جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

الدور المعدل لسياسة الدولة في العلاقة بين المساعدات الفنية غير الحكومية وإستدامة مشاريع التنمية في السودان

"دراسة علي الوكالة الدولية للطاقة الذريه"

The Moderating Role of Government Policy in Relationship between Non-governmental Technical Assistances and Sustainability of Development Projects in Sudan

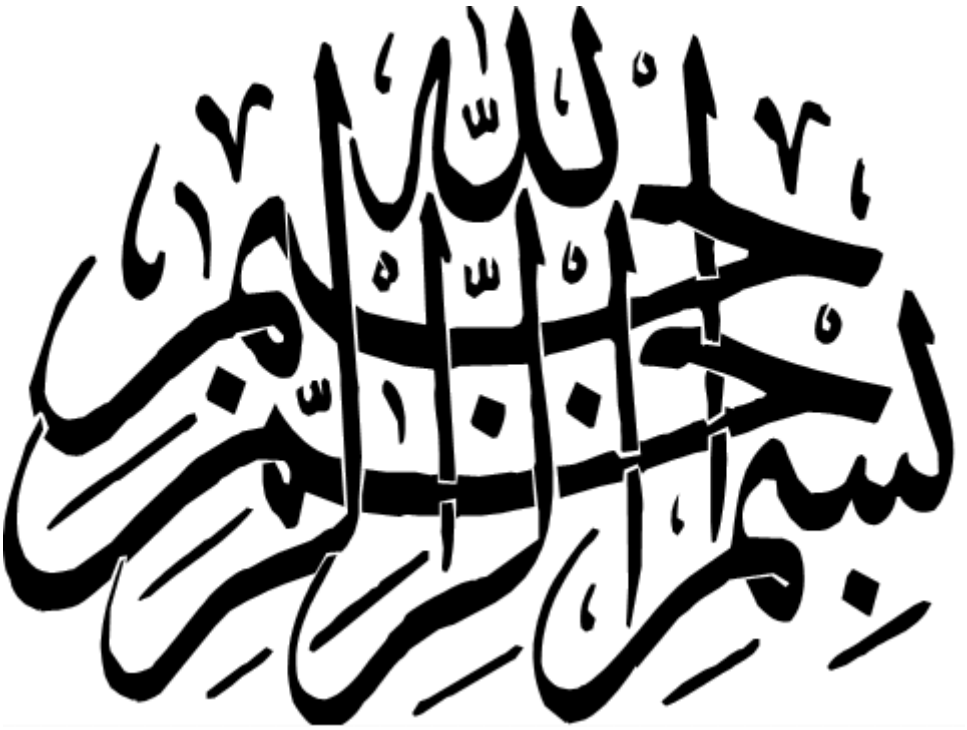
"A Study of the International Atomic Energy Agency IAEA"

بحث مقدم لنيل درجة دكتوراة الفلسفة في الإدارة العامة

إعداد الدارسة: أمل يوسف شاوة صالح

إشراف بروفسيور: أحمد إبراهيم أبوسن

2019م/1440هـ


بسم الله الرحمن الرحيم

الآيـــــة:

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ۚ لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ ۗ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا ۚ رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إِصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا ۚ رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ ۖ وَاعْفُ عَنَّا وَاغْفِرْ لَنَا وَارْحَمْنَا ۚ أَنْتَ مَوْلَانَا فَانْصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ

الآية [286] - سورة البقرة

إهـــــــــــــداء

إلي من هو ذخري وسندي ...

إلي من أفخربأن أحمل أسمه.....

إلي مثلي الأعلي في الحياة .....

إلي ضيئ البيت...

أبي العزيز

متعك الله بالصحة

إلي الحنان كله ....

إلي من تخونني عندها الكلمات ...

وأعجز عن إيجاد أسمي الصفات ...

إلي من جنتي تحت قدميها ....

أمي الحبيبة

إلي الذين تقاسمت وإياهم عطف الأبوة ....

وحنان الأمومة ....

إلي من زملوني بالأمان ودثروني بالحنان

وبقربهم أستمد قوتي

إخوتي وأخواتي

إلي رفيق الدرب .....

حباً ووفاءاً.....

زوجي العزيز

إلي من قضيت معهم أجمل إيام العمر.....

وما زلت...

أصدقائي الأعزاء

الشكر والتقدير

أعوام مضت ونحن نجوب حدائق العلم وننهل من ينابعه الصافية ونجني ثماره، لعلنا نظن أنها النهاية ولكنها البداية في مجال البحث والعلم والمعرفة. فلا يسعني الآن إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل وخالص الإمتنان إلي الذين بذلوا الجهد حتي نصل إلي مبتقانا وأكثر. وأخص بالشكر البروفيسور أحمد إبراهيم أبوسن، الذي يشرفني قبوله الإشراف علي هذه الرسالة ولنصائحه القيمة وسعة صدره حتي تم الإنجاز فله مني كل التقدير والوفاء.

أتقدم بالشكر الموفور إلي أعضاء لجنة المناقشة والأساتذة الأجلاء في قسم إدرة الأعمال والشكر موصول إلي الأساتذه أعضاء لجنة التحكيم.

وأخيراً أتقدم بالشكر والعرفان لكل من وقف بجانبي من أصدقائي في جامعة السودان، الدراسات الإنمائية جامعة الخرطوم، والزملاء بهيئة الطاقة الذرية السودانية.

أصدقائي وإحبائي جميعا لكم كل الشكر المجزول.

المستخلص

هدفت الدراسة لمعرفة الدور المعدل لسياسة الدولة في العلاقة بين المساعدات الفنية غير الحكومية وإستدامة مشاريع التنمية المدعومة من الوكالة الدولية للطاقة الذرية. إستخدمت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي، كانت الإستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات عن طريق عينة شاملة متمثلة في مديري ومنسقي المشاريع، بناءً عليه تم توزيع (230) إستبانة علي المؤسسات الحكومية المنفذة لمشاريع الوكالة الدولية للطاقة الذريه، بنسبة إسترداد (88%). تمت الإستعانة بالدراسات السابقة ونظرية أصحاب المصلحة لبناء نموذج الدراسة وتطوير الفرضيات، تم معالجة البيانات إحصائياً عن طريق (AMOS 25 & SPSS) والتأكد من صلاحية النموذج عن طريقة إختبار ألفا كرونباخ، كما تم إستخدام أسلوب تحليل المسار ونمذجة المعادلة البنائية لإختبار فرضيات الدراسة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة تمثلت في أن هناك علاقة إيجابية بين المساعدات الفنية غير الحكومية وإستدامة مشاريع التنمية، كما أن التنسيق والتعاون يعدل جزئياً العلاقة بين المساعدات الفنية غير الحكومية وإستدامة مشاريع التنمية، وأيضاً أن الدعم الرسمي من الدولة يعدل جزئياً العلاقة بين المساعدات الفنية غير الحكومية وإستدامة مشاريع التنمية. تم مناقشة النتائج ومقارنتها مع الدراسات السابقه، توصلت الدراسة لعدد من التوصيات منها، علي الجهات المسؤولة من تنفيذ مشاريع الوكالة الدولية للطاقة الذريه التنسيق والتعاون مع الجهات المشاركة كأصحاب مصلحة أساسيين منذ بداية المشروع، علي المديرين ومنسقي المشاريع تضمين ثقافة الاستدامة كجزء من إستراتيجية المؤسسه، أيضاً علي المسؤولين التركيز علي برنامج تدريب المتدربين من أجل إستدامة تدريب الكوادر بالمؤسسة بالاضافة إلي تقوية العلاقات مع المراكز التدريبية الإقليمية في هذا المجال.

Abstract

The purpose of this study is to examine the moderating role of the governmental policies in relationship between technical assistances from non-government organization and the sustainability of development projects in Sudan, supported by International Atomic Energy Agency (IAEA). The study used questionnaire as the basic tool to collect data from comprehensive sample of managers and projects coordinator. The questionnaire was distributed (230) of the implementation sectors and representing rate by (88%). The study used the stockholder's theory as theoretical foundation as well as previous studies to develop the model and hypotheses. The study used (AMOS v25 & SPSS), and alpha Cronbach to model validity, addition to structured equation modeling and path analysis were used to test the hypotheses. The study found that there is positive relationship between technical assistances from non-government and the sustainability of development projects. Also it found that the cooperation moderate partially the relationship between technical assistances from non-government and the sustainability of development projects. Moreover the study found that supporting from government moderate the relationship between technical assistances from non-government and the sustainability of development projects partially. Discussed the results with previous studies then providing a number of recommendation that, promoting the role of government in cooperating and coordinating between the partnerships as the main stockholders of the project, mangers and coordinators have to embed the sustainability culture as a part of organization strategy, also more consideration about training of trainees to sustain the qualified personnel, and to develop relationship between the regional training centers.

قائمة الموضوعات

الرقم	عنوان الموضوع	رقم الصفحة
1	الآية	I
2	الإهداء	Ii
3	الشكر والتقدير	Iii
4	المستخلص	Iv
5	Abstract	V
6	فهرس الموضوعات	Vi
7	قائمة الجداول	xiv
8	قائمة الأشكال	xvii
1 – الفصل الاول **الإطار العام للدراسة**		
1/1	المقدمة	1
2/1	مشكلة الدراسة	3
3/1	الفجوات البحثية	5
4/1	أسئلة الدراسة	13
5/1	أهداف الدراسة	14
6/1	أهمية الدراسة	14
7/1	التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة	16
8/1	تنظيم البحث	18
9/1	ملخص الفصل	19

	2 – الفصل الثاني **الإطار النظري والدراسات السابقة**	20
1/2	**المبحث الاول: المساعدات الفنية غير الحكومية**	21
1/1/2	مفهوم المساعدات الإنمائية	22
2/1/2	أهداف المساعدات الإنمائية	23
3/1/2	مفهوم المساعدات الفنية	24
4/1/2	أنواع المساعدات الفنية	25
5/1/2	المساعدات الفنية عبر منظمات الأمم المتحدة	26
6/1/2	المساعدات الفنية ومشاريع التنمية	29
7/1/2	دور المنح والمساعدات الفنية في تطوير الموارد البشرية	29
8/1/2	دور المساعدات الفنية في التطور التكنولوجي للمؤسسة	31
9/1/2	موقف الدول المتقدمة من المساعدات الفنية	32
10/1/2	أسباب عدم فعالية المساعدات الفنية	33
2/2	**المبحث الثاني: سياسات الدولة**	36
1/2/2	المنظمات غير الحكومية	36
2/2/2	نشأت المنظمات غير الحكومية	38
3/2/2	تعريف البنك الدولي للمنظمات غير الحكومية	40
4/2/2	المنظمات غير الحكومية في التنمية في السودان	41
5/2/2	التوزيع الجغرافي للمنظمات غير الحكومية في السودان	43
6/2/2	سياسة الدولة مع المنظمات غير الحكومية	45

7/2/2	سياسة الدولة مع المنظمات غير الحكومية في افريقيا	47
8/2/2	العوامل التي تؤثر علي علاقة الدولة بالمنظمات غير الحكومية	48
9/2/2	أبعاد سياسة الدولة مع المنظمات غير الحكومية	51
10/2/2	المراقبة والإشراف علي المنظمات غير الحكومية	56
11/2/2	إتفاق بين حكومة جمهورية السودان وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي	57
13/2/2	الإتفاقية الفنية لأنشطة ومشروعات المنظمات غير الحكومية	60
14/2/2	نامج الإطاري القطري للمساعدات الإنمائية لمنظمات الأمم المتحدة (UNDAF)	61
15/2/2	البرنامج اللإطاري القطري بين السودان والوكالة الدولية للطاقة الذرية	62
3/2	**المبحث الثالث: إستدامة مشاريع التنمية**	64
1/3/2	المشروع التنموية	65
2/3/2	إدارة المشروعات التنموية	65
3/3/2	تقييم المشاريع	67
4/3/2	مفهوم الاستدامة	68
5/3/2	إستدامة مشاريع التنمية	68
6/3/2	أنواع الاستدامة	70
7/3/2	الاستدامه المؤسسية	71
8/3/2	تحقيق الإستدامة المؤسسية	72
9/3/2	الاستدامه المالية	73
10/3/2	ضمان الاستدامه المالية	74
11/3/2	خطوات الإستدامة	75
12/3/2	مؤشرات أبعاد الإستدامة لمشاريع الوكالة الدولية للطاقة الذرية	76
13/3/2	التحديات التي تواجهه الإستدامة بالمؤسسات	78
14/3/2	الإستدامة وأصحاب المصلحة	81

4/2	**المبحث الرابع: الدراسات السابقة والعلاقة بين متغيرات الدراسة**	83
1/4/2	الدراسات التي تناولت العلاقة بين المساعدات الفنية وإستدامة مشاريع التنمية	83
2/4/2	الدراسات التي تناولت العلاقة بين المساعدات الفنية وسياسة الدولة	89
3/4/2	الدراسات التي تناولت العلاقة بين إستدامة مشاريع التنمية وسياسة الدولة	95
4/4/2	ملخص الفصل	103
	3- الفصل الثالث **الإطار التطبيقي**	**104**
1/3	**المبحث الاول: دراسة الوكالة الدولية للطاقة الذرية**	105
1/1/3	نبذه تاريخية عن الوكالة الدولية للطاقة الذرية	106
2/1/3	برنامج المساعدات الفنية للوكالة الدولية للطاقة الذرية	106
3/1/3	مشاريع المساعدات الفنية للوكالة الدولية	107
4/1/3	أنواع المساعدات الفنية للوكالة الدولية	108
5/1/3	برنامج المساعدات الفنية وأهداف التنمية المستدامة	112
6/1/3	برنامج المساعدات الفنية في إفريقيا	112
7/1/3	اتفاقية أفرا	114
8/1/3	الإتفاقيات والمعاهدات الدولية مع الوكالة الدولية والمنظمات ذات الصلة	115
9/1/3	التحديات التي تواجه المؤسسات النووية القومية	118
10/1/3	الطاقة النووية	119
11/1/3	الاستخدامات السلمية للطاقة الذرية	119

2/3	**المبحث الثاني: تقييم مشاريع المساعدات الفنية في السودان**	121
1/2/3	برنامج المساعدات الفنية في السودان	122
2/2/3	إختيار مشاريع المساعدات الفنية	125
3/2/3	أثر المساعدات الفنية في السودان1982-1992	125
4/2/3	برنامج المساعدات الفنية للتدريب وتنمية القدرات	128
5/2/3	مشاريع المساعدات الفنية في الفترة 1982-1992	128
6/2/3	مشاريع المساعدات الفنية في الفترة 2000-2016	131
7/2/3	قصص نجاح بعض مشاريع المساعدات الفنية في السودان	133
3/3	**المبحث الثالث: نتائج المقابلات الإستطلاعية لتقييم مشاريع المساعدات الفنية في السودان**	140
1/3/3	كيفية إختيار المشروع	141
2/3/3	تدريب الكوادر	141
3/3/3	الخبراء والاستشاريين	143
3/ 4/3	الأجهزة والمعدات	143
5/3/3	المراقبة والإشراف	145
6/3/3	الدعم الرسمي من الدولة	145
7/3/3	التعاون	146
8/3/3	التنسيق	146
9/3/3	إستدامة المشاريع	146

10/3/3	عدم استدامة المشروع	147
11/3/3	بعض التوصيات	147
4/3	**المبحث الرابع: منهجية وإجراءات الدراسة**	148
1/4/3	نظريات الدراسة – نظرية أصحاب المصلحة	149
2/4/3	علاقة نظريات الدراسة بنموذج الدراسة	153
3/4/3	نموذج الدراسة	155
4/4/3	تطوير فرضيات الدراسة	156
5/4/3	منهجية الدراسة	161
6/4/3	مجتمع الدراسة	161
7/4/3	عينة الدراسة	162
8/4/3	مصادر الدراسة	163
9/4/3	قياس متغيرات الدراسة	163
10/4/3	مقياس الإستبانة	164
11/4/3	صدق وثبات أداة الدراسة	166
12/4/3	الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات	167
13/4/3	ملخص	167
	4-الفصل الرابع **تحليل نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات**	169
1/4	**المبحث الأول: عرض وتحليل مناقشة فقرات الإستبيان**	169

1/1/4	تنظيف بيانات الدراسة	170
1/1/4	البيانات المفقوده	170
1/1/4	الإجابات المماثلة	170
1/1/4	الإجابات الشاذة	171
4/1/4	معدل إستجابة العينة	171
2/1/4	خصائص عينة الدراسة	172
3/1/4	جودة القياس	175
4/1/4	التحليل العاملي الإستكشافي	175
5/1/4	التحليل العاملي التوكيدي	181
6/1/4	نموذج الدراسة المعدل	190
7/1/4	فرضيات الدراسة بعد تعديل النموذج	194
8/1/4	المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة	195
9/1/4	تحليل الارتباط (Person Correlation)	199
10/1/4	إختبارات التوزيع الطبيعي	201
2/4	**المبحث الثاني: إختبار الفرضيات**	203
1/2/4	نتائج إختبار فروض الدراسة	204
2/2/4	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الأولي ومشتقاتها	204
3/2/4	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثانية ومشتقاتها	208
4/2/4	ملخص دعم الفروض	220

5/2/4	خلاصة الفصل	221
	5 – الفصل الخامس **مناقشة النتائج والتوصيات**	223
1/5	مناقشة النتائج	224
2/5	أبعاد متغيرات الدراسة	224
3/5	العلاقة بين المساعدات الفنية والإستدامة المؤسسية	225
4/5	العلاقة بين المساعدات الفنية والإستدامة المالية	227
5/5	التنسيق والتعاون يعدل العلاقة بين المساعدات الفنية والإستدامة المؤسسية	228
6/5	التنسيق والتعاون يعدل العلاقة بين المساعدات الفنية والإستدامة المالية	229
7/5	الدعم يعدل العلاقة بين المساعدات الفنية والإستدامة المؤسسية	230
8/5	الدعم يعدل العلاقة بين المساعدات الفنية والإستدامة المالية	231
9/5	مضامين الدراسة النظرية والتطبيقية	232
10/5	توصيات الدراسة	233
11/5	محددات الدراسة	234
12/5	الدراسات المستقبلية المقترحة	235
13/5	مراجع الدراسة	236
14/5	ملاحق الدراسة	

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1/2	عدد المنظمات غير الحكومية الموجودة بالسودان حسب دولة المنشأ حتي ديسمبر 2013م	42
2/2	عدد المنظمات و المشاريع بالقطاعات والميزانية المرصوده بالدولار حتي 2013م	43
3/2	توزيع المنظمات حسب الولايات وفقاً للمشروعات والميزانية بالدولار حتي ديسمبر 2013م	44
4/2	تعريف الإستدامة المؤسسية والمالية لمشاريع التنمية	70
5/3	مجالات نشاط برنامج المساعدات الفنية للوكالة الدولية للطاقة الذرية	108
6/3	جملة المساعدات الفنية بأنواعها المختلفة من الوكالة الدوليه للطاقه الذرية لصالح الدول الأعضاء وجملة المبالغ (بالمليون دولار) في الفترة من (1996-2016)	110
7/3	المساعدة الفنية من الوكالة الدولية للطاقة الذرية لشراء الأجهزة والمعدات لصالح الدول الأعضاء وجملة المبالغ في الفترة م 1996- 2009م	111
8/3	الدول الأفريقية وحجم المساعدات الفنية بأنواعها المختلفة من الوكالة الدولية للطاقة علي الأعضاء في الفترة (2004 - 2016).	113
9/3	الإتفاقيات والمعاهدات الدولية مع الوكالة الدولية والمنظمات ذات الصلة وموقف السودا من التوقيع عليها	116
10/3	عدد مشاريع المساعدات الفنيه للوكالة الدولية المنفذه في السودان في الفترة (1978-2018)	117
11/3	توزيع المشاريع حسب المجالات (1978-2018)	124

12/3	عدد مشاريع السودان القومية وجملة المساعدات الفنية من الوكالة الدولية في الفترة (1982–1992)	126
13/3	جملة المبالغ التي تم صرفها علي المشاريع القومية نفذت في الفترة (1996–2016)	127
14/3	مشاريع المساعدات الفنية من الوكالة الدولية للسودان وجملة المبالغ المصروفة (بالآف الدولارات) في الفترة (1982 – 1992)	129
15/3	حجم مساعدات فنية للوكالة الدولية علي المشاريع حسب القطاع ونسبة الصرف بالدولار في الفترة (1982 – 1992)	129
16/3	عدد المشاريع حسب القطاع، الخبراء، المبعوثين للمنح والزيارات العلمية، عدد الدورات التدريبية، والمتدربين، في الفترة (1982 – 1992)	130
17/3	المشاريع بالقطاع وعدد الخبراء، المتدربيين، المنح والزمالات، المشاركون في المؤتمرات وورش العمل في الفترة (2007–2016)	132
18/3	المؤسسات الحكومية المنفذة لمشاريع المساعدات الفنية من الوكالة الدولية	161
19/3	قياس متغيرات ومحاور الدراسة وعدد فقرات الإستبيان	164
20/3	درجات مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة	165
21/3	مقياس تحديد الوزن النسبي والأهمية للوسط الحسابي للمقياس الخماسي	165
22/3	نتائج اختبار الفا كرو نباخ (Cronbach’s alpha) للعينة الاستطلاعية	166
23/4	تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة	171
24/4	تحليل خصائص عينة الدراسة	172
25/4	التحليل العاملي الإستكشافي للمتغير المستقل المساعدات الفنية	176
26/4	التحليل العاملي الإستكشافي للمتغير التابع إستدامة مشاريع التنمية	178
27/4	التحليل العاملي الإستكشافي للمتغير المعدل سياسات الدولة	179

28/4	مؤشرات جودة المطابقة للمتغير المستقل المساعدات الفنية	183
29/4	ألفا بعد التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل.	184
30/4	مؤشرات جودة المطابقة للمتغير التابع إستدامة مشاريع التنمية	186
31/4	ألفا بعد التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع إستدامة مشاريع التنمية	187
32/4	مؤشرات جودة المطابقة للمتغير المعدل	189
33/4	ألفا بعد التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المعدل	190
34/4	الإعتمادية بعد إجراء التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة	191
35/4	الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل المساعدات الفنية غير الحكومية	196
36/4	الإحصاء الوصفي للمتغير التابع إستدامة مشاريع التنمية	197
37/4	الإحصاء الوصفي للمتغير المعدل سياسات الدولة	198
38/4	الارتباطات بين متغيرات الدراسة	199
39/4	إختبارات التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل	201
30/4	إختبارات KST لمتغيرات الدراسة	201
41/4	مؤشرات جودة النموذج المساعدات الفنية في إستدامة مشاريع التنمية	206
42/4	تحليل المسار من المساعدات الفنية غير الحكومية واستدامة مشاريع التنمية	207
43/4	مؤشرات جودة النموذج لسياسة الدولة والمساعدات الفنية واستدامة المشاريع	210
44/4	مؤشرات جودة النموذج لبعد التنسيق والمساعدات الفنية والاستدامة المؤسسية	212
45/4	تحليل المسار بين التنسيق والمساعدات الفنية والاستدامة المؤسسية	213
46/4	مؤشرات جودة النموذج للتنسيق والمساعدات الفنية والاستدامة المالية	215

47/4	تحليل المسار من التنسيق والمساعدات الفنية والاستدامة المالية	215
48/4	مؤشرات جودة النموذج للدعم والمساعدات الفنية وإستدامة المشاريع	218
49/4	مؤشرات جودة النموذج للدعم والمساعدات الفنية والاستدامة المؤسسية	220
50/4	تحليل المسار بين الدعم والمساعدات الفنية والاستدامة المؤسسية	220
51/4	مؤشرات جودة النموذج الدعم والمساعدات الفنية والاستدامة المالية	223
52/4	تحليل المسار بين الدعم والمساعدات الفنية والاستدامة المالية	224
53/4	ملخص نتائج الفروض	226

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1/1	الفجوة البحثية الأولي، العلاقة بين المتعير المستقل المساعدات الفنية والتابع إستدامة المشاريع	9
2/1	الفجوة البحثية الثانية، أبعاد المتغير التابع إستدامة المشاريع	10
3 /1	الفجوة البحثية الثالتة، المتغير المعدل سياسة الدولة و أبعاده	11
4 /1	الفجوة البحثية الرابعة، الدراسة اجريت علي قطاعات وبيئات مختلفة	12
5 /2	علاقة المنظمات غير الحكومية مع الدولة والمانحين والمستفيدين	48
6 /2	طبيعة المشروع غير الربحي (التنموي) والمشروع الربحي (التجاري)	65
7/2	العلاقة الإيجابية للمنظمة المستدامة مع الأطراف المستفيده	82
8/3	عدد المشاريع النشطة والمنتهية في الفترة (1978–2018)	123
9/3	أنواع المشاريع (القومية، الإقليمية، الأقاليمية) في الفترة (1978–2018)	123
10/3	الخبراء، المبعوثين للمنح والزيارات العلمية لمشاريع المساعدات الفنية (1982 – 1992).	130
11/3	جملة المتدربين والخبراء والمنح والمؤتمرات في الفترة (2007–2016)	133
12/3	أصحاب مصلحة العمل المتنوعين في بيئة المنظمة	150
13/3	تصنيف أصحاب المصلحة حسب Freeman	152
14/3	نموذج الدراسة المقترح	155
15/4	التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل المساعدات الفنية	182
16/4	التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع إستدامة مشاريع التنمية	185

17/4	التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المعدل.	188
18/4	نموذج الدراسة بعد التعديل	192
19/4	نموذج الدراسة المعدل	193
20/4	العلاقة بين المساعدات الفنية غير الحكومية في استدامة مشاريع التنمية	205
21/4	العلاقة بين سياسة الدولة والمساعدات الفنية واستدامة المشاريع	209
22/4	العلاقة بين التنسيق والمساعدات الفنية والاستدامة المؤسسية	211
23/4	العلاقة بين التنسيق والمساعدات الفنية والاستدامة المالية	214
24/4	العلاقة بين الدعم والمساعدات الفنية واستدامة مشاريع التنمية	217
25/4	العلاقة بين الدعم والمساعدات الفنية والاستدامة المؤسسية	219
26/4	العلاقة بين الدعم والمساعدات الفنية والاستدامة المالية	222

List of Names and Acronyms

WFP	World Food Programme
UNFPA	United Nations Population Fund
UNEP	United Nations Environment Programme
UNADIS	United Nations Programme on HIV/AIDS
UNDP	United Nations Development Programme
UN	the United Nations
UNDAF	United Nations Development Assistance Framework
IAEA	International Atomic Energy Agency
AFRA	African Co-operative Agreement for Research, Development, and Training Related to Nuclear Science and Technology
TA	Technical Assistance
PMO	Project Management Officer
TO	Technical Officer
NLO	National Lesion Officer
PC	Project Counterpart
SAEC	Sudan Atomic Energy Commission
SNRRA	Sudanese Nuclear Radiation and Regulatory Authority
CPF	Country Programme Framework
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
UNIDO	United Nations Industrial Development Organization
FAO	Food and Agriculture Organization of the United Nations
WHO	World Health Organization
IB	International Bank
IMF	International Monetary Fund
IFAD	International Fund for Agricultural Development

ILO	International Labor Office/Organization
HCDH	United Nations High Commissioner for Human Rights
ICTBO	Comprehensive Nuclear-Test-Ban Treaty Organization
WTO	World Trade Organization
IOM	International Organization for Migration
WIPO	World Intellectual Property Organization
UNICEF	United Nations Children's Fund
WMO	World Meteorological Organization
UNHCR	United Nations High Commission for Refugees
AIO	Amnesty International Organization
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
NGOs	Non-Governmental Organizations
USAID	US Agency For International Development
ODI	Overseas Development Institute
DFID	Department for International Development
CIDA	Canadian International Development Agency
BOC	Basic Organizations Community
HAC	Humanitarian Aid Commission
ECOSOC	United Nation Economic and Social Council
EU	European Union
LDCs	Less Development Countries
JICA	Japan International Cooperation Agency
SIT	Sterile Insect Technique
NDT	Non-destructive testing
SDGs	Sustainable Development Goals
NPP	Nuclear Power Plant

1- الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1/1- المقدمة:

تصمَمُ مشاريع التنمية عادةً بهدف التأثير بشكل إيجابي على حياة المستفيدين لفترة زمنية طويلة، حيث تعتبر الإستدامة هدف طويل الأجل لا يتجزأ من أهداف ومبادئ المؤسسة، مطلوبة في تخطيط وإدارة برامج ومشروعات التنمية. من وجهة نظر المنظمات المانحه، فإن إستدامة المشروع تعني ببساطة إستمرار أنشطة المشروع وإستدامة نتائجه بعد إنتهاء الدعم، مع ضمان تدفق مستمر للأموال لتنفيذ المشاريع والبرامج (أفيليس، 2012). تعتبر الإستدامة من وجهة نظر المنظمات غير الحكومية، الإستمرار في أداء وتحقيق فوائد المشروع للمجموعة المستهدفة الرئيسية بعد إنتهاء التمويل من الجهة المانحة. بعبارة أخرى، فإن الاستدامة هي الحفاظ على بذل الجهود بعد إنتهاء التمويل، غالبا ما تمول المشاريع التي لديها خطة إستدامة محددة بشكل جيد. إن دمج مبادئ الإستدامة في المشاريع الجارية يمكن أن يكون وسيلة فعالة لضمان التأثير على المدى الطويل (Joshi 2017). حتى تكون الإستدامة قابلة للتحقيق، يجب أن ترتبط بالنشاطات المحددة بالمشروع مع توفر الموارد المطلوبة في الوقت المناسب، كالكوادر البشرية المؤهلة، المعدات اللازمة، والخبرات التي تعد من أهم الموارد اللازمة حيث يتم توفيرها عن طريق المساعدات الفنية المقدمة من المنظمات غير الحكومية. ذادت أهمية المساعدات الفنية المقدمة من المنظمات غير الحكومية لسد فجوة إحتياجات الدول النامية لتنفيذ وتحريك عمليات التنمية، كما تعتبر أداة رئيسية لتحسين السياسات،

تصميم المشاريع، تعزيز المهارات، القدرة على التنفيذ، التطوير المؤسسي، وبالتالي لها أثر مباشر علي التخطيط والإدارة (Yagub,2014).

السودان كغيره من دول العالم الثالث أتيحت له الفرصة للاستفادة من موارد مقدرة ساهمت في تنفيذ برامج ومشروعات مهمة بالقطاعات المختلفة، كأحد الدول النامية فقد إتجه السودان منذ الإستقلال (1956) للحصول علي احتياجاته من المساعدات الاجنبيه لتمويل مشاريع التنمية التي هي موضع إهتمام كل الدول النامية التي لا تملك موارد طبيعية كافية ولا تتوفر لديها قوي عاملة ذات خبرة لذا لجأت هذه الدول للإستعانة بالمساعدات الإجنبيه. ظل السودان يتلقي مساعدات فنية من الوكالة الدولية للطاقة الذرية منذ العام (1968) تتمثل في خبراء لتقديم المشورة، تدريب الكوادر علي إستخدام التقانة النووية بالإضافة إلي تقوية المؤسسات ودعمها بالأجهزة والتكنولوجيا الحديثة، ذلك عبر مشاريع تستخدم التقاته النووية استخداماً سلمياً في مجالات التنمية المختلفة يتم تنفيذها عبر مؤسسات خدمية كمستشفي الذرة، مستشفي السرطان بمدني، الجامعات، البحوث الزراعية، بحوث الثروة الحيوانية، ووزارة المياه والكهرباء وغيرها (SAEC, 2015)، واجهت هذه المشاريع عدد من المعوقات أدت إلي عدم إستمراريتها لأسباب عديده كعدم توفر الدعم المحلي اللازم لتسيير نفقات المشاريع. لتحقيق فوائد هذه المشاريع للمجموعة المستهدفة الرئيسية بعد انتهاء التمويل كان لابد من الإهتمام بتفعيل هذه المساعدات، مع التركيز علي الاستدامة فأن تعاون الدولة والتنسيق مع المنظمات غير الحكومية والجهات المشاركة في تنفيذ المشاريع كأصحاب مصلحة يحسن العلاقة بينهما لتصبح أكثر فعالية مما يذيد من إحتمالية الإستدامة، ويتبع ذلك إلتزم الدولة بالدعم المالي، حتي لايعيق تنفيذ المشاريع ويهدد الإستدامة بعد إنتهاء المشروع. من جانب آخر أن تفعيل دور المنظمات الداعمة فى تطوير المؤسسات العامة، يكون من خلال تدعيم القدرة التنافسية لهذه المؤسسات، أو تبنى

مفهوم الشراكة مع مؤسسات المجتمع المختلفة، فأن العائد الأكبر من هذه المساعدات هو بناء القدرات المؤسسية وتفعيل مفهوم الشراكة (زعزع،2012). فإن المساعدات الفنية المقدمه من الوكالة الدولية للطاقة الذرية في مجال التقانه النووية تعتبر فريده في نوعها وذات جدوي إقتصادية كبري لدورها في تطوير وتنمية الدوله، لندرة الخبرات في هذا المجال والتكلفه المادية العالية للتدريب إضافه إلي التكنولوجيا المتطورة من الأجهزة والمعدات التي يتم إستقدامها عن طريق الوكالة الدولية للطاقة الذرية فقط، كان لابد من التطرق لهذا النوع المساعدات ودوره في إستدامة مشاريع التنمية المستخدمة للتقانه النووية، فأن إستمرار هذه المشاريع من خلال تبني استدامه (مالية، مؤسسية) يعتبر إستمرار لجهود التنمية المستدامه الشاملة وإستيطان للتقانات المتطورة.

2/1- مشكلة الدراسة:

تعتبر الإستدامة أو الإستمرارية من أهم المعايير التي تستخدم في تقييم المشاريع، حيث تبدي المنظمات المانحة والممولين والمستفدين أهمية قصوي لإستدامة المشاريع التنموية ، السؤال الأساسي الذي تسعى إليه كل منظمة مانحة هو "ما هي خطة الاستدامة للمشروع؟" لأن جميع المشاريع المدعومه لها فترات زمنية محدودة، والمنظمات المانحة تريد أن تعرف ما سيحدث لجميع الجهود المبذولة من قبل موظفي المشروع بمجرد إنتهائه (Joshi 2017). فبالرغم من أن هذه المنظمات قد قدمت مساعدات فنية مقدره إلا أنها لا تكاد تكون ملموسه، فقد ظل السودان يتلقي مساعدات فنية من الوكالة الدولية للطاقة الذرية منذ العام (1968م) بدعم سنوي يتراوح حجمه ما بين (€ 800,000- €400,000)، وبلغ عدد المشاريع المدعومة فنياً أكتر من (300) مشروعا في مجال إستخدام التقانات النووية (TC SAEC, 2017)، الا أن أعلب هذه المشاريع توقفت عن العمل بعد إنتهاء فترة الدعم دون إستدامة نتائجها للمستفيدين، بعض هذه

المشاريع قد حققت نسبة إنجاز عاليه من حيث الصرف عليها في مجال (تدريب الكوادر، الاجهزة والمعدات، إستشارة الخبراء) إلا أن الأغلب منها ظلت نسبة تنفيذه علي أرض الواقع تصل الي الصفر وأن أغلب المؤسسات المنفذه لهذه المشاريع والمسؤولين عن إدارة المشاريع يواجهون بعض المشاكل فيما يخص الإستدامة (المالية، المؤسسية) حتي تصبح مكتفية ذاتيا بعد توقف الدعم، ووفقاً لتقