهم المانحين الذين تعمل معهم المؤسسة الشريكة.
- توزيع عينة الدراسة قطاع البنية التحتية الذي تعمل به المؤسسة
- الفرضية الأولى.
- الفرضية الثانية.
- الفرضية الثالثة.
- الفرضية الرابعة.
- الفرضية الخامسة.
- الفرضية السادسة.
- الفرضية السابعة.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**المقدمة:**

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على المتغيرات ودراستها، وقد اشتملت على (مكان عمل المؤسسة الشريكة، قيمة المشاريع الممولة من طرف المنظمات الدوليّة خلال الخمس سنوات الأخيرة، الموقع الوظيفي لمعبئ الاستبيان، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في مجال تنفيذ المشاريع، أهم المانحين التي تعمل معهم المؤسسة الشريكة، قطاع البنية التحتية الذي تعمل به المؤسسة)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمّعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

**الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات العامة**

وفيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق البيانات العامة

- **التوزيع حسب مكان عمل المؤسسة الشريكة**

**جدول (8): مكان عمل المؤسسة الشريكة**

| مكان عمل المؤسسة الشريكة | العدد | النسبة المئوية % |
|---|---|---|
| شمال غزة | 41 | 17.5 |
| غزة | 70 | 29.9 |
| المنطقة الوسطى | 43 | 18.4 |
| خانيونس | 41 | 17.5 |
| رفح | 39 | 16.7 |
| **المجموع** | *234 | 100.0 |

* المجموع أكثر من 158 لأن السؤال له أكثر من إجابة ( بعض المؤسسات الشريكة تعمل في جميع محافظات غزة، وبعضها يعمل في محافظة واحدة).

يعزى سبب هذا التباين الى أن محافظة غزة تعدّ الأكثر تعداداً للسكان وبالتالي حجم الخدمات المقدّمة والمشاريع أكبر وأوسع، ولكن ليس العدد السكاني فقط هو العامل المؤثر الوحيد بل إن وضع البنية التحتية في المحافظة وتكدّس السكان يؤثر في توجيه المشاريع لتحسين الخدمات



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المقدّمة، لذلك نجد أن المنطقة الوسطى والتي تضم أكبر عدد من مخيمات اللاجئين ذات البنيـــة التحتية السيّئة جاءت في المرتبة الثانية بعد محافظة غزة.

- **التوزيع حسب قيمة المشاريع الممولة من طرف المنظمات الدولية خلال الخمس سنوات الأخيرة بالدولار الأمريكي. (2008-2012)**

**جدول (9): قيمة المشاريع الممولة من طرف المنظمات الدولية خلال الخمس سنوات الأخيرة**

| قيمة المشاريع الممولة من طرف المنظمات الدولية خلال الخمس سنوات الأخيرة | العدد | النسبة المئوية % |
|---|---|---|
| أقل من 2 مليون | 23 | 14.8 |
| من 2 مليون إلى أقل من 5 مليون | 50 | 32.3 |
| من 5 مليون إلى أقل من 10 مليون | 32 | 20.6 |
| 10 مليون فأكثر | 50 | 32.3 |
| **المجموع** | *155 | 100.0 |

*هناك ثلاثة أشخاص لم يجيبوا على السؤال.

يعزى ميل الاجابات إلى ارتفاع قيمة المشاريع المموّلة خلال السنتين السابقتين كما ذكر آنفا في البحث في المبحث الثالث الى عدّة أسباب:

أولا: أن الدراسة شملت الاستطلاع حول الخمس سنوات السابقة والتي شهدت سنوات حصار إضافة الى تدمير واسع لمرافق البنية التحتية في قطاع غزة.

ثانياً: حرب عام 2008م- 2009م والتي وجّهت أنظار العالم الى ما يسمى بإعادة اعمار غزة حيث شارك عدد من المانحين في تمويل العديد من المشاريع وصب ملايين الدولارات من خلال المنظمات الدوليّة التي كان من أهم اهدافها انعاش خدمات البنية التحتية واعادة مقومات الحياة إلى قطاع غزة المنكوب بعد الحرب.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثالثاً: تتميز مشاريع البنية التحتية عن غيرها من مشاريع التنمية انها مشاريع ذات تكلفة عالية وهي مشاريع نوعية تساهم في النمو الاقتصادي للبلد بشكل ملحوظ كمشاريع الطرق ومحطة معالجة المياه العادمة في خان يونس وشبكة الكهرباء على وجه الخصوص وهي مشاريع ذات أهمية قصوى لقطاع غزة على سبيل المثال لا الحصر.

- **التوزيع حسب الموقع الوظيفي لمعبئ الاستبيان**

**جدول (10): الموقع الوظيفي لمعبئ الاستبيان**

| الموقع الوظيفي لمعبئ الاستبيان | العدد | النسبة المئوية % |
|---|---|---|
| مدير عام | 15 | 9.5 |
| مدير برنامج | 15 | 9.5 |
| مدير مشروع | 36 | 22.8 |
| رئيس قسم | 32 | 20.3 |
| أخرى (مدير دائرة، رئيس شعبة، مهندس، منسق مشاريع) | 60 | 38.0 |
| **المجموع** | 158 | 100.0 |

من المعروف أن الرؤية الادارية الشاملة والخبرة في ادارة وتخطيط المشاريع ترتفع كلما صعدنا في سلّم التدرّج الوظيفي، بينما تتنوع الخبرة الفنية في تنفيذ وتشغيل المشاريع كلما هبطنا في سلّم التدرج الوظيفي لذلك كان من الضروري أن تستهدف الاستبانة كل من له علاقة بمشاريع البنية التحتية في المؤسسات الشريكة على اختلاف مواقعهم ومسؤولياتهم وتدرجاتهم الوظيفية لذلك كان من المنطقي انخفاض العدد نسبة الى المديرين العامّين ومدراء البرامج، وارتفاع العدد كلما اقتربنا من التنفيذيين المباشرين كرؤساء الأقسام ومهندسي المواقع.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- **التوزيع حسب المؤهل العلمي**

**جدول (11): المؤهل العلمي**

| المؤهل العلمي | العدد | النسبة المئوية % |
|---|---|---|
| دبلوم | 5 | 3.2 |
| بكالوريوس | 109 | 69.9 |
| دراسات عليا | 42 | 26.9 |
| **المجموع** | *156 | 100.0 |

*هناك شخصان لم يجيبوا على السؤال.

إن مشاريع البنية التحتية هي مشاريع فنية معقدة تحتاج إلى أشخاص ذوي خبرة عالية إضافة الى مؤهلات علميّة في العلوم الهندسية لا تقل عن البكالوريوس لذلك نجد ارتفاع نسبة حملة البكالوريوس نسبة إلى حملة الدراسات العليا والذين يشغلون مناصب إدارية بينما انخفضت كثيرا نسبة حملة الدبلوم والذين يشغلون مناصب فنية أقل مسؤولية.

- **التوزيع حسب عدد سنوات الخبرة في مجال تنفيذ المشاريع**

**جدول (12): عدد سنوات الخبرة في مجال تنفيذ المشاريع**

| عدد سنوات الخبرة في مجال تنفيذ المشاريع | العدد | النسبة المئوية % |
|---|---|---|
| أقل من خمس سنوات | 43 | 27.2 |
| من (5-10) سنوات | 43 | 27.2 |
| أكثر من 10 سنوات | 72 | 45.6 |
| **المجموع** | 158 | 100.0 |

كما ذكر سابقا أن مشاريع البنية التحتية هي مشاريع فنية معقدة تحتاج إلى أشخاص ذوي خبرة عالية وهذا ما يفسر ارتفاع نسبة ذوي الخبرة من العينة التي استهدفتها الدراسة.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- **التوزيع حسب أهم المانحين الذين تعمل معهم المؤسسة الشريكة**

**جدول (13): أهم المانحين الذين تعمل معهم المؤسسة الشريكة**

| أهم المانحين الذين تعمل معهم المؤسسة الشريكة | العدد | النسبة المئوية % |
|---|---|---|
| أجنبي | 126 | 66.3 |
| عربي | 64 | 33.7 |
| **المجموع** | *190 | 100.0 |

* المجموع أكثر من 158 لأن السؤال أكثر من إجابة

يمكن ارجاع الاختلاف الواضح بين النسبتين إلى التغيّر واضح المعالم في سياسات التمويل، فمن الملاحظ خلال السنوات السابقة دخول المانح العربي ساحة التمويل لمشاريع التنمية في قطاع غزة وهذا بالطبع نشأ كنتيجة لتغيّر الجغرافيا السياسة في المنطقة سواء على الصعيد الداخلي أو على صعيد الدول المجاورة، ولكن بالرغم من ذلك لازال حجم التمويل الاجنبي ضعفي حجم التمويل العربي حسب ما تظهره نتائج الاستبانة. هناك العديد من المانحين الاجانب الذين احجموا عن دعم قطاع غزة او حتى قلّلوا من حجم التمويل الموجه للقطاع وذلك تماشياً مع تغيّر سياسات إدارة الصراع في الشرق الأوسط وبالذات عندما نتحدث عن مشاريع بنية تحتية تدعم الاقتصاد والنمو لبلد يحتضن ثقافة الارهاب من وجهة نظرهم.

- **توزيع عينة الدراسة حسب قطاع البنية التحتية الذي تعمل به المؤسسة**

**جدول (14): قطاع البنية التحتية الذي تعمل به المؤسسة**

| قطاع البنية التحتية الذي تعمل به المؤسسة | العدد | النسبة المئوية % |
|---|---|---|
| النقل والمواصلات | 52 | 16.5 |
| المياه والصرف الصحي | 102 | 32.3 |
| النفايات الصلبة | 58 | 18.4 |
| الطاقة | 13 | 4.1 |
| المباني | 85 | 26.9 |
| الاتصالات | 6 | 1.9 |
| **المجموع** | *316 | 100.0 |

*المجموع أكثر من 158 لأن السؤال له أكثر من إجابة ( بعض المؤسسات الشريكة تعمل في اكثر من قطاع من قطاعات البنية التحتية).



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

إن تدرّج النسب السابقة يأتي حسب أهمية وحجم الخدمات التي تقدمها المؤسّسات الشريكة للمواطنين كذلك عدد المؤسّسات التي تقدم تلك الخدمات، وحسب ما تظهره الاستبانة تأتي خدمات المياه والصرف الصحي في أول القائمة ويرجع ذلك الى كون خدمة المياه تمثل الخدمة الأهم والتي بدونها تتوقف نشاطات الفرد اليومية، وانقطاع او تدهور هذه الخدمة يشكل خطر كبير يهدد حياة الانسان وهي عصب الخدمات التي تقدمها بلديات القطاع الخمس والعشرون، أما المباني فقد جاءت في المرتبة الثانية ويمكن ارجاع ذلك الى سببين اولهما ان المباني من اكثر القطاعات التي تضررت خلال حربي 2009م و 2012م، وثانيهما أن القطاع يشكو من كثافة سكانية عالية، بمعنى آخر يزداد عدد الافراد الذين تؤيهم وحدة سكنية واحدة مما يجعل الاسكان هدف مهم من أهداف التمويل، وقد حصلت الطاقة والاتصالات على نسب مئوية منخفضة جداً وهما خدمتان تختص بمتابعتهما جهتان فقط، سلطة الطاقة ووزارة الاتصالات. وتظهر هذه النسبة المنخفضة ضعف اهتمام المنظمات الدولية بالمشاريع التي تستهدف هذين القطاعين ولعل السبب في ذلك ارتباط هذين القطاعين بالظروف السياسة والموانع التي يضعها الطرف الاسرائيلي لتطوير هذان القطاعان حيث يدرك القاصي والداني ارتباط حصار قطاع غزة والعمليات العسكرية التي ينفذها الجيش الاسرائيلي بشبكة الاتصالات والكهرباء الموجودة التي توفر البنية التحتية لعناصر البقاء والمقاومة لذلك نجد حجم التمويل الموجه لهذين القطاعين لا يكاد يذكر، أما السبب الثاني فيعزى الى كون المقدّم الحقيقي لخدمة الكهرباء والاتصالات في قطاع غزة هو شركات قطاع خاص، شركة كهرباء غزة من جهة وشركة الاتصالات الفلسطينية وجوال من جهة اخرى.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**الفرضية الأولى:**

**يؤثر معيار الملاءمة على تقييم مشاريع البنية التحتية الممولة من المنظمات الدولية في قطاع غزة.**

تم استخدام T-test لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (14).

**جدول (15) : المتوسط الحسابي لفقرات الملاءمة**

| م | الملاءمة | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي النسبي | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية (Sig.) | الرتبة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| .1 | تتوافق المبادرات الانمائية التي تطرحها المنظمات الدولية ونتائجها مع السياسات والأولويات الحكومية والمحلية حسب اولويات | 3.71 | 74.18 | 13.68 | *0.000 | 3 |
| .2 | تقوم المنظمات الدولية المانحة بتحديد الفئات المستهدفة بالشراكة مع الشركاء. | 3.81 | 76.20 | 13.58 | *0.000 | 1 |
| .3 | تلبي المشاريع المقدمة حاجات المستفيدين وتحظى بالقبول لدى الفئات المستهدفة. | 3.72 | 74.39 | 12.31 | *0.000 | 2 |
| .4 | تستجيب المنظمات الدولية المانحة لمستلزمات التنمية والأولويات المتغيرة والجديدة بصورة سريعة وفي الوقت المناسب. | 3.20 | 63.92 | 3.39 | *0.000 | 7 |
| .5 | تشارك المنظمات الدولية المانحة المؤسسات الشريكة بوضع استراتيجيات البرامج وخطط | 3.24 | 64.81 | 3.36 | *0.000 | 6 |
| .6 | تتفهم المنظمات الدولية المانحة الاوضاع المحلية والظروف الراهنة وتتعاون | 3.51 | 70.13 | 8.08 | *0.000 | 5 |
| .7 | يساهم الدور الذي تقوم به المنظمات الدولية المانحة في تحقيق معيار الملاءمة لمخرجات وأهداف المشاريع على النحو المخطط له. | 3.68 | 73.54 | 12.35 | *0.000 | 4 |
| | **جميع فقرات المجال معاً** | **3.55** | **71.02** | **15.15** | ***0.000** | |

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ .



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

من جدول (15) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " تقوم المنظمات الدولية المانحة بتحديد الفئات المستهدفة بالشراكة مع الشركاء " يساوي 3.81 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 76.20%، قيمة الاختبار 13.58 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " تستجيب المنظمات الدولية المانحة لمستلزمات التنمية والأولويات المتغيرة والجديدة بصورة سريعة وفي الوقت المناسب " يساوي 3.20 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 63.92%، قيمة الاختبار 3.39, وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.55، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 71.02%، قيمة الاختبار 15.15، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال الملاءمة دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف إحصائياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وعليه يمكن قبول نتيجة الفرضية والتي تنص على ان معيار الملاءمة يؤثر على تقييم مشاريع البنية التحتية الممولة من المنظمات الدولية في قطاع غزة تأثيراً ذي دلالة إحصائية.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ان ما يفسر النتيجة السابقة هو أن آراء الذين شملتهم الاستبانة تتفق على أن تمويل مشاريع البنية التحتية الممولة من المنظمات الدولية يتأثر بمعيار الملاءمة بما نسبته 71.02%، وهي نسبة مرتفعة اذا ما قارنا أهداف التمويل الموضوعة بمخرجات تلك المشاريع، ويمكن القول بأن ارتفاع هذه النسبة يعود الى أن التمويل يوضع بالأساس حسب الخطة الوطنية المتفق عليها، اضافة الى أن أي مشروع بنية تحتية يجب أن يسبقه دراسة مستفيضة عن القطاع المستهدف تضمن من خلال مؤشرات واضحة بلوغ الغايات والاهداف المرجوّة من المشروع، إلّا أن التغيرات السريعة في المجتمع والتقلّبات في سياسات ووجهات التمويل وصعوبة وجود معلومات محدّثة عن القطاع المستهدف وضعف التنسيق بين المنظمات فيما بينها، جميع هذه الاسباب جعلت ملاءمة مخرجات المشاريع تختلف عن المخطط له أصلاً بدرجة بسيطة، لذلك نرى ان أقل نسبة موافقة أظهرتها الاستبانة كانت على الاستجابة لمستلزمات التنمية والاولويات المتغيّرة، وهذا ما يفسر الـــ 28.98% المتبقية عند الحكم على مدى ارتباط مشاريع البنية التحتية بالغايات المخطط لها أصلاً. وكمثال واضح لتغيَر سياسات المانحين نذكر مشروع تعبيد شارع بيت لاهيا العام المدخل الشرقي، حيث تم الشروع في تنفيذ هذا المشروع بتمويل من الوكالة الامريكية للتنمية الدولية USAID في عام 2004م، وبعد عملية اغتيال أربعة اجانب في شمال القطاع أوقفت جميع المشاريع بعد احتساب الاعمال المنجزة للمقاولين وقررت الوكالة وقف التمويل آنذاك. ثم قامت بلدية بيت لاهيا باستكمال المشروع.

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (حماد،2010) الذي اشار فيها الى تقييم معيار الملاءمة في المشاريع في المنظمات غير الحكومية وخلص حماد في دراسته الى وعي المنظمات بأهمية معيار الملاءمة بما يتضمنه من عناصر في المشاريع و بما يحقق لها من مصداقية مع الفئات المستهدفة على أرض الواقع. واشتركت هذه الدراسة مع دراسة (مقداد والهندي،2005) في كون احد اسباب تراجع عمل المنظمات غير الحكومية هو ضعف التنسيق بين المنظمات فيما بينها، اضافة الى أن نقص التمويل وارتباط المنظمات غير حكومية باجندة الممول أعاق قدرتها على تحقيق التنمية الاقتصادية بالشكل المطلوب وهو ما اظهرته نتائج دراستنا هذه. وتتقاطع هذه الدراسة مع دراسة (ابوحماد، 2011) في كون المشاريع الممولة دولياً تتأثر بالاجندة السياسية للممول وهذا ما اظهرته نتائج دراستنا حيث يحترم اغلب الممولين



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الشروط التي يضعها الجانب الاسرائيلي، وهذا ما اكدته دراسة (Qita, 2009) حيث ساهمت الاموال في تطوير البنية التحتية وتوفير الخدمات الاجتماعية الأساسية بشكل كبير ولكن لم تلبي طموحات وتطلعات الفلسطينيين، وخير دليل على توافق نتائج الدراسات السابقة مع دراستنا هذه مشروعا المطار والميناء البحري الذي لم يكتب لهما النجاح نتيجة اصرار الجانب الاسرائيلي على الرفض، والمطار الذي تم تمويله من الحكومة المغربية ودمرته القوات الاسرائيلية قبل تشغيله، أما دراسة (MacDonald, 1999) فقد اكدت على ضرورة اشراك اصحاب المصلحة الذين تخدمهم المشاريع في عملية التقييم وهي نفس النتيجة التي توصلت اليها الدراسة حيث اوصت بضرورة رفع مستوى المشاركة مع الشركاء في المشاريع.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**الفرضية الثانية:**

**يؤثر معيار الفاعلية على تقييم مشاريع البنية التحتية الممولة من المنظمات الدولية في قطاع غزة.**

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (16).

**جدول (16): المتوسط الحسابي لفقرات الفاعلية**

| م | الفاعلية | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي النسبي | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية (Sig.) | الرتبة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| .1 | الهدف من المشاريع واضح ومفهوم لجميع الشركاء. | 4.02 | 80.38 | 19.33 | *0.000 | 1 |
| | مؤشرات قياس الاهداف واضحة وتعبر عن المشاريع بدقة. | 3.72 | 74.30 | 12.28 | *0.000 | 4 |
| .2 | يتم توقع المخاطر المحتملة التي قد تعرقل عمل المشروع ووضع الحلول المناسبة لها قبل حدوثها. | 3.16 | 63.18 | 2.19 | *0.015 | 8 |
| .3 | يتم اخذ الاحتياطات والاجراءات المناسبة لتجنب المخاطر المتوقعة أثناء تنفيذ المشروع. | 3.56 | 71.27 | 8.14 | *0.000 | 6 |
| .4 | يتم تحديد المسؤوليات وتوزيع الأدوار بين المنظمات الدولية المانحة والمؤسسات الشريكة بشكل مشترك. | 3.52 | 70.38 | 7.54 | *0.000 | 7 |
| .5 | يتم تحقيق الاهداف والفوائد المخطط لها إداريا وماليا. | 3.82 | 76.33 | 15.63 | *0.000 | 2 |
| .6 | تحصل المشاريع على رضى المؤسسة الشريكة من حيث مستوى المشاركة المطلوب في مراحل الاعداد والتجهيز للمشاريع. | 3.73 | 74.56 | 13.97 | *0.000 | 3 |
| .7 | يساهم الدور الذي تقوم به المنظمات الدولية المانحة في تحقيق معيار الفاعلية للمشاريع على النحو المخطط له. | 3.70 | 73.92 | 12.98 | *0.000 | 5 |
| | **جميع فقرات المجال معاً** | **3.65** | **73.04** | **16.75** | ***0.000** | |

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ .



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

من جدول (16) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " الهدف من المشاريع واضح ومفهوم لجميع الشركاء " يساوي 4.02 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 80.38%، قيمة الاختبار 19.33، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " يتم توقع المخاطر المحتملة التي قد تعرقل عمل المشروع ووضع الحلول المناسبة لها قبل حدوثها " يساوي 3.16 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 63.18%، قيمة الاختبار 2.19، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.015 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.65، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 73.04%، قيمة الاختبار 16.75، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال الفاعلية دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

بناءً على ما سبق يمكن قبول نتيجة الفرضية والتي تنص على أن فاعلية المشاريع تؤثر على تقييم مشاريع البنية التحتية الممولة من المنظمات الدولية في قطاع غزة تأثيراً ذي دلالة إحصائية.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

لقد كانت آراء الذين شملتهم الاستبانة تتفق على أن تمويل مشاريع البنية التحتية الممولة من المنظمات الدولية يتأثر بمعيار الفاعلية بما نسبته 73.04%، وهي نسبة مرتفعة أيضاً تعود لاتفاق المنظمات الدولية والمؤسسات الشريكة على الاهداف المرجوة من المشاريع قبل انشائها، اضافة الى حصولها على الرضى بدرجة عالية، وتعود النسبة المتبقية وهي 26.96% من عدم تحقق فاعلية المشاريع الى عدة عوامل أولها نسبة المخاطرة العالية التي تحفّ المشاريع والتي يرجع بعضاً منها الى أسباب غير متوقعة مثل الضربات والعمليات العسكرية او اغلاق المعابر المفاجئ ولعل موانع استخدام بعض المواد الانشائية لأسباب امنية لدى الطرف الاسرائيلي تشكل ايضا سبباً من الصعب اغفاله، اما الاسباب التي يمكن توقعها فهي في الاغلب تعود الى ضعف الامكانيات والآليات المتوفرة بسبب انهيار قطاع الاقتصاد ومثل هذه الاسباب يمكن معالجتها بتعديل الخطط بما يتناسب مع الظروف والامكانيات المتوفرة، مثال على ذلك عند طرح مشاريع ازالة ركام المستوطنات تم اجراء مسح لقياس قدرات المقاولين المالية والفنية ووجد ان عددا قليلا جدا منهم من لديه القدرة على دخول العطاء بالذات مع عدم توفر آليات ضخمة وحديثة تتناسب وحجم العمل المطلوب، لذلك قام برنامج الأمم المتحدة بتحديد المقاولين الذين يمكنهم دخول العطاء، ونتيجة لعدم وجود آليات ضخمة او وسائل تفجير للمباني القائمة سمح للمقاولين بتمديد مدد المشاريع مع وضح خطط مدروسة لإزالة هذه المباني بالنظام اليدوي للطوابق العليا والآلي للطوابق للسفلى مع رفع أنظمة السلامة والأمان إلى أقصى حد، وكان الامر الاشد خطورة على نجاح المشروع هو منع الجانب الاسرائيلي دخول الكسارة التي يعتمد عليها الهدف الاول من انشاء المشروع وهو طحن الخرسانة للحصول على مادة اولية يمكن اعادة استخدامها في رصف الطرق وقد تم الاعتماد على كسارات صغيرة محلية بطاقة استيعابية أقل، وقد نجحت الخطط الموضوعة وتم الحصول على المخرجات المطلوبة بالرغم من التحديات والعراقيل التي وضعتها الحكومة الاسرائيلية أو التي فرضتها بيئة العمل. لذلك نستطيع القول بان نسبة 73.04% من تحقيق الفاعلية هي معدّل مرتفع نسبة للظروف والتحديات التي تواجهها مشاريع البنية التحتية في قطاع غزة.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (حماد،2010) حيث خلصت الى أن إدارة المشاريع تراعي تحقيق أهداف المشاريع الموضوعة وتحقيق التنمية للفئات المستهدفة وذلك يرجع إلى صحة الفرضيات



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المخطط لها حسب تصميم المشاريع مما يرفع من فاعلية تلك المشاريع بالنسبة للمستفيدين منها. واقتربت هذه النتائج مع ما توصلت اليه دراسة (Qita, 2009) التى خلصت فيها إلى أن التمويل المقدّم من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية كحالة خاصّة اختصت بها الدراسة ساهم بشكل أساسي في تلبية متطلبات التنمية البشرية في المجتمع الفلسطيني ولكنه لم يكن كافيا لتلبية حاجات الفلسطينيين، ورغم أن هذه الأموال أدت إلى بعض الإنجازات الا أن تحقيق تلك الانجازات لم يكن بالامر السهل وغالبا ما تستصدم تلك المشاريع بالعقبات السياسية، وهي نفس النتيجة التي توصلت اليها دراستنا التي اتفقت ايضا مع ما خلصت اليه دراسة (Hallaq, 2003) والذي لخص فيها اسباب ضعف مقاولي المشاريع الانشائية في قطاع غزة ولخصها في الاعتماد على البنوك ودفع فوائد عالية، رأس مال غير كافي، ادارة السيولة النقدية، نقص الخبرة في مجال العمل، تقسيم القطاع الى مناطق، الاغلاق، غياب القوانين والنظم لصناعة المقاولات، قلة الأرباح بسبب المنافسة، ترسية العطاءات على أقل الاسعار، قلة الخبرة في مجال العقود، واغلب هذه الاسباب تم التوصل اليها في هذه الدراسة. لقد اوضحت دراسة (Lee and Chan, 2008) ان مشاريع التنمية الحضرية بحاجة الى نموذج تقييم يعتمد على مجموعة من مؤشرات الاداء وذلك لخصوصية هذه المشاريع وهو ما تم طرحه واخذه بعين الاعتبار باضافة مقياسين اخرين لعملية التقييم.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**الفرضية الثالثة:**

**يؤثر معيار الكفاءة على تقييم مشاريع البنية التحتية الممولة من المنظمات الدولية في قطاع غزة.**

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (17).

**جدول (17): المتوسط الحسابي لفقرات الكفاءة**

| م | الكفاءة | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي النسبي | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية (Sig.) | الرتبة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| .1 | يتم تحديد مدخلات المشروع كالموارد المالية والبشرية والتقنية بالشراكة والاتفاق مع المؤسسات الشريكة. | 3.76 | 75.13 | 13.43 | *0.000 | 6 |
| .2 | يتم تحقيق مخرجات المشاريع بشكل اقتصادي مدروس وأمثل. | 3.57 | 71.41 | 8.53 | *0.000 | 10 |
| .3 | تحقق الأنشطة المخطط لها في المشاريع المخرجات المطلوبة للمشروع بكفاءة. | 3.63 | 72.60 | 9.67 | *0.000 | 8 |
| .4 | يتم اختيار التوقيت لمدخلات المشروع بشكل مناسب وصحيح. | 3.57 | 71.43 | 8.70 | *0.000 | 9 |
| .5 | مدخلات المشاريع الممولة من المنظمات الدولية من حيث الكم والكيف (طواقم، معدات، مرافق، ..) تلبي احتياجات تحقيق الهدف للمشروع وتحقيق مخرجاته. | 3.76 | 75.23 | 13.66 | *0.000 | 5 |
| .6 | الحاجة للمشاريع والأهداف المرجو تحقيقها منه تبرر التكلفة لتلك المشاريع. | 3.81 | 76.23 | 12.75 | *0.000 | 4 |
| .7 | لا توجد معوقات من جهة المنظمات الدولية المانحة عند التقدم بمشاريع تخص البنية التحتية. | 3.37 | 67.44 | 4.91 | *0.000 | 11 |



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| .8 | الظروف السياسية التي يعيشها القطاع تؤثر على نوع وحجم المنح المقدمة من المنظمات الدولية لدعم مشاريع البنية التحتية. | 4.28 | 85.64 | 18.87 | *0.000 | 3 |
| .9 | مطلوب من المنظمات الدولية المانحة تحسين آليات دعم مشاريع البنية التحتية من حيث الكم والكيف. | 4.47 | 89.49 | 29.87 | *0.000 | 1 |
| .10 | مطلوب من المنظمات الدولية المانحة تخصيص ميزانيات مالية اكبر لمشاريع البنية التحتية. | 4.45 | 89.03 | 26.00 | *0.000 | 2 |
| .11 | يشكل توفر التكنولوجيا اللازمة والتقنيات الحديثة عائقاً أمام تنفيذ المشاريع. | 3.29 | 65.71 | 3.12 | *0.001 | 12 |
| .12 | يساهم الدور الذي تقوم به المنظمات الدولية في تحقيق معيار الكفاءة للمشاريع. | 3.73 | 74.62 | 14.13 | *0.000 | 7 |
| | **جميع فقرات المجال معاً** | **3.81** | **76.17** | **25.59** | ***0.000** | |

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ .

من جدول (17) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة " مطلوب من المنظمات الدولية المانحة تحسين آليات دعم مشاريع البنية التحتية من حيث الكم والكيف " يساوي 4.47 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 89.49%، قيمة الاختبار 29.87، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الحادية عشر " يشكل توفر التكنولوجيا اللازمة والتقنيات الحديثة عائقاً أمام تنفيذ المشاريع " يساوي 3.29 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 65.71%، قيمة الاختبار3.12, وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.001 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

– بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.81، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 76.17%، قيمة الاختبار 25.59، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال الكفاءة دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وعليه يمكن قبول نتيجة الفرضية والتي تنص على أن كفاءة المشاريع تؤثر على تقييم مشاريع البنية التحتية الممولة من المنظمات الدولية في قطاع غزة تأثيرا ذي دلالة إحصائية.

وبناءً على المعطيات السابقة أعطت الاستبانة مؤشرا مناسباً بلغ 76.17% لكفاءة مشاريع البنية التحتية الممولة من المنظمات الدولية حسب ما يراه الشركاء، وهذا يعني أن استغلال الموارد المخصصة للمشاريع لا يتم بالشكل الكامل وتشمل الموارد المعدات والمواد الاولية والقوة العاملة والموارد المالية والادارة (7M's: Money, Materials, Machinery, Manpower, Management) (الفرا وآخرون، 2002)، إن ما يفسر استغلال الموارد هو وجود تخطيط واتفاق مسبق بين المنظمات الدولية والمنفذين من الشركاء على عملية ادارة تلك المشاريع ويمكن ارجاع الـــ 23.83% المتبقية إلى عدة عوامل نصنفها تحت سبع فئات:

أولاً: الموارد المالية، ان نظام الدفعات المالية المعقّد الذي تنتهجه المنظمات الدولية في تمويل تلك المشاريع والذي يجعل من عملية تحويل المبالغ المستحقة للمقاولين عمليّة معقّدة وذات اجراءات طويلة تؤثر على سير المشروع، مثال على ذلك تستغرق الدفعات المقدّمة من المقاولين في المشاريع الممولة من البنك الاسلامي للتنمية ستين يوماً لتحصل على الموافقة (البنك الاسلامي للتنمية،2012)، اضافة الى ان بعض المانحين يتأخرون في الايفاء بالتزاماتهم رغم وجود اتفاقيات تم التوقيع عليها ولعل السبب في ذلك تعقيد وصعوبة الاجراءات الماليّه التي تلزم المؤسسة المنفذة بتقديم كم هائل من الاوراق والوثائق الخاصة بطلب الدفعات من المانح، ثم تقلبات سعر الدولار صعودا وهبوطا في اوقات متقاربة والذي يؤثر على اسعار المواد بشكل مباشر حيث أن التمويل يكون بالعملة الصعبة (دولار أو يورو) بينما يتم شراء المواد والمعدات والدفع للقوة العاملة بالعملة المحليّة وهي الشيكل الاسرائيلي وهذا ما يزيد من الأعباء المالية التي تحد من كفاءة المشروع، ويجد المتتبع لاسعار العملات خلال الخمس سنوات السابقة التقلبات العنيفة لقيمة الدولار وذلك خلال مدد زمنية بسيطة ومتعاقبة وهو ما سبب مشكلة مالية للمقاولين الملزمين بعقود بالذات في المشاريع ذات الفترة الزمنية الطويلة،



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

علماً بان جميع العقود المبرمة مع المقاولين لا تتحمل تغطية فرق العملة ( 14/3/2013, forexpros.ae ).

ثانياً: المواد المتاحة وهي عامل أساسي في تحديد كفاءة مدخلات مشاريع البنية التحتية في ظل الحصار المفروض على قطاع غزة، ان عدم وجود المواد التي تتطلبها التصميمات الموضوعة او مواد مكافئة للمواصفات المطلوبة يحد من فرص اخراج المشروع بالكفاءة والوقت والكلفة المطلوبة بالشكل الاقتصادي والامثل. ومن المعلوم ان استخدام منتجات بجودة أقل يزيد كلفة الصيانة وفي نفس الوقت يقلل من العمل التشغيلي للمشروع، ان توفر المواد في السوق يعتبر عامل مهم جداً في تحديد كفاءة المشاريع المنجزة، حيث شهد القطاع في السنوات الأخيرة تقلّبات عنيفة في السوق المحلي بدءا من شح المواد اثر اغلاق المعابر الاسرائيلية ثم غرق السوق بالبضائع المدخلة عن طريق الأنفاق وهذا كله اثر على آليات اعتماد المواد الانشائية، مثال على ذلك في كثير من المشاريع الانشائية تم رفض عيّنات الاسمنت والحديد المصري او حتى الاسمنت التركي بالرغم من انه أبدى نتائج اختبارات عالية وذلك بسبب رفض المانحين استخدام مواد يتم ادخالها عبر الانفاق. وجدير بالذكر ايضا سوق المقاولين في قطاع غزة الذي تأثر بسنوات الركود السابقة مما أثر على قدرة المقاولين على الانتعاش مرة اخرى ويبدو ذلك جلياً في اسعار العطاءات المقدّمة والتي لا تتجاوز نسبة الربح فيها عن 5-7% في أغلب الاحيان، ومن المعروف في عالم الانشاءات أن الوضع المالي للمقاول المنفّذ يؤثر بشكل كبير على كفاءة انجازه ومن ثم على كفاءة المشروع ككل.

ثالثاً: ضعف قدرات المقاولين الفنية والمالية وهو وضع طبيعي بعد أن انهكتهم سنوات الحصار إضافة إلى تراجع سوق الانشاءات في قطاع غزة خلال الخمس سنوات الأخيرة، وتهالك جميع معدات الانشاء وخلو السوق المحلي من معدات او قطع جديدة، فأغلب قطع الغيار للمعدات الثقيلة هي من المعدات التي خرجت من الخدمة حسب العمر الافتراضي المسموح به في بلادها ويتم اعادة بيعها ثم تهريبها عبر الانفاق، وسواء اعتمد المقاولون على شراء المعدات او اعتمدوا على صيانة ما هو موجود فان كلفة الصيانة مرتفعة جداً نتيجة لعدم وجود وكالات للشركات داخل قطاع غزة (بركات،2013).

رابعاً: تراجع كفاءة القوة العاملة على اختلاف درجاتهم، والكفاءة تعتمد على الخبرة المحصّلة من تراكم المشاريع اضافة الى البرامج التدريبية وفي كلتا الحالتين فان سوق العمل الغزي يفتقر الى كلاهما.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

خامساً: الادارة سواء من جانب المنظمات الدولية او الشركاء والتي غالبا ما تفتقر الى الخبرة العملية عند الحديث عن مشاريع نوعية تنفذ للمرة الأولى في القطاع، لذلك نجد الكثير من المشاكل غير المتوقعة سواء عند عملية التخطيط او التنفيذ او التشغيل يتم حلها بطريقة رد الفعل Reactive وليس بطريقة اتخاذ الاجراءات اللازمة لمنع حدوث المشكلة Proactive وهذا ما ظهر جلياً في نتيجة الفقرة الثالثة من معيار الفاعلية.

وبشكل عام تعتبر النتيجة التي خرجت بها الاستبانة جيدة في ظل الظروف والمعوّقات التي يواجهها قطاع البنية التحتية في قطاع غزة، مقارنة مع دول اخرى لا تعاني من الاحتلال أو تبعاته.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (حماد،2010) وقد ارجعت دراسة حماد تلك النسبة الى أنه من أولويات إدارة المشاريع تحقيق مخرجات المشاريع المخطط لها وذلك في ظل وجود مرونة للإدارة اليومية في التعامل مع الظروف المتغيرة من خلال الاستفادة من نظام المتابعة الفعال ومقارنة تكاليف مخرجات المشاريع بتكاليف مشاريع مشابهه أخرى وتبرير التكاليف بالفوائد من المشاريع من أجل تقليل ظهور نتائج غير مخطط لها، وهذا يوضح أهمية الاهتمام بمعيار الكفاءة كشرط للتمويل والاستمرار مع نفس الممول وزيادة الدعم فيما بعد.

كما اتفقت ايضا مع نتائج دراسة (النباهين،2008) التي قيّم فيها آداء الادارة المالية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وقد خلصت الى عدة نتائج أهمّها أن الإدارة المالية لا تحظى بالقدر المناسب من الأهمية في المنظمات غير الحكومية إضافة الى وجود علاقة سلبيّة بين ممارسة واستخدام الادارة المالية والمعوقات التي تواجهها المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة وهي نفس نتائج الدراسة مع وجود اختلاف في نوعية التدريب وكيفه تبعاً لنوعية المشاريع التي تقدمها تلك المنظمات. وتقاطعت هذه الدراسة مع دراسة (Hallaq, 2003) في ضرورة وضع برامج تدريبية للشركاء المنفذين على اختلاف مستوياتهم.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**الفرضية الرابعة:**

**يؤثر معيار الاستدامة على تقييم مشاريع البنية التحتية الممولة من المنظمات الدولية في قطاع غزة.**

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (18).

**جدول (18): المتوسط الحسابي لفقرات الاستدامة**

| م | الاستدامة | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي النسبي | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية (Sig.) | الرتبة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| .1 | تتفهم المنظمات الدولية المانحة الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية المحلية بما يدعم استدامة المشاريع الممولة. | 3.66 | 73.21 | 11.27 | *0.000 | 1 |
| .2 | يوجد تصور مشترك حول القدرة الوطنية للحفاظ على فعالية واستدامة المشاريع في المستقبل. | 3.40 | 67.95 | 6.02 | *0.000 | 3 |
| .3 | يتم وضع خطط استراتيجية لاستدامة المشاريع الممولة دولياً. | 3.26 | 65.26 | 3.64 | *0.000 | 5 |
| .4 | يوجد برامج لتطوير قدرات الاطراف الوطنية المعنية باستدامة المشاريع. | 3.15 | 63.10 | 2.32 | *0.011 | 9 |
| .5 | تدعم المنظمات الدولية القدرات المؤسساتية اللازمة لإدارة وتشغيل مشاريع البنية التحتية في المؤسسات الشريكة. | 3.43 | 68.59 | 6.88 | *0.000 | 2 |
| .6 | يوجد آليات اقتصادية ومالية لدى الجهات المحلية لضمان استمرارية الانتفاع من المشاريع بعد انتهاء المنحة. | 3.17 | 63.33 | 2.37 | *0.010 | 8 |
| .7 | يوجد مؤشرات لقياس استدامة المشاريع. | 3.19 | 63.74 | 2.40 | *0.009 | 7 |
| .8 | يوجد لدى المؤسسة الشريكة خطط لضمان استدامة المشاريع. | 3.26 | 65.13 | 3.88 | *0.000 | 6 |



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 9. | يساهم الدور الذي تقوم به المنظمات الدولية المانحة في تحقيق معيار الاستدامة. | 3.35 | 66.92 | 5.70 | *0.000 | 4 |
| | **جميع فقرات المجال معاً** | **3.32** | **66.35** | **6.87** | ***0.000** | |

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ .

من جدول (18) يمكن استخلاص ما يلي:

– المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تتفهم المنظمات الدولية المانحة الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية المحلية بما يدعم استدامة المشاريع الممولة " يساوي 3.66 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73.21%، قيمة الاختبار 11.27 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

– المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة" يوجد برامج لتطوير قدرات الاطراف الوطنية المعنية باستدامة المشاريع" يساوي 3.15 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 63.10%، قيمة الاختبار 2.32 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.011 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

– بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.32، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 66.35%، قيمة الاختبار 6.87 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال الاستدامة دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

بناءً على ما سبق يمكن قبول نتيجة الفرضية والتي تنص على أن استدامة المشاريع تؤثر على تقييم مشاريع البنية التحتية الممولة من المنظمات الدولية في قطاع غزة تأثيرا ذي دلالة إحصائية.

تشكل الاستدامة أهم العوامل التي تلقي بوزنها عند التخطيط لمشاريع التنمية البشرية، و يكون هذا العامل ملموسا بشكل كبير على وجه الخصوص في مشاريع البنية التحتية خاصّة وان تلك المشاريع تعتبر عصب النمو الاقتصادي في أي دولة والذي يوثر بشكل مباشر وغير مباشر



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

على التنمية ويمكن قياس مؤشر الاستدامة بسهولة في تلك المشاريع، إلا أن هذا لا ينطبق على قطاع غزة بحسب ما أظهرته الاستبانة بنسبة موافقة بلغت 66.35%، وهذا بسبب العمليات العسكرية التي يصر فيها الاحتلال على ضرب البنية التحتية في كل مرة يعاد انشاؤها، مثل المطار وجسر وادي السكة الذي تم اعادة انشاؤه اكثر من مرة وطريق صلاح الدين الذي يعتبر الشريان الذي يربط محافظات غزة ببعضها ومحطة الكهرباء والكثير من المصانع ناهيك عن مؤسسات الدولة والممتلكات الخاصة للمدنيين وهذه أسباب خارجة عن الارادة ولا يمكن السيطرة عليها، أما الأسباب التي يمكن السيطرة عليها فيمكن ارجاعها الى عدة امور منها عدم وجود صيانة دورية للمشاريع ترجع الى انخفاض قدرة الكفاءة التشغيلية للمشاريع لدى الشركاء بسبب قلة الموارد المرصودة للصيانة، اضافة الى سوء الاستخدام الناتج عن التحميل الزائد لتلك المشاريع عن الحد الاعلى المسموح به والذي صممت عليه، فعلى سبيل المثال نجد القانون فى الدول الاخرى يمنع الحمولة الزائدة للشاحنات عن الحد الذي صممت عليه الشوارع بينما يتم التجاوز عن تطبيق هذه القوانين لدينا في قطاع غزة والنتيجة شوارع يتم استهلاكها قبل انتهاء العمر الافتراضي لها. اما قلة الوعي العام لدى الجمهور المستهدف عند استخدام المرافق العامة يؤدي بالحتمية الى خفض كفاءة المشاريع التي صممت بالأساس لخدمة المواطن واحدى الامثلة الحية التي تعاني منها شبكة المياه هو الضغط المتزايد نتيجة وصل السكان وصلات منزلية غير قانونية تؤدي الى سوء نظام التغذية بالمياه يؤدي الى قصور واضح في آداء الشبكة. وعليه يجب أن يكون جزء من القيمة المرصودة لتمويل المشروع تستهدف نشر الوعي العام حول هذه المشاريع التي تعتبر ثروة وطنية يجب الحفاظ عليها. هذا اذا ما أردنا الحصول على أفضل استدامة لتلك المشاريع وللخدمات التي تقدمها للمواطن.

وارتفعت النسبة لدى دراسة (حماد،2010) لتصل الى 69.34%، وتفسرها الدراسة بالتطور في وعي المنظمات لمفهوم الاستدامة باعتباره أنه عنصر رئيس يتم كتابته والسؤال عنه قبل الموافقة على تمويل المشروع، وخلصت دراسته ايضا الى أن الاستدامة المؤسساتية ما زالت متوسطة التطبيق بسبب الأوضاع الاقتصادية لقطاع غزة والتغيرات المستمرة في سياسة الممولين، وهي نفس النتيجة التي تم التوصل لها سابقاً. واوصت دراسة عثمان باستخدام معيار الاستدامة لتقييم مشاريع البنية التحتية والتي اشارت فيها الى ضرورة تحسين اساليب جمع البيانات لتعطي مؤشرات واضحة لقياس مرونة مشاريع البنية التحتية وهو ما تم التاكيد عليه في دراستنا هذه. واكدت دراسة الرملاوي على نتيجه مهمه توصلت اليها دراستنا وهي الاثر الايجابي للتمويل الدولي في بناء قدرات المؤسسات ولكن ما اكد عليه الرملاوي هو القدرات المالية بينما اوصت دراستنا على ضرورة بناء قدرات المؤسسات الادارية والتشغيلية.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**الفرضية الخامسة:**

**يؤثر معيار الاثر على تقييم مشاريع البنية التحتية الممولة من المنظمات الدولية في قطاع غزة.**

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (19).

**جدول (19): المتوسط الحسابي لفقرات الاثر**

| م | الاثر | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي النسبي | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية (Sig.) | الرتبة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| .1 | يوجد علاقة منطقية بين الهدف العام للمشاريع والأهداف التنموية. | 3.99 | 79.75 | 22.31 | *0.000 | 1 |
| .2 | تحقق المشاريع الأهداف المخطط لها. | 3.73 | 74.65 | 14.03 | *0.000 | 3 |
| .3 | يمكن توقع تحقيق الهدف العام للمشاريع وامكانية تأثرها بالسياسات المستقبلية. | 3.46 | 69.16 | 7.99 | *0.000 | 6 |
| .4 | تؤثر المشاريع الانمائية التي تمولها المنظمات الدولية في تحسين ظروف المعيشة والتنمية البشرية. | 3.76 | 75.29 | 11.83 | *0.000 | 2 |
| .5 | مؤشرات وأهداف المشاريع وضعت في ظل بيانات اساسية ودقيقة وذات تخطيط على المدى الطويل للمشاريع وللشركاء. | 3.46 | 69.17 | 6.64 | *0.000 | 5 |
| .6 | تعزز المشاريع الممولة من قبل المنظمات الدولية أولويات التنمية الوطنية. | 3.43 | 68.65 | 7.20 | *0.000 | 7 |
| .7 | تستهدف المشاريع الممولة من قبل المنظمات الدولية المجتمع بكافة اطيافه. | 3.38 | 67.64 | 4.77 | *0.000 | 8 |
| .8 | يوجد تقييم لأثر المشاريع من وجهة نظر المستفيدين من المشاريع. | 3.36 | 67.13 | 4.93 | *0.000 | 9 |
| .9 | يساهم الدور الذي تقوم به المنظمات الدولية المانحة في تحقيق معيار الاثر. | 3.51 | 70.13 | 9.09 | *0.000 | 4 |
| | **جميع فقرات المجال معاً** | **3.56** | **71.30** | **14.30** | ***0.000** | |

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

من جدول (19) يمكن استخلاص ما يلي:

– المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يوجد علاقة منطقية بين الهدف العام للمشاريع والأهداف التنموية " يساوي 3.99 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 79.75%، قيمة الاختبار 22.31 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

– المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة " يوجد تقييم لأثر المشاريع من وجهة نظر المستفيدين من المشاريع " يساوي 3.36 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 67.13%، قيمة الاختبار 4.93 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

– بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.56، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 71.30%، قيمة الاختبار 14.30 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال الاثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وعليه يمكن قبول نتيجة الفرضية والتي تنص على أن أثر المشاريع يؤثر على تقييم مشاريع البنية التحتية الممولة من المنظمات الدولية في قطاع غزة تأثيرا ذي دلالة إحصائية.

اظهرت الاستبانة أن المشاريع تساهم في تحقيق الاثر الذي تم التخطيط له بنسبة بلغت 71.30% وتعزى هذه النسبة إلى أن المنظمات تدرس مشاريعها بما ينسجم مع تحقيق أهدافها العامة وهو معيار رئيس لدى الممولين عند تقييم المشاريع بغرض قبول تمويلها، وهم يهتمون ليس فقط بالاثر الايجابي القريب Short term impact بل ان اثر المشاريع على المـــدى البعيد Long termimpact هو العامل الاكثر فعالية في استجلاب اموال التمويل بالذات عندما تتوافق المشاريع مع اهتمامات المانحين، ان الاثر الذي تتركه المشاريع في مجتمع ما مرتبط ارتباط قوي باستدامتها، وكلما ارتبطت المشاريع بالخطط الموضوعة واستراتيجيات التنمية كلما تركت اثرا ايجابياً على المدى القريب والبعيد معاً وهذا ما يعزز استدامتها، إن عدم ترك تلك



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المشاريع الاثر بالدرجة المطلوبة يعود الى الوضع المتهالك للبنية التحتية في قطاع غزة مما خفف من الاثار التي يمكن ملاحظتها للمشاريع المنجزة، اضافة الى عدم وجود أجندة وطنية واضحة تجاه أولويات التمويل لدى الشركاء ترتبط بخطة وطنية شاملة فهم يستجيبون بشكل مباشر لبرامج وسياسات المانحين مما انعكس بشكل سلبي على واقع البنية التحتية في قطاع غزة، فكثيرا ما نجد مشروع طرق يتم حفره بعدما تم تعبيده لعمل تمديدات ماء أو صرف صحي، وهذا يدل على ضعف التنسيق بين المؤسسات الشريكة فيما بينها وهو ما يبدد او يخفف من الاثر المطلوب لتلك المشاريع بالتالي يؤثر على حجم التمويل الذي يمكن التعويل عليه في المستقبل.

ان النتائج التي اظهرها تحليل الفقرة الثامنة تدل على موافقة من جهة المؤسسات الشريكة على أنه لا يوجد تقييم من جانب المستفيدين المباشرين لأثر تلك المشاريع وبالتالي لا يوجد تقدير حقيقي لدور المنظمات الدوليه في دعم مؤسسات المجتمع المدني وهذا يدل غياب النظره الواعية لدى الجمهور المدني المستهدف المباشر لتلك المشاريع والسبب في ذلك بالمقام الاول الاعتقاد السائد لدى الناس بمحدودية مهام المنظمات الدولية والتي ارتبطت في اذهان العامة بالاغاثة الفورية لبعض المؤسسات الاغاثية كالمواد العينية اوتوفير فرص العمل التي تقدمها وكالة الغوث لتشغيل اللاجئين الفلسطينيين UNRWA وحقيقة يعتبر هذا تقليص للدور الذي تلعبه تلك المنظمات في دعم المجتمع المدني وما تلعبه من دور في الاراضي الفلسطينية.

واشتركت هذه النتائج مع نتائج دراسة (حماد، 2010) بنسبة موافقة بلغت 70.93% وقد اظهرت وجود اثر للمشاريع في تطوير القطاع المستهدف مع وجود اثر اقتصادي على المجتمع ككل لارتباط اهداف المشاريع باهداف المنظمات غير الحكومية. وقد دعمت دراسة الرملاوي بعض النتائج التي توصلت اليها الدراسة حيث اشارت دراسة الرملاوي الى اثر التمويل الدولي على المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة اذ تمحورت النتائج في نقتطين احدهما أن للتمويل الدولي أثر إيجابي في بناء قدرات الادارة المالية للمنظمات غير الحكومية العاملة في غزة، ما ينعكس ايجاباً على اثر الخدمات التي تقدمّها، وثانيهما أن التمويل لتلك المنظمات لم يوزع جغرافيا بالتساوي على محافظات قطاع غزة، بينما كان سبب اختلاف توزيع التمويل في دراستنا هو وجود حاجة ماسة لخدمات البنية التحتية في مناطق عن مناطق أخرى تبعا لحجم السكان وحالة البنية التحتية للمنطقة. أما دراسة (Crawford, 2002) فقد اتفقت مع دراستنا في وجوب وجود نموذج عملي لعملية التقييم للمشاريع في بيئة متغيرة مثل منطقة الشرق الاوسط، بل واوصت بنهج مقترح لتقييم تلك المشاريع من اجل تعزيز اثر هذه المشاريع.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**الفرضية السادسة:**

**يؤثر معيار التصاميم الفنية على تقييم مشاريع البنية التحتية الممولة من المنظمات الدولية في قطاع غزة.**

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (20).

**جدول (20): المتوسط الحسابي لفقرات التصاميم الفنية**

| م | التصاميم الفنية | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي النسبي | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية (Sig.) | الرتبة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| .1 | تعتبر التصاميم الفنية لمشاريع البنية التحتية مهمة جدا من أجل تنفيذ وتشغيل المشاريع بصورة اقتصادية ومثالية. | 4.44 | 88.79 | 26.43 | *0.000 | 1 |
| .2 | تؤثر دقة ووضوح التصاميم الفنية على رضى المنظمات الدولية المانحة في تمويل المشاريع. | 4.33 | 86.62 | 21.87 | *0.000 | 2 |
| .3 | تشترط المنظمات الدولية المانحة وجود دراسات من جهات معتمدة تبنى عليها تصاميم المشاريع بناء على معايير دولية. | 4.04 | 80.76 | 16.96 | *0.000 | 3 |
| .4 | تبرر التصاميم الفنية الجيدة وجهة نظر الشركاء في كلفة التشغيل والصيانة. | 4.03 | 80.64 | 17.96 | *0.000 | 4 |
| .5 | تتفهم المنظمات الدولية المانحة الحاجة لتعديل التصاميم اللازمة للمشاريع تأثرا بالأوضاع المتقلبة في القطاع. | 3.52 | 70.45 | 8.47 | *0.000 | 9 |
| .6 | تحرص المنظمات الدولية المانحة على وجود تصاميم فنية دقيقة وتفصيلية للمشاريع الممولة من طرفها. | 3.96 | 79.24 | 16.07 | *0.000 | 5 |
| .7 | تتناسب التصاميم الفنية للمشاريع المقترحة من طرف المنظمات الدولية المانحة مع الامكانيات التقنية والتكنولوجية المتاحة. | 3.67 | 73.42 | 10.46 | *0.000 | 6 |



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| .8 | تتناسب التصاميم الفنية للمشاريع المقترحة من طرف المنظمات الدولية المانحة مع المواد الموجودة في الاسواق المحلية. | 3.45 | 69.04 | 6.66 | *0.000 | 10 |
| .9 | تتناسب التصاميم الفنية للمشاريع المقترحة من طرف المنظمات الدولية المانحة مع قدرات وخبرات الفنيين لدى المؤسسات الشريكة والتي تمكنهم من متابعة الصيانة والتشغيل. | 3.61 | 72.23 | 9.51 | *0.000 | 8 |
| 10 | تتوافق التصاميم الفنية للمشاريع المقترحة من طرف المنظمات الدولية المانحة مع الكفاءات والمهارات المتوفرة محلياً وتتناسب مع قدرات المقاولين المحليين. | 3.62 | 72.39 | 9.95 | *0.000 | 7 |
| | **جميع فقرات المجال معاً** | **3.84** | **76.73** | **22.83** | ***0.000** | |

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ .

من جدول (20) يمكن استخلاص ما يلي:

– المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تعتبر التصاميم الفنية لمشاريع البنية التحتية مهمة جدا من اجل تنفيذ وتشغيل المشاريع بصورة اقتصادية ومثالية " يساوي 4.44 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 88.79%، قيمة الاختبار 26.43 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

– المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة " تتناسب التصاميم الفنية للمشاريع المقترحة من طرف المنظمات الدولية المانحة مع المواد الموجودة في الاسواق المحلية " يساوي 3.45 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 69.04%، قيمة الاختبار 6.66 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

– بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.84، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 76.73%، قيمة الاختبار 22.83 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال التصاميم الفنية دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وبناءً على ما سبق يمكن قبول نتيجة الفرضية والتي تنص على أن التصاميم الفنية للمشاريع تؤثر على تقييم مشاريع البنية التحتية الممولة من المنظمات الدولية في قطاع غزة تأثيرا ذي دلالة إحصائية.

ان عملية تخطيط وتنفيذ مشاريع البنية التحتية عملية مفصليّة ومهمّة، لنجاح تلك المشاريع. وبدون وجود مخططات تفصيلية مقرونة بجداول زمنية توضح مراحل التدفق النقدي وعلاقتها بتوفر الموارد البشرية والمادية لا يمكن معرفة ما اذا كان المشروع ناجحا أم لا. فقد أظهرت نتائج الاستبانة أن نسبة الموافقة على أهمية وجود تصاميم فنية مفصّلة ومدروسة 88.79%، لذلك ولخصوصية هذه المشاريع تم ادراج التصاميم الفنية ضمن مقاييس التقييم لمشاريع البنية التحتية وهذا ما أوصت به دراسة (Othman, 2004) ولقد بينت نتائج الاستبانة ميل الاجابات الى عدم الموافقة على أن التصاميم الفنية للمشاريع تتوافق مع الخبرات والمهارات الموجودة لدى الشركاء او المقاولين المحليين او حتى مع المواد المحلية المتوفرة في الأسواق، ويرجع السبب في ذلك الى أن مواصفات مشاريع البنية التحتية هي مواصفات عالمية حسب بروتوكولات العمل الهندسي وهذا ما يتفق عليه عند التوقيع على الاتفاقيات مع المانحين ولا يمكن التجاوز عنها لأي سبب من الأسباب وهذا ما كان واضحاً اذ بلغت درجة الموافقة 72.23%، اما توفر الخبرة والمهارة لدى المهندسين فمن المعلوم سنوات الحصار وتوقف المشاريع اثر بشكل كبير على تراجع سنوات الخبرة ومواكبة الجديد في علوم الانشاءات، وبلغت نسبة الموافقة على ان التصاميم الفنية تتناسب مع المواد المتوفرة في الاسواق المحلية 69.04% وترجع هذه النسبة المنخفضة نسبياً الى اشتراط أغلب المانحين استخدام مواد بجودة عالية ومواصفات معينة، وبرغم وجود فحوصات ورقابة من وزارة الاقتصاد على المواد



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الموجودة في السوق المحلي والتي يتم ادخالها عن طريق الانفاق إلا أن بعضها في الغالب لا يطابق المواصفات المطلوبة والتي يصر عليها المانحون كما ان المانحين يعتبرون الانفاق وسيلة غير قانونية بالتالي تدخل المواد القادمة عن طريق الانفاق في دائرة التهريب (OCHA, 2012)، لذلك يظل الخيار الوحيد المتاح هو المواد التي تدخل عبر المعابر الاسرائيلية على اعتبار انها تخضع لاختبارات معايير الجودة المقبولة لدى المنظمات الدولية. على سبيل المثال عندما تم الاعلان عن مشروع صلاح الدين في عام 2009 كانت التصاميم توصي باستخدام طبقة بسمك 30 سم من البيس كورس حسب المواصفات المعمول بها في فلسطين، لكن الكميات التي كان يسمح بتوفيرها عبر الجانب الاسرائيلي أقل بكثير من المسموح به ولم يكن يسمح باستخدام البيس كورس المتوفر عبر الانفاق لعدم موافقة سياسات المانحين، لقد اقترح الوفد الذي تم تفويضه من الجهة المانحة استخدام مواد مقوّية توضع على طبقة البيس كورس فيمكن تقليل السمك المطلوب وفي نفس الوقت الحصول على القوة المطلوبة وبالتالي تقليل الكميَات المستخدمة، لم يكن لدى المهندسين الخبرة في التعامل مع تلك المادة الجديدة ولم يكتب لمقترح المشروع النجاح آنذاك.

وقد توافقت نتائج الدراسة مع دراسة (الكرد،2012) وهي دراسة متخصصة تناولت دور المخططات التفصيلية في حل مشاكل الخدمات المجتمعيّة واتخذت مدينة خان يونس كحالة دراسية، كان من اهم النقاط التي اتفقت مع نتائج دراستنا هذه هي شرح أهمية وجود مخططات تفصيلية والتي يعتمد عليها نجاح أي مشروع وذلك من خلال الدراسة التي قامت بها الكرد وكشفت النقاب عن العديد من المعوّقات التي تواجه المخططات التفصيلية في مرحلة الاعداد أو التنفيذ على حد سواء، كما أكدت الدراسة على أن هناك العديد من المعيقات التي تحول دون استقطاع النسب الكافية من الخدمات المجتمعيّة. واذا اعتبرنا أن التفاصيل التي نوه اليها Crawford في دراسته (Crawford, 2002) تتعلق بالمشروع ايا كان نوعه، يمكننا تعميم النتيجة بحيث نتحدث عن المخططات التفصيلية لمشاريع البنية التحتية باعتبارها تفاصيل من الضروري وجودها لتحسين تشغيل تلك المشروعات.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**الفرضية السابعة:**

**يؤثر معيار المرونة على تقييم مشاريع البنية التحتية الممولة من المنظمات الدولية في قطاع غزة.**

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (21).

**جدول (21): المتوسط الحسابي لفقرات المرونة**

| م | الفقرة " المرونة " | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي النسبي | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية (Sig.) | الرتبة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. | يوجد مرونة في تغيير التصاميم كليا أو جزئيا تبعا للمتغيرات الاجتماعية والسياسية من طرف المنظمات الدولية المانحة. | 3.60 | 71.92 | 8.48 | *0.000 | 4 |
| 2. | يوجد مرونة في تغيير مخرجات المشاريع تبعا للتغيرات في حاجات المجتمع. | 3.43 | 68.65 | 6.25 | *0.000 | 9 |
| 3. | الوقت الممنوح لتنفيذ المشاريع مرن ويراعي الظروف الراهنة. | 3.50 | 70.00 | 7.59 | *0.000 | 5 |
| 4. | يسمح باستخدام بدائل في مدخلات المشاريع تراعي النقص في مواد الإنشاء. | 3.60 | 72.05 | 10.14 | *0.000 | 3 |
| 5. | يسمح باستخدام بدائل تراعي توفر تكنولوجيا الإنشاء والتشغيل والصيانة. | 3.66 | 73.29 | 12.58 | *0.000 | 1 |
| 6. | توفر المنظمات الدولية المانحة الاستشارات والخبراء للمشاريع من الخارج. | 3.12 | 62.47 | 1.62 | 0.054 | 11 |
| 7. | توجد مرونة في التصاميم اللازمة وخلال عمليات التنفيذ من قبل المنظمات الدولية المانحة مراعاة للأوضاع الأمنية والسياسية المتقلبة. | 3.43 | 68.57 | 6.06 | *0.000 | 10 |
| 8. | تتسم المشاريع الممولة من قبل المنظمات الدولية المانحة بالقابلية لإمكانية التوسع المستقبلي تبعا للنمو السكاني وزيادة الخدمات المطلوبة. | 3.48 | 69.68 | 7.45 | *0.000 | 7 |



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 9. | يتجاوب المانح مع ما يترتب على المشاريع من تغيير خلال مراحل المشاريع المختلفة. | 3.45 | 68.90 | 6.67 | *0.000 | 8 |
| 10 | يوجد مرونة من جانب الحكومة في تغيير خططها تبعا للتغيرات في حاجات المجتمع. | 3.61 | 72.26 | 8.84 | *0.000 | 2 |
| 11 | يساهم الدور الذي تقوم به المنظمات الدولية المانحة في تحقيق معيار المرونة. | 3.49 | 69.81 | 9.01 | *0.000 | 6 |
| | **جميع فقرات المجال معاً** | **3.49** | **69.76** | **11.87** | ***0.000** | |

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ .

من جدول (21) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " يسمح باستخدام بدائل تراعي توفر تكنولوجيا الإنشاء والتشغيل والصيانة " يساوي 3.66 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73.29%، قيمة الاختبار 12.58 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " توفر المنظمات الدولية المانحة الاستشارات والخبراء للمشاريع من الخارج " يساوي 3.12 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 62.47%، قيمة الاختبار 1.62وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.054 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهريا عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.49، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 69.76%، قيمة الاختبار 11.87 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال المرونة دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، مما يدل



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وعليه يمكن قبول نتيجة الفرضية والتي تنص على أن المرونة تؤثر على تقييم مشاريع البنية التحتية الممولة من المنظمات الدولية في قطاع غزة تأثيرا ذي دلالة إحصائية.

يعتبر معيار المرونة مقياسا مهم جداً عند تقييم المشاريع بشكل عام في قطاع غزة نظرا لما يعيشه القطاع من ظروف وتقلبات سياسية وقد حصلت المشاريع في مقياس المرونة على 69.76% كما اظهرت الاستبانة، وترجع هذه النسبة الى اهتمام المنظمات الدولية بتقديم تسهيلات تضمن مرونة المشاريع سواء من خلال السماح بتغيير الخطط تبعا لحاجات المجتمع أو استخدام بدائل تراعي امكانيات البيئة المحيطة ولكن بما لا يبتعد عن الاهداف العامة التي رصدت للمشاريع والنتائج التي تم التخطيط لها، والشروط العامة للمواصفات الموضوعة.

ويمكن القول أن اسباب ما تواجهه مشاريع البنية التحتية من تحديات تحد من مرونتها ترجع الى عدة عوامل منها ما يعتمد على توفر الموارد أو الوقت او المعدات او التصاميم الفنية، واضافة الى ما ذكر في تحليل مقاييس التقييم السابقة يمكن ارجاع عدم توفر المرونة في بعض المشاريع يعود الى طبيعة تلك المشاريع التي لا تقبل بدائل، اضافة الى عدم توفر المعرفة عن المواد وطرق التنفيذ مما يقلل من طرح بدائل وحلول للمشاكل غير المتوقعة.

وهناك اسباب تتعلق بالمانحين انفسهم، حيث يشترط البعض منهم اشتراطات خاصّة تعتبر في الغالب عراقيل لا تصب في جوهر الهدف من التمويل، مما يضطر الشركاء الى القبول بشروط المنحة وهنا تكمن الخطورة في ظل غياب مصادر تمويل ذاتية وفي ظل غياب خطط استراتيجية شاملة لتوجيه التمويل الى المسار الصحيح الذي يخدم اهداف التنمية الشاملة، اضافة الى الحاجة الماسّة لتطوير قطاع البنية التحتية المتهالك الذي يضغط على المواطن والذي لا يترك امام الشركاء فرصة للاختيار (ابو حماد، 2011).

وافضل مثال على ذلك مستشفى الاقصى للولادة في مدينة دير البلح والذي لا يزال تحت الانشاء، تميز هذا المشروع بكونه اردني التمويل والتصميم وقد عهد الى مقاول محلي بالتنفيذ،



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وبعد البدء في التنفيذ وجدت بعض البنود في جداول الكميات تحتوي على كابلات كهربائية مصممة حسب المواصفات الأردنية ولم تكن تلك المواد متاحة في السوق المحلي اضافة الى صعوبة وتكلفة توفيرها من الاردن وقد أدى ذلك الى عرقلة سير الأعمال في المشروع.

وبمقارنة هذه النتائج مع دراسة عثمان التي اقترحت اضافة مقياس المرونة نظرا لخصوصية مشاريع البنية التحتية. نجد أن دراسة عثمان اهتمت بدراسة المرونة لحالة دراسية ناجحة كمشروع منفرد وخلصت عثمان في الحالة الدراسية التي قدّمتها وهي مشروع خلق فرص عمل "رصف بعض الاحياء الفقيرة داخل مدينة غزة" تنفيذ برنامج الامم المتحدة الانمائي بالتعاون مع بلدية غزة وتمويل بنك التنمية الالماني– خلصت الدراسة الى ان المشروع أعطى نسبة مرونة عالية مقارنة بمشاريع أخرى، وقد درست المرونة على ثلاث محاور وهم مرونة التصاميم بشكل عام ومرونة الاشراف ومرونة المدة الممنوحة للتنفيذ اضافة الى القابلية للتغيير.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**تحليل جميع فقرات الاستبيان**

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (22).

**جدول (22)**

**المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لجميع فقرات الاستبيان**

| المجال | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي النسبي | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية (.Sig) | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|
| الملاءمة | 3.55 | 71.02 | 15.15 | *0.000 | 5 |
| الفاعلية | 3.65 | 73.04 | 16.75 | *0.000 | 3 |
| الكفاءة | 3.81 | 76.17 | 25.59 | *0.000 | 2 |
| الاستدامة | 3.32 | 66.35 | 6.87 | *0.000 | 7 |
| الأثر | 3.56 | 71.30 | 14.30 | *0.000 | 4 |
| التصاميم الفنية | 3.84 | 76.73 | 22.83 | *0.000 | 1 |
| المرونة | 3.49 | 69.76 | 11.87 | *0.000 | 6 |
| **جميع مجالات الاستبيان** | 3.62 | 72.33 | 22.28 | *0.000 | |

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$ .



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

من جدول (22) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي 3.62 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 72.33%، قيمة الاختبار 22.28 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على الفقرات بشكل عام.

وتدل النتائج على أن درجة الموافقة على المعايير كانت حسب الترتيب التالي:

1. التصاميم الفنية
2. الكفاءة
3. الفاعلية
4. الأثر
5. الملاءمة
6. المرونة
7. الاستدامة



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

# الفصل الخامس

# النتائج والتوصيات



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

# النتائج

في ضوء الدراسة الميدانية والتي تم ربطها بالاطار النظري والدراسات السابقة، والتي تضع المهتمين بمشاريع البنية التحتية في صورة تمكنهم من من تقييم مشاريع البنية التحتية الممولة من المنظمات الدولية وذلك من خلال ما يراه الشركاء المنفذين لتلك المشاريع، ويرجى من هذه الدراسة أن تقدم اشارات لمواضع الخلل للوصول الى توصيات يمكن من خلالها تحسين أداء تلك المشاريع املاً أن تكون هذه الدراسة خطوة على الطريق الصحيح لتقديم كل ما هو أفضل للمواطن الفلسطيني الذي يقبع تحت الحصار في قطاع غزة.

ويمكن تلخيص النتائج التي خلصت اليها هذه الدراسة بما يلي:

**أولاً:** يقيم الشركاء مشاريع البنية التحتية الممولة من المنظمات الدولية من خلال معيار التصاميم الفنية بنسبة 76.73%، حيث أوضحت النتائج اهمية وجود تصاميم فنية دقيقة من أجل تنفيذ وتشغيل المشاريع بصورة اقتصادية ومنطقية للحصول على تمويل لتلك المشاريع، اضافة الى وجود دراسات تبنى عليها تلك التصاميم وبمعايير دولية مقبولة لدى الجهات المانحة. كما بينت الدراسة الحاجة لتفهم اكبر من قبل المنظمات الدولية لتعديل تلك التصاميم تبعا للاوضاع المتقلبة في قطاع غزة. ومن نتائج الدراسة أيضا وجود فجوة بين التصاميم الفنية وبين قدرات المقاولين المحليين وتتسع هذه الفجوة عند الحديث عن مهارات وخبرات الفنيين لدى المؤسسات الشريكة، اضافة الى عدم دعم تلك التصاميم للمواد المتوفرة في السوق المحلي.

**ثانياً:** يقيّم الشركاء مشاريع البنية التحتية الممولة من المنظمات الدولية من خلال معيار الكفاءة بنسبة 76.17%، وأوضحت النتائج أن مشاريع البنية التحتية بحاجة الى تخصيص ميزانيات أكبر اضافة الى تحسين آليات دعم تلك المشاريع كماً وكيفاً، ومن العوامل التي تؤثر على معيار الكفاءة بشكل كبير الظروف السياسية لقطاع غزة التي تؤثر على نوع وحجم المنح، كما اظهرت النتائج عدم تحقيق مخرجات المشاريع بشكل اقتصادي مدروس وأمثل، اضافة الى وجود معوقات من جهة المنظمات المانحة للحصول على تمويل لمشاريع البنية التحتية، حيث رغب الشركاء في اشراكهم أكثر في تحديد مدخلات المشاريع وذلك للوصول الى اقصى استغلال ممكن لتلك الموارد.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**ثالثاً:** يقيّم الشركاء مشاريع البنية التحتية الممولة من المنظمات الدولية من خلال معيار الفاعلية بنسبة 73.04%، حيث أوضحت النتائج رضى الشركاء عن مستوى المشاركة في مراحل الاعداد والتجهيز للمشاريع سببه وضوح الاهداف وتحققها ادارياً ومالياً من خلال المؤشرات الموضوعة لقياس هذه الأهداف. كما أظهرت الدراسة ضعف توقع المخاطر التي تعرقل عمل المشاريع بالتالي صعوبة اتخاذ الاحتياطات اللازمة لتجنبها، واظهرت رغبة الشركاء في اشراكهم في عملية تحديد المسؤوليات وتوزيع الأدوار في تنفيذ مشاريع البنية التحتية التي تمولها المنظمات الدولية.

**رابعاً:** يقيّم الشركاء مشاريع البنية التحتية الممولة من المنظمات الدولية من خلال معيار الاثر بنسبة 71.30%، حيث أوضحت النتائج وجود علاقة منطقية بين الهدف العام من المشاريع والاهداف التنموية الموضوعة والتي يتم تحقيقها مما يؤثر في تحسين ظروف المعيشة للمواطن الغزي حسبما يراه الشركاء، ولكن هذا الاثر لا يرقى الى الحد الكافي الذي تفرضه الحاجة الملحة كما اظهرت نتائج الدراسة بنسبة بلغت 75.29%، كما يرى الشركاء ان أهداف المشاريع توضع في ظل بيانات بحاجة الى تحديث، كما اوضحت نتائج الدراسة عدم وجود تقييم لأثر تلك المشاريع من وجهة نظر المستفيدين المباشرين من تلك المشاريع.

**خامساً:** يقيّم الشركاء مشاريع البنية التحتية الممولة من المنظمات الدولية من خلال معيار الملاءمة بنسبة 71.02%، حيث أوضحت النتائج أن معيار الملاءمة يتم فيه تحديد الفئات المستهدفة بشكل مشترك مع المؤسسات والجهات المنفذة للمشاريع مما يلبي حاجات المستفيدين المستهدفين، حيث تتوافق المبادرات التي تطرحها المنظمات الدولية مع سياسات التنمية التي تضعها الحكومة.

**سادساً:** يقيم الشركاء مشاريع البنية التحتية الممولة من المنظمات الدولية من خلال معيار المرونة بنسبة 69.76%، حيث أوضحت النتائج وجود مرونة من جانب المؤسسات الشريكة لتغيير خططها تبعاً للتغيرات في حاجات المجتمع بما يسمح باستخدام بدائل، كما اظهرت الدراسة الحاجة الى مرونة في تغيير التصاميم كلياً أو جزئياً والوقت الممنوح للتنفيذ تماشياً مع المتغيرات الاجتماعية والسياسية، هذا اضافة الى الحاجة لتوفير



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الاستشارات والخبرات الدولية لدعم طواقم الشركاء المنفذين والمشغلين لمشاريع البنية التحتية، والحاجة الى وضع خطط تضمن امكانية التوسع المستقبلي لتلك المشاريع.

**سابعاً:** يقيّم الشركاء مشاريع البنية التحتية الممولة من المنظمات الدولية من خلال معيار الاستدامة بنسبة 66.35%، حيث أوضحت النتائج تفهم المنظمات الدولية للظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي يمر بها قطاع غزة وهو سبب دعم تلك المنظمات للقدرات المؤسساتية لدى الشركاء بما يضمن استدامة المشاريع من حيث التشغيل والادارة بعد الانتهاء من المشاريع.

## التوصيات

1. وضع آليات يتم فيها رفع مستوى المشاركة بين المنظمات الدولية والشركاء لوضع استراتيجيات البرامج وخطط المشاريع التي تستهدف قطاعات البنية التحتية المختلفة لتحسين مستوى معيار الملاءمة، وذلك عن طريق:
   - تفعيل دور وزارة التخطيط من حيث وضع الاولويات وتحديد خطوط البداية والنهاية لتطوير كل قطاع، ليس على حده وانما بالموازاة مع القطاعات الأخرى.
   - ورش العمل المشتركة بين الوزارات والمؤسسات الأهلية والبلديات والمنظمات الدولية والتي تتقاطع بشكل افقي في المشروع الواحد في جميع مراحلة وبشكل راسي مع المشاريع من القطاعات الأخرى.
   - رصد ميزانيات اكبر لعمليات تحديث البيانات التي تعتمد عليها وزارة التخطيط في وضع برامج التنمية.
2. عمل لجان مشتركة من المنظمات الدولية والشركاء تعمل معاً من أجل تحديد الأدوار وتوزيع المسؤوليات، يكون من شأن هذه اللجان:
   - تصميم نظام فعال للمتابعة يتم الاستفادة منه من أجل تفادي تحقيق نتائج غير مخطط لها.
   - المواءمة بين المشاريع المطروحة والامكانيات المتاحة سواء لدى الشركاء أو المقاولين.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- رفع تقارير دورية تدعم وضع المانحين والمنظمات الدولية في صورة الاوضاع لضمان درجة التفهم القصوى من طرفهم.
- ادارة المشاريع في اوقات الأزمات.
- رفع التقارير والمبررات للمنظمات الدولية والمانحين نظراً لارتفاع معامل عدم الثبات في الظروف التى يتم تنفيذ المشاريع فيها والذي يؤثر على مباشرة على فاعلية المشاريع المنجزة.

3. على المؤسسات الشريكة تشكيل لجنة متخصصة كل حسب القطاع الذي يعمل عليه، يكون من وظائفها دراسة التصاميم الفنية للمشروع المقدّم للتمويل بحيث تكون على دراية بمتطلبات التصميم من الموارد وبما يتوفر في السوق المحلي من جهة وبما يشترطه التمويل من جهة أخرى للوصول الى مقترح مشروع بأقل عوائق ممكنة سواء من طرف المنظمات الدولية أو بسبب الظروف المحيطة.

4. التنسيق بين الشركاء والمنظمات الدولية على مستوى الادارات العليا لدراسة آليات زيادة التمويل وتخصيص ميزانيات أكبر لتمويل مشاريع البنية التحتية حسب الخطط التنموية الموضوعة من قبل وزارة التخطيط ثم رفع المقترحات لوزارة الحكم المحلي باعتبارها الجهة المسؤولة عن التنسيق فيما بين جهات التنفيذ المختلفة من وزارات وبلديات.

باضافة الى الوصول الى اتفاقات مشتركة بين الشركاء والمنظمات الدولية حول معوّقات تمويل مشاريع البنية التحتية وذلك عن طريق:

- عمل لجنة على كل مستوى اداري تبحث في وضع مقترحات عملية وحلول لتجاوز معوقات التمويل.
- مناقشة المقترحات على مستوى الوزارات المعنية بالبنية التحتية.
- رفع هذه المقترحات للمناقشة مع الاطراف الممولة من خلال جهة واحدة مخوّلة.

5. مطلوب من الشركاء خطط متكاملة لتمويل المشاريع على مستوى القطاع ككل وتشمل هذه الخطط جميع قطاعات البنية التحتية، اضافة الى وضع الآليات التي تضمن ذلك بحيث تدير عملية التدخل الاجنبي وفق خطة تنمية شاملة وليس بناء على ما يتوفر وتطرحه المنظمات الدولية. وبناء على ذلك يجب تحديد مؤشرات قياس استدامة المشاريع بشكل دقيق وتقديم ما



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يثبت ذلك لبناء جسور الثقة بين المنظمات الدولية والمانحين من جهة وبين الشركاء من جهة اخرى لدعم أي مقترحات للتطوير او للحصول على مشاريع جديدة في المستقبل.

6. على الادارات العليا للمؤسسات الشريكة اثبات القدرة على تنفيذ وادارة وتشغيل تلك المشاريع وذلك عن طريق:

- وضع برامج جادة لتطوير وبناء قدراتها المؤسساتية لضمان أفضل استدامة للخدمات التي تقدمها مشاريع البنية التحتية بعد انتهاء التمويل.
- استغلال المنحة بعمل دورات تدريب لطواقم الشركاء المنفذة للحصول على خبرات جديدة تضاف لرصيدهم مما يرفع من المصداقية امام الجهات المانحة.
- تحميل المنحة جميع المعدات المهمّة اللازمة غير المتوفرة في السوق المحلي والتي يمكن للشركاء تملكها بعد انتهاء المشروع، مما يرفع من رصيد الاستدامة للمشروع.

7. الحاجة لوجود قاعدة بيانات متكاملة موحدة وقياسية يراعى تحديثها باستمرار توفر المعلومات التي تبنى عليها تصاميم تلك المشروعات بخاصة في ظل وجود بيئة متغيرة كثيرة المخاطر مثل قطاع غزة، وهذه المهمة منوطة بالجهات الحكومية المختصة.

8. بناء نظام يهتم بتقييم المشاريع المنجزة ليصبح ثقافة وضرورة لدى المؤسسات الشريكة وليس بناءً على طلب المانحين، يوفر هذا النظام تغذية راجعة تمكن من التخطيط للمستقبل في ضوء الدروس المستفادة والمعلومات المتاحة.

9. على المؤسسات الشريكة وبالتعاون مع المنظمات الدولية وضع برامج توعية تستهدف المستفيدين المباشرين من مشاريع البنية التحتية الممولة من المنظمات الدولية توضح الدور الذي تلعبه تلك المنظمات مع ضرورة تفاعل الجمهور مع تلك المشاريع وذلك لتعظيم الاثر المتروك لتلك المشاريع، هذه البرامج يجب توضح واجبات ودور كل طرف لتعزيز المشاركة المجتمعية في نجاح هذه المشاريع.

وبشكل عام فانه من الضروري دراسة الخطة الوطنية الموضوعة لتنمية قطاع البنية التحتية في قطاع غزة وفقا لاحتياجات المجتمع ومتطلبات التنمية، بحيث لاتعتمد بالكلية على المساعدات الدولية العفويَة وسياسة ردود الأفعال، بالاضافة الى ضرورة بلورة وتطوير خطة واضحة



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المعالم ومتفق عليها، للتنسيق بين جميع الأطراف المعنية، (الجهات المانحة، السلطة الوطنية الفلسطينية والمنظمات الدولية) خلال جميع مراحل أي مشروع يستهدف البنية التحتية.

## مقترحات لدراسات مستقبلية

1. دراسة تقييم مشاريع البنية التحتية الممولة من المنظمات الدولية من وجهات نظر المستفيدين المباشرين، او من وجهة نظر المنظمات الدولية وهي الوسيط بين المانح والمنفذ، أو من وجهة نظر المانحين.
2. دراسة تقييم مشاريع البنية التحتية كل قطاع على حدة للوقوف على المشاكل الخاصة بكل قطاع (الاتصالات، النقل والمواصلات، الطاقة، المباني، المياه والصرف الصحي، النفايات الصلبة).
3. دراسة أثر التمويل الدولي لقطاع البنية التحتية على التنمية في قطاع غزة.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

# المراجع



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

## أولاً: المراجع العربية


1. ابوحماد، ناهض، (2011). " التمويل الدولي للمؤسسات الأهلية الفلسطينية وأثره على التنمية السياسية في قطاع غزة 2000م–2010م ". رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.

2. البنك الاسلامي للتنمية، (2012). عطاء إنشاء مستشفى الأطفال والولادة دير البلح – الشروط العامة والخاصة.

3. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، (2007). النتائج النهائية للتعداد تقرير السكان قطاع غزة، 2012.

4. ماس (معهد ابحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني)، (2011). الخطة الوطنية العامة للأعوام 2011– 2013 الاهداف المنشودة ومحددات التطبيق.

5. الفرا، ماجد وآخرون، (2002). "الإدارة المفاهيم والممارسات". الطبعة الأولى، الجامعة الاسلامية، غزة

6. قدومي، منال، (2008). " دور المشاركة المجتمعية في تنمية وتطوير المجتمع المحلي: حالة دراسية للجان الأحياء السكنية في مدينة نابلس". رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

7. الكرد، اسماء، (2012). " دور المخططات التفصيلية في حل مشاكل الخدمات المجتمعية حالة دراسية مدينة خان يونس-حي قيزان النجار". رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية.

8. النباهين، يوسف، (2008). " تقييم اداء الادارة المالية في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة". رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة.

9. النجار، فريد، (1999). " التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن الحادي والعشرين". كتاب، رقم التسجيل 4169، الناشر: ايتراك للنشر والتوزيع مصر.

10. حماد، رشاد، (2010). " تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة". رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.




المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

11. شعبان، خالد، (2011). " التمويل الغربي للفلسطينيين معطيات ونتائج ". ورقة عمل، ندوة التمويل الدولي للفلسطينيين دروس مستفادة.

12. زيادة، فهد، (2012). " أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات". رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

13. سالم، اياد، (2012). " واقع التدقيق الداخلي في بلديات قطاع غزة ". رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية.

14. صبري، ماضي، (2011). " اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي" . رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.

15. العودة، صلاح و احمد، رزق، (2008)." دراسة بعنوان: البنية التحتية للاقتصاد الفلسطيني".

16. لبد، عماد، (2004). " تجربة السلطة الفلسطينية في استغلال المساعدات الدولية 1994-2003 ". مجلة الجامعة الاسلامية، سلسلة الدراسات الانسانية، المجلد الثاني عشر، العدد الثاني الجامعة الاسلامية، غزة.

17. مقداد، محمد والهندي، كمال، (2005). " تقييم دور المنظمات الاهلية في عملية التنمية الاقتصادية في فلسطين : دراسة حالة قطاع غزة ". رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة.

18. صندوق الامم المتحدة للسكان (UNEFPA)، (2004). " مجموعة ادوات للمراقبة والتخطيط والتقويم موجه لمديري البرامج".



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

## ثانياً: المراجع الأجنبية


1. Al-Ramlawi, Fares, (2012). *"Impact of International Funding Organizations on Building the Financial Management Capacity of NGOs Working in Gaza*". Master Thesis, Islamic University, Gaza.

2. Al-Hallaq, Khalid, (2003). "*Causes of Contractors Failure in Gaza Strip*". Master Thesis, Islamic University, Gaza.

3. Alagh, Jawad, (2005). " *A resource Allocation for Planning Infrastructure Sector Palestine Emphasizing Technical Criteria*". Master Thesis, Islamic University, Gaza.

4. ACG (The Allen Consulting Group), (2003). "*Funding Urban Public Infrastructure*". *Report for the Property Council of Australia.*

5. Akatsuka, and Yoshida, (1999). "*Systems for Infrastructure Development Japan's Experience*". Japan International Cooperation Publishing Company, Tokyo.

6. Birzeit University Development Studies Programme, (2005*).* "*Human Development Report 2004*". UNDP Programme of Assistance to the Palestinian People, Ramallah and Gaza.

7. Bisan Center for Research and Development, (2006). "*CIVIC US – Civil Society Index Research Project, Country Report – Palestine*", Welfare Association Consortium- PNGO project and Canadian International Development Agency (CIDA), Ramallah.

8. Bisan center for research and development and the World Bank, (2006). "*The role and performance of the Palestinian NGOs in health*". *education and agriculture,* retrieved from. www.worldbank.org

9. Crawford, P., (2002). " *Project monitoring and evaluation: amethod for enhancing the efficiency and effectiveness of aid project implementation*". International Journal of Project Management, 21, 363–373.




المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

10. Donaldson, S.I., & Lipsey, M.W., (2006). "*Roles for theory in evaluation practice*". In I. Shaw, J. Greene, & M. Mark (Eds.), Handbook of Evaluation. Thousand Oaks: Sage

11. European Commission, (2004). "*Project cycle management guidelines* ". Aid Delivery Methods.

12. Henry, G. T., & Mark, M. M. (2003). "*Beyond use: Understanding evaluation's influence on attitudes and actions*". American Journal of Evaluation, 24(3), 293–314

13. Hudson, Hass, Waheed Uddin, (1997). "*Infrastructure Management: Integrating Design, Construction, Maintenance, Rehabilitation, and Renovation*, McGraw-Hill.

14. JICA (Japan International Cooperation Agency) , (2004). "*Guidelines for Project Evaluation Practical Method for Project Evaluating*". *Department office of evaluation planning coordination*.

15. Lee and Chan, (2008)." *A sustainability evaluation of government-led urban renewal projects* ". The Hong Kong Polytechnic University, Kowloon, Hong Kong.

16. Levine, H (2002). "*Practical project management : tips, tactics, and tools*". Published by John Wiley & Sons, Inc., New York.

17. Malena, C., (2004). "*Strategic Partnership: Challenges and Best Practices in the Management and Governance of Multi-Stakeholder Partnerships Involving UN and Civil Society Actors*". Pocantico, New York.

18. MUIM (Ministry of Urban Infrastructure Management), (1998). "*Urban Infrastructure Management Plan in Australia*".

**19.** Othman, Hala, (2005). "*Proposed Evaluation Approach for Evaluating Externally Funded Infrastructure Projects in Palestine*". Master Thesis, Islamic University, Gaza.

20. Qita, Aber, (2009). "*The Effect of USAID Funding in Developing the Palestinian Community- From Palestinian Non-governmental*



www.manaraa.com

*Organizations perspective Case Study: Gaza Strip*". Master Thesis, Islamic University, Gaza.

21. Sewell, D., (2002). "*Decentralization and Intergovernmental Finance in the Palestinian Authority*".

22. Trochim, W.M.K., (2009). "*Evaluation policy and evaluation practice*". In W.M.K. Trochim, M. M. Mark, & L. J. Cooksy (Eds.), Evaluation policy and evaluation practice. New Directions for Evaluation9.

*23.* UNDP (United Nation Development Programme),( 2009). " *Hand Book Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results*".

24. UNSCO (United Nations Special Coordinator), (2007)." *Directory of Non-governmental Organizations in the Gaza Strip*". November 28.

25. UNEP (United nations Environment Programme**),** (2005). "*Project Manual: Formulation, Approval, Monitoring and Evaluation*".

26. UNFPA (United Nations Population Fund), (2007). "*Project Manager's Planning Monitoring & Evaluation toolkit*".

27. United Nations, (2006). "*The Palestinian war-torn economy: Aid, Development and State Formation*". United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), New York and Geneva.

28. Ziara Mohamed, Nigim Khaled, Enshassi Adnan, and Ayyub Bilal, (2002). "*Strategic Implementation of Infrastructure Priority Projects: Case Study in Palestine*". Journal of Infrastructure Systems,Vol. 8, No.1.



المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

## ثالثاً: مواقع انترنت


1. بركات، أحمد، محطات ترحيل النفايات في شمال غزة. البديل العشوائي دمر البيئة والإنسان، 2013/3/14.
http://ar.ammannet.net/madmoun/?p=1314

2. فلسطين اليوم، الخسائر الاقتصادية للحرب الثانية على قطاع غزة 2012/11/27
http://paltoday.tv/index.php?act=post&id=568

3. موقع فوركس، (2013)، " بيانات تاريخية للدولار الامريكي مقابل الشيكل 2008-2012 " 2013/3/14
http://www.forexpros.ae/currencies/usd-ils-historical-data

4. وزارة التخطيط، (2012)، "دراسة حول اثر المساعدات الدولية على التنمية الاقتصادية في فلسطين" 2013/1/12
http://www.mop.ps/ar/arabic/?action=detail&id=257

5. OCHA, (2012). التقرير الشهري كانون أول / ديسمبر
http://www.ochaopt.org/documents/ocha_opt_the_humanitarian_monitor_2013_01_28_arabic.pdf

6. Palestinian Central Bureau of Statistics, (2006). Deep Palestinian Poverty in the midst of economic crisis.
http://www.pcbs.gov.ps/DesktopDefault.aspx?tabID=3869&lang=en.

7. UNEG, (2005): " قواعد التقييم في منظومة الأمم المتحدة "
www.uneval.org/documentdownload?doc_id=21&file_id=1262




المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

# الملاحق



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

# ملحق رقم (1)

أسماء لجنة التحكيم

| | | |
|---|---|---|
| أ.د. فارس أبو معمر | بروفيسور – دراسات عليا – كلية التجارة | الجامعة الاسلامية – غزة |
| أ.د. يوسف عاشور | بروفيسور – دراسات عليا – كلية التجارة | الجامعة الاسلامية – غزة |
| أ.د. شفيق جندية | بروفيسور – دراسات عليا –عميد كلية الهندسة | الجامعة الاسلامية – غزة |
| د. سامي أبو الروس | دكتور – دراسات عليا – كلية التجارة | الجامعة الاسلامية – غزة |
| د. وسيم الهبيل | دكتور ومشرف الدراسات العليا – كلية التجارة | الجامعة الاسلامية – غزة |
| د. يحيى السراج | دكتور نائب رئيس الجامعة للشئون الإدارية – كلية الهندسة | الجامعة الاسلامية – غزة |
| د. أحمد أبو فول | دكتور– قسم الهندسة البيئية – كلية الهندسة | الجامعة الاسلامية – غزة |
| د. سمير صافي | دكتور احصاء – رئيس قسم الاقتصاد والعلوم السياسية | الجامعة الاسلامية غزة ومركز ألفا |
| م. أشرف ابو شمالة | محلل برنامج | UNDP |
| م. صالح الهمص | محلل برنامج | UNDP |
| م. عمران الخروبي | مدير برنامج | UNDP |
| م. ماجد غنام | مدير برنامج | CMWP |
| م. حكمت الخيري | مدير برنامج | UNDP |
| م. محمد العطار | مدير برنامج | سلطة الطاقة |



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

# ملحق رقم (2)

## نتائج الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

يوضح جدول (23) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الملاءمة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 =α وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

**جدول (23): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الملاءمة" والدرجة الكلية للمجال**

| م | الفقرة | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|---|---|---|---|
| .1 | تتوافق المبادرات الانمائية التي تطرحها المنظمات الدولية ونتائجها مع السياسات والأولويات الحكومية والمحلية حسب اولويات التنمية البشرية. | .549 | *0.000 |
| .2 | تقوم المنظمات الدولية المانحة بتحديد الفئات المستهدفة بالشراكة مع الشركاء. | .751 | *0.000 |
| .3 | تلبي المشاريع المقدمة حاجات المستفيدين وتحظى بالقبول لدى الفئات المستهدفة. | .723 | *0.000 |
| .4 | تستجيب المنظمات الدولية المانحة لمستلزمات التنمية والأولويات المتغيرة والجديدة بصورة سريعة وفي الوقت المناسب. | .568 | *0.000 |
| .5 | تشارك المنظمات الدولية المانحة المؤسسات الشريكة بوضع استراتيجيات البرامج وخطط المشاريع. | .814 | *0.000 |
| .6 | تتفهم المنظمات الدولية المانحة الاوضاع المحلية والظروف الراهنة وتتعاون بخصوص المشاريع المنفذة في قطاع غزة. | .786 | *0.000 |
| .7 | يساهم الدور الذي تقوم به المنظمات الدولية المانحة في تحقيق معيار الملاءمة لمخرجات وأهداف المشاريع على النحو المخطط له. | .696 | *0.000 |

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05= α.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يوضح جدول (24) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الفاعلية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 =α وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

**جدول (24): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الفاعلية " والدرجة الكلية للمجال**

| م | الفقرة | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|---|---|---|---|
| .1 | الهدف من المشاريع واضح ومفهوم لجميع الشركاء. | .583 | *0.000 |
| .2 | مؤشرات قياس الاهداف واضحة وتعبر عن المشاريع بدقة. | .682 | *0.000 |
| .3 | يتم توقع المخاطر المحتملة التي قد تعرقل عمل المشروع ووضع الحلول المناسبة لها قبل حدوثها. | .658 | *0.000 |
| .4 | يتم اخذ الاحتياطات والاجراءات المناسبة لتجنب المخاطر المتوقعة أثناء تنفيذ المشروع. | .738 | *0.000 |
| .5 | يتم تحديد المسؤوليات وتوزيع الأدوار بين المنظمات الدولية المانحة والمؤسسات الشريكة بشكل مشترك. | .592 | *0.000 |
| .6 | يتم تحقيق الاهداف والفوائد المخطط لها إداريا وماليا. | .642 | *0.000 |
| .7 | تحصل المشاريع على رضى المؤسسة الشريكة من حيث مستوى المشاركة المطلوب في مراحل الاعداد والتجهيز للمشاريع. | .535 | *0.000 |
| .8 | يساهم الدور الذي تقوم به المنظمات الدولية المانحة في تحقيق معيار الفاعلية للمشاريع على النحو المخطط له. | .590 | *0.000 |

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05= α.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يوضح جدول (25) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الكفاءة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 =α وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

**جدول (25): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الكفاءة " والدرجة الكلية للمجال**

| م | الفقرة | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|---|---|---|---|
| .1 | يتم تحديد مدخلات المشروع كالموارد المالية والبشرية والتقنية بالشراكة والاتفاق مع المؤسسات الشريكة. | .389 | *0.003 |
| .2 | يتم تحقيق مخرجات المشاريع بشكل اقتصادي مدروس وأمثل . | .594 | *0.000 |
| .3 | تحقق الأنشطة المخطط لها في المشاريع المخرجات المطلوبة للمشروع بكفاءة. | .563 | *0.000 |
| .4 | يتم اختيار التوقيت لمدخلات المشروع بشكل مناسب وصحيح. | .443 | *0.001 |
| .5 | مدخلات المشاريع الممولة من المنظمات الدولية من حيث الكم والكيف (طواقم، معدات، مرافق، ..) تلبي احتياجات تحقيق الهدف للمشروع وتحقيق مخرجاته. | .480 | *0.000 |
| .6 | الحاجة للمشاريع والأهداف المرجو تحقيقها منه تبرر التكلفة لتلك المشاريع. | .557 | *0.000 |
| .7 | لا توجد معوقات من جهة المنظمات الدولية المانحة عند التقدم بمشاريع تخص البنية التحتية. | .565 | *0.000 |
| .8 | الظروف السياسية التي يعيشها القطاع تؤثر على نوع وحجم المنح المقدمة من المنظمات الدولية لدعم مشاريع البنية التحتية. | .276 | *0.029 |
| .9 | مطلوب من المنظمات الدولية المانحة تحسين آليات دعم مشاريع البنية التحتية من حيث الكم والكيف. | .428 | *0.001 |
| .10 | مطلوب من المنظمات الدولية المانحة تخصيص ميزانيات مالية اكبر لمشاريع البنية التحتية. | .510 | *0.000 |
| .11 | يشكل توفر التكنولوجيا اللازمة والتقنيات الحديثة عائقاً أمام تنفيذ المشاريع. | .378 | *0.005 |
| .12 | يساهم الدور الذي تقوم به المنظمات الدولية في تحقيق معيار الكفاءة للمشاريع. | .374 | *0.004 |

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05= α.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يوضح جدول (26) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاستدامة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 =α وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

**جدول (26): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاستدامة " والدرجة الكلية للمجال**

| م | الفقرة | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|---|---|---|---|
| .1 | تتفهم المنظمات الدولية المانحة الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية المحلية بما يدعم استدامة المشاريع الممولة. | .661 | *0.000 |
| .2 | يوجد تصور مشترك حول القدرة الوطنية للحفاظ على فعالية واستدامة المشاريع في المستقبل. | .533 | *0.000 |
| .3 | يتم وضع خطط استراتيجية لاستدامة المشاريع الممولة دولياً. | .722 | *0.000 |
| .4 | يوجد برامج لتطوير قدرات الاطراف الوطنية المعنية باستدامة المشاريع. | .718 | *0.000 |
| .5 | تدعم المنظمات الدولية القدرات المؤسساتية اللازمة لإدارة وتشغيل مشاريع البنية التحتية في المؤسسات الشريكة. | .521 | *0.000 |
| .6 | يوجد آليات اقتصادية ومالية لدى الجهات المحلية لضمان استمرارية الانتفاع من المشاريع بعد انتهاء المنحة. | .687 | *0.000 |
| .7 | يوجد مؤشرات لقياس استدامة المشاريع. | .673 | *0.000 |
| .8 | يوجد لدى المؤسسة الشريكة خطط لضمان استدامة المشاريع. | .769 | *0.000 |
| .9 | يساهم الدور الذي تقوم به المنظمات الدولية المانحة في تحقيق معيار الاستدامة. | .535 | *0.000 |

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05= α.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يوضح جدول (27) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاثر " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 =α وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

**جدول (27): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاثر " والدرجة الكلية للمجال**

| م | الفقرة | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|---|---|---|---|
| .1 | يوجد علاقة منطقية بين الهدف العام للمشاريع والأهداف التنموية. | .669 | *0.000 |
| .2 | تحقق المشاريع الأهداف المخطط لها. | .569 | *0.000 |
| .3 | يمكن توقع تحقيق الهدف العام للمشاريع وامكانية تأثرها بالسياسات المستقبلية. | .453 | *0.001 |
| .4 | تؤثر المشاريع الانمائية التي تمولها المنظمات الدولية في تحسين ظروف المعيشة والتنمية البشرية. | .617 | *0.000 |
| .5 | مؤشرات وأهداف المشاريع وضعت في ظل بيانات اساسية ودقيقة وذات تخطيط على المدى الطويل للمشاريع وللشركاء. | .547 | *0.000 |
| .6 | تعزز المشاريع الممولة من قبل المنظمات الدولية أولويات التنمية الوطنية. | .518 | *0.000 |
| .7 | تستهدف المشاريع الممولة من قبل المنظمات الدولية المجتمع بكافة اطيافه. | .592 | *0.000 |
| .8 | يوجد تقييم لأثر المشاريع من وجهة نظر المستفيدين من المشاريع. | .629 | *0.000 |
| .9 | يساهم الدور الذي تقوم به المنظمات الدولية المانحة في تحقيق معيار الاثر. | .508 | *0.000 |

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05= α.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يوضح جدول (28) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التصاميم الفنية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 =α وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

**جدول (28): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التصاميم الفنية " والدرجة الكلية للمجال**

| م | الفقرة | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|---|---|---|---|
| .1 | تعتبر التصاميم الفنية لمشاريع البنية التحتية مهمة جدا من اجل تنفيذ وتشغيل المشاريع بصورة اقتصادية ومثالية. | .686 | *0.000 |
| .2 | تؤثر دقة ووضوح التصاميم الفنية على رضى المنظمات الدولية المانحة في تمويل المشاريع. | .781 | *0.000 |
| .3 | تشترط المنظمات الدولية المانحة وجود دراسات من جهات معتمدة تبنى عليها تصاميم المشاريع بناء على معايير دولية. | .466 | *0.000 |
| .4 | تبرر التصاميم الفنية الجيدة وجهة نظر الشركاء في كلفة التشغيل والصيانة. | .698 | *0.000 |
| .5 | تتفهم المنظمات الدولية المانحة الحاجة لتعديل التصاميم اللازمة للمشاريع تأثرا بالأوضاع المتقلبة في القطاع. | .492 | *0.000 |
| .6 | تحرص المنظمات الدولية المانحة على وجود تصاميم فنية دقيقة وتفصيلية للمشاريع الممولة من طرفها. | .653 | *0.000 |
| .7 | تتناسب التصاميم الفنية للمشاريع المقترحة من طرف المنظمات الدولية المانحة مع الامكانيات التقنية والتكنولوجية المتاحة. | .726 | *0.000 |
| .8 | تتناسب التصاميم الفنية للمشاريع المقترحة من طرف المنظمات الدولية المانحة مع المواد الموجودة في الاسواق المحلية. | .582 | *0.000 |
| .9 | تتناسب التصاميم الفنية للمشاريع المقترحة من طرف المنظمات الدولية المانحة مع قدرات وخبرات الفنيين لدى المؤسسات الشريكة والتي تمكنهم من متابعة الصيانة والتشغيل. | .365 | *0.005 |
| .10 | تتوافق التصاميم الفنية للمشاريع المقترحة من طرف المنظمات الدولية المانحة مع الكفاءات والمهارات المتوفرة محلياً وتتناسب مع قدرات المقاولين المحليين. | .692 | *0.000 |

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05= α.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يوضح جدول (29) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المرونة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 =α وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

**جدول (29): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المرونة " والدرجة الكلية للمجال**

| م | الفقرة | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|---|---|---|---|
| .1 | يوجد مرونة في تغيير التصاميم كليا أو جزئيا تبعا للمتغيرات الاجتماعية والسياسية من طرف المنظمات الدولية المانحة. | .746 | *0.000 |
| .2 | يوجد مرونة في تغيير مخرجات المشاريع تبعا للتغيرات في حاجات المجتمع. | .736 | *0.000 |
| .3 | الوقت الممنوح لتنفيذ المشاريع مرن ويراعي الظروف الراهنة. | .549 | *0.000 |
| .4 | يسمح باستخدام بدائل في مدخلات المشاريع تراعي النقص في مواد الإنشاء. | .587 | *0.000 |
| .5 | يسمح باستخدام بدائل تراعي توفر تكنولوجيا الإنشاء والتشغيل والصيانة. | .654 | *0.000 |
| .6 | توفر المنظمات الدولية المانحة الاستشارات والخبراء للمشاريع من الخارج. | .644 | *0.000 |
| .7 | توجد مرونة في التصاميم اللازمة وخلال عمليات التنفيذ من قبل المنظمات الدولية المانحة مراعاة للأوضاع الأمنية والسياسية المتقلبة. | .500 | *0.000 |
| .8 | تتسم المشاريع الممولة من قبل المنظمات الدولية المانحة بالقابلية لإمكانية التوسع المستقبلي تبعا للنمو السكاني وزيادة الخدمات المطلوبة. | .593 | *0.000 |
| .9 | يتجاوب المانح مع ما يترتب على المشاريع من تغيير خلال مراحل المشاريع المختلفة. | .587 | *0.000 |
| .10 | يوجد مرونة من جانب الحكومة في تغيير خططها تبعا للتغيرات في حاجات المجتمع. | .514 | *0.000 |
| .11 | يساهم الدور الذي تقوم به المنظمات الدولية المانحة في تحقيق معيار المرونة. | .692 | *0.000 |

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05= α.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

# ملحق رقم (3)

## نموذج الاستبانة

### تقييم مشاريع البنية التحتية الممولة من المنظمات الدولية من وجهة نظر الشركاء

تهدف هذه الاستبانة إلى تقييم مشاريع البنية التحتية الممولة من المنظمات الدولية في قطاع غزة وذلك من خلال وجهة نظر المدراء العامين ومديري المشاريع ومديري ورؤساء اقسام مشاريع البنية التحتية والمخططين في المؤسسات الشريكة، وذلك لإتمام انجاز رسالة الماجستير في إدارة الأعمال.
نأمل قراءة ما ورد في هذه الاستبانة من فقرات بدقة وموضوعية والإجابة عما جاء فيها بوضع علامة أمام الإجابة التي تعبر عن وجهه نظركم.
إن تعاونكم سيكون سببا في نجاح الدارسة، علما بأن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة هي لأغراض البحث العلمي فقط، شكرا لتعاونكم....

الباحثة غاده برغوث

**تعريفات:**

**البنية التحتية:** المرافق التي توفر الخدمات العامة الأساسية مثل النقل ومرافق المياه والغاز والكهرباء والطاقة والاتصالات والتخلص من النفايات والاراضي والحدائق والملاعب والمباني الرسمية والترفيهية ومرافق السكك.

**المنظمات الدولية:** المنظمات المستقلة عن الحكومات والتي تتميز بأن لها أهدافًا إنسانية أو تعاونية أكثر من كونها أهدافًا تجارية، وتسعى بصورة عامة إلى تخفيف المعاناة، أو تعزيز مصالح الفقراء والفئات المستضعفة الأخرى، أو حماية البيئة، أو توفير الخدمات الاجتماعية الأساسية، أو الاضطلاع بتنمية المجتمعات المحلية، وتتسم تلك المنظمات بان لها انتشار جغرافي في أكثر من دولة.

**الشركاء:** يندرج تحت قائمة الشركاء كافة المؤسسات التي تقدم الخدمات للمجتمع بشكل مباشر أو غير مباشر وهم أولئك المنوط بهم تحقيق المهمّات المباشرة التي تفرضها مشاريع الخطة التنموية الموضوعة، والشركاء المقصود بهم في هذه الدراسة هم أي جهة تقوم بتنفيذ أو متابعة مشاريع البنية التحتية بقطاعاتها المختلفة والتي تقوم المنظمات الدولية باتفاقيات شراكة فيما بينها ليتم تمويل المشاريع المطروحة من قبل تلك المنظمات الدولية. يمكن اجمالهم في: وزارة الاسكان، وزارة الاشغال العامة، وزارة الصحة، وزارة التعليم، وزارة البيئة، البلديات، سلطة المياه، سلطة الطاقة، مصلحة مياه بلديات الساحل.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

| بيانات عامة | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | مكان عمل المؤسسة الشريكة (يمكن اختيار اكثر من اجابة). | شمال غزة | غزة | المنطقة الوسطى | خانيونس | رفح | |
| 2 | قيمة المشاريع الممولة من طرف المنظمات الدولية خلال الخمس سنوات الاخيرة بالدولار الامريكي. (2008–2012) | اقل من 2 مليون | من 2 مليون الى اقل من5 مليون | من 5 الى اقل من10 مليون | | | |
| | | اكثر من 10 مليون | | | | | |
| 3 | الموقع الوظيفي لمعبئ الاستبيان | مدير عام | مدير برنامج | مدير مشروع | | | |
| | | رئيس قسم | اخرى حدد..... | | | | |
| 4 | المؤهل العلمي | بكالوريوس | دراسات عليا | اخرى حدد..... | | | |
| 5 | عدد سنوات الخبرة في مجال تنفيذ المشاريع | اقل من خمس سنوات | من (5 – 10) سنوات | اكثر من عشر سنوات | | | |
| 6 | اهم المانحين الذين تعمل معهم المؤسسة الشريكة | أجنبي | عربي | | | | |
| 7 | قطاع البنية التحتية الذي تعمل به المؤسسة (يمكن اختيار اكثر من قطاع) | النقل والمواصلات | المياه والصرف الصحي | النفايات الصلبة | | | |
| | | الطاقة | المباني | الاتصالات | | | |

| معايير تقييم مشاريع البنية التحتية | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| م | اولا: الملاءمة (*Relevance*) (يعرف معيار الملاءمة على انه درجة استمرار صحة وملاءمة مخرجات أو نواتج أو غايات المشروع على النحو المخطط له أصلاً) | -5- موافق بشدة | -4- موافق | -3- محايد | -2- غير موافق | -1- غير موافق بشدة |
| 1 | تتوافق المبادرات الانمائية التي تطرحها المنظمات الدولية ونتائجها مع السياسات والأولويات الحكومية والمحلية حسب اولويات التنمية البشرية. | | | | | |
| 2 | تقوم المنظمات الدولية بتحديد الفئات المستهدفة بالشراكة مع الشركاء. | | | | | |
| 3 | تلبي المشاريع المقدمة حاجات المستفيدين وتحظى بالقبول لدى الفئات المستهدفة. | | | | | |
| 4 | تستجيب المنظمات الدولية لمستلزمات التنمية والأولويات المتغيرة والجديدة بصورة سريعة وفي الوقت المناسب. | | | | | |
| 5 | تشارك المنظمات الدولية المؤسسات الشريكة بوضع استراتيجيات البرامج وخطط المشاريع. | | | | | |
| 6 | تتفهم المنظمات الدولية الاوضاع المحلية والظروف الراهنة وتتعاون بخصوص المشاريع المنفذة في قطاع غزة. | | | | | |
| 7 | يساهم الدور الذي تقوم به المنظمات الدولية في تحقيق معيار الملاءمة لمخرجات وأهداف المشاريع على النحو المخطط له. | | | | | |



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

| الرقم | ثانيا: الفاعلية (*Effectiveness*)<br>( يعرف معيار الفاعلية على أنه مدى تحقيق المشروع للنتائج المخطط لها من المخرجات والنواتج والأهداف) | -5-<br>موافق بشدة | -4-<br>موافق | -3-<br>محايد | -2-<br>غير موافق | -1-<br>غير موافق |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | الهدف من المشاريع واضح ومفهوم لجميع الشركاء. | | | | | |
| 2 | مؤشرات قياس الاهداف واضحة وتعبر عن المشاريع بدقة. | | | | | |
| 3 | يتم توقع المخاطر المحتملة التي قد تعرقل عمل المشروع ووضع الحلول المناسبة لها قبل حدوثها. | | | | | |
| 4 | يتم اخذ الاحتياطات والاجراءات المناسبة لتجنب المخاطر المتوقعة أثناء تنفيذ المشروع. | | | | | |
| 5 | يتم تحديد المسؤوليات وتوزيع الأدوار بين المنظمات الدولية والمؤسسات الشريكة بشكل مشترك. | | | | | |
| 6 | يتم تحقيق الاهداف والفوائد المخطط لها إداريا وماليا. | | | | | |
| 7 | تحصل المشاريع على رضى المؤسسة الشريكة من حيث مستوى المشاركة. المطلوب في مراحل الاعداد والتجهيز للمشاريع. | | | | | |
| 8 | يساهم الدور الذي تقوم به المنظمات الدولية في تحقيق معيار الفاعلية للمشاريع على النحو المخطط له. | | | | | |

| الرقم | ثالثا : الكفاءة (*Efficiency*)<br>( يعرف معيار الكفاءة على أنه مقياس لكيفية استخدام المدخلات كالموارد المالية، والبشرية، والتقنية، والمادية، بشكل اقتصادي وأمثل للحصول على المخرجات) | -5-<br>موافق بشدة | -4-<br>موافق | -3-<br>محايد | -2-<br>غير موافق | -1-<br>غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | يتم تحديد مدخلات المشروع كالموارد المالية والبشرية والتقنية بالشراكة والاتفاق مع المؤسسات الشريكة. | | | | | |
| 2 | يتم تحقيق مخرجات المشاريع بشكل اقتصادي مدروس وأمثل . | | | | | |
| 3 | تحقق الانشطة المخطط لها في المشاريع المخرجات المطلوبة للمشروع بكفاءة. | | | | | |
| 4 | يتم اختيار المدة الزمنية لمدخلات المشروع بشكل مناسب وصحيح. | | | | | |
| 5 | مدخلات المشاريع الممولة من المنظمات الدولية من حيث الكم والكيف (طواقم، معدات، مرافق، ..) تلبي احتياجات تحقيق الهدف للمشروع وتحقيق مخرجاته. | | | | | |
| 6 | الحاجة للمشاريع والاهداف المرجو تحقيقها منه تبرر التكلفة لتلك المشاريع. | | | | | |
| 7 | لا توجد معوقات من جهة المنظمات المانحة عند التقدم بمشاريع تخص | | | | | |



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | البنية التحتية. | | | | | |
| 8 | الظروف السياسية التي يعيشها قطاع غزة تؤثر على نوع وحجم المنح المقدمة من المنظمات الدولية لدعم مشاريع البنية التحتية. | | | | | |
| 9 | مطلوب اقناع الجهات المانحة بتحسين آليات دعم مشاريع البنية التحتية من حيث الكم والكيف. | | | | | |
| 10 | مطلوب اقناع الجهات المانحة تخصيص ميزانيات مالية اكبر لمشاريع البنية التحتية. | | | | | |
| 11 | يشكل توفر التكنولوجيا اللازمة والتقنيات الحديثة عائقاً أمام تنفيذ المشاريع. | | | | | |
| 12 | يساهم الدور الذي تقوم به المنظمات الدولية في تحقيق معيار الكفاءة للمشاريع. | | | | | |

| م | رابعا : الاستدامة (*Sustainability*)<br>( يعرف معيار الاستدامة على أنه قدرة المشروع على الاستمرار والبقاء باستمرار تدفق منافع المشروع للفئات المستهدفة) | -5-<br>موافق بشدة | -4-<br>موافق | -3-<br>محايد | -2-<br>غير موافق | -1-<br>غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تتفهم المنظمات الدولية الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية المحلية بما يدعم استدامة المشاريع الممولة. | | | | | |
| 2 | يوجد تصور مشترك حول القدرة الوطنية للحفاظ على فعالية واستدامة المشاريع في المستقبل. | | | | | |
| 3 | يتم وضع خطط استراتيجية لاستدامة المشاريع الممولة دولياً. | | | | | |
| 4 | يوجد برامج لتطوير قدرات الاطراف الوطنية المعنية باستدامة المشاريع. | | | | | |
| 5 | تدعم المنظمات الدولية القدرات المؤسساتية اللازمة لإدارة وتشغيل مشاريع البنية التحتية في المؤسسات الشريكة. | | | | | |
| 6 | يوجد آليات اقتصادية ومالية لدى الجهات المحلية لضمان استمرارية الانتفاع من المشاريع بعد انتهاء المنحة. | | | | | |
| 7 | يوجد مؤشرات لقياس استدامة المشاريع. | | | | | |
| 8 | يوجد لدى المؤسسة الشريكة خطط لضمان استدامة المشاريع. | | | | | |
| 9 | يساهم الدور الذي تقوم به المنظمات الدولية في تحقيق معيار الاستدامة. | | | | | |



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

| الرقم | خامسا : الاثر (*Impact*)<br>**( يعرف معيار الاثر بانه التأثيرات الإيجابية والسلبية على المدى الطويل في المنظمة، بشكل مباشر أو غير مباشر، وسواء أكانت مقصودة أو غير مقصودة)** | -5-<br>موافق بشدة | -4-<br>موافق | -3-<br>محايد | -2-<br>غير موافق | -1-<br>غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | يوجد علاقة منطقية بين الهدف العام للمشاريع والأهداف التنموية. | | | | | |
| 2 | تحقق المشاريع الأهداف المخطط لها. | | | | | |
| 3 | يمكن توقع تحقيق الهدف العام للمشاريع وتوقع لامكانية تأثرها بالسياسات المستقبلية. | | | | | |
| 4 | تؤثر المشاريع الانمائية التي تمولها المنظمات الدولية في تحسين ظروف المعيشة والتنمية البشرية. | | | | | |
| 5 | مؤشرات وأهداف المشاريع وضعت في ظل بيانات اساسية ودقيقة وذات تخطيط على المدى الطويل للمشاريع وللشركاء. | | | | | |
| 6 | تعزز المشاريع الممولة من قبل المنظمات الدولية أولويات التنمية الوطنية. | | | | | |
| 7 | تستهدف المشاريع الممولة من قبل المنظمات الدولية المجتمع بكافة اطيافه. | | | | | |
| 8 | يوجد تقييم لاثر المشاريع من وجهة نظر المستفيدين من المشاريع. | | | | | |
| 9 | يساهم الدور الذي تقوم به المنظمات الدولية في تحقيق معيار الاثر. | | | | | |

| الرقم | سادسا : التصاميم الفنية (*Technical Design*)<br>**(يتناول هذا المعيار دقة التصميم، اقتصاد التصميم وتكلفته وقدرته على توليد فرص العمل)** | -5-<br>موافق بشدة | -4-<br>موافق | -3-<br>محايد | -2-<br>غير موافق | -1-<br>غير موافق |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تعتبر التصاميم الفنية لمشاريع البنية التحتية مهمة جدا من اجل تنفيذ وتشغيل المشاريع بصورة اقتصادية ومثالية. | | | | | |
| 2 | تؤثر دقة ووضوح التصاميم الفنية على رضى المنظمات الدولية في تمويل المشاريع. | | | | | |
| 3 | تشترط المنظمات الدولية وجود دراسات من جهات معتمدة تبنى عليها تصاميم المشاريع بناء على معايير دولية. | | | | | |
| 4 | تبرر التصاميم الفنية الجيدة وجهة نظر الشركاء في كلفة التشغيل والصيانة. | | | | | |
| 5 | تتفهم المنظمات الدولية الحاجة لتعديل التصاميم اللازمة للمشاريع تأثرا بالأوضاع المتقلبة في القطاع. | | | | | |
| 6 | تحرص المنظمات الدولية على وجود تصاميم فنية دقيقة وتفصيلية للمشاريع الممولة من طرفها. | | | | | |
| 7 | تتناسب التصاميم الفنية للمشاريع المقدمة من طرف المنظمات الدولية مع | | | | | |



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | الامكانيات التقنية والتكنولوجية المتاحة. | | | | | |
| 8 | تتناسب التصاميم الفنية للمشاريع المقدمة من طرف المنظمات الدولية مع المواد الموجودة في الاسواق المحلية. | | | | | |
| 9 | تتناسب التصاميم الفنية للمشاريع المقدمة من طرف المنظمات الدولية مع قدرات وخبرات الفنيين لدى المؤسسات الشريكة والتي تمكنهم من متابعة الصيانة والتشغيل. | | | | | |
| 01 | تتوافق التصاميم الفنية للمشاريع المقدمة من طرف المنظمات الدولية مع الكفاءات والمهارات المتوفرة محلياً وتتناسب مع قدرات المقاولين المحليين. | | | | | |

| رقم | سابعا : المرونة (*Flexibility*)<br>**( يعرف معيار المرونة على انه قدرة المشروع على التكيف والاستمرار في بيئة متقلبة وذات مخاطر عالية وذلك خلال مراحل المشروع المختلفة وحتى استمرار منافعه بعد انتهائه)** | -5-<br>موافق بشدة | -4-<br>موافق | -3-<br>محايد | -2-<br>غير موافق | -1-<br>غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | يوجد مرونة في تغيير التصاميم كليا أو جزئيا تبعا للمتغيرات الاجتماعية والسياسية من طرف المنظمات الدولية المانحة. | | | | | |
| 2 | يوجد مرونة في تغيير مخرجات المشاريع تبعا للتغيرات في حاجات المجتمع. | | | | | |
| 3 | الوقت الممنوح لتنفيذ المشاريع مرن ويراعي الظروف الراهنة. | | | | | |
| 4 | يسمح باستخدام بدائل في مدخلات المشاريع تراعي النقص في مواد الانشاء. | | | | | |
| 5 | يسمح باستخدام بدائل تراعي توفر تكنولوجيا الانشاء والتشغيل والصيانة. | | | | | |
| 6 | توفر المنظمات الدولية الاستشارات والخبراء للمشاريع من الخارج. | | | | | |
| 7 | توجد مرونة في التصاميم اللازمة وخلال عمليات التنفيذ من قبل المنظمات الدولية مراعاة للأوضاع الامنية والسياسية المتقلبة. | | | | | |
| 8 | تتسم المشاريع الممولة من قبل المنظمات الدولية بالقابلية لإمكانية التوسع المستقبلي تبعا للنمو السكاني وزيادة الخدمات المطلوبة. | | | | | |
| 9 | يتجاوب المانح مع ما يترتب على المشاريع من تغيير خلال مراحل المشاريع المختلفة. | | | | | |
| 10 | يوجد مرونة من جانب الحكومة في تغيير خططها تبعا للتغيرات في حاجات المجتمع. | | | | | |
| 11 | يساهم الدور الذي تقوم به المنظمات الدولية في تحقيق معيار المرونة. | | | | | |

**تم بحمد الله**



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com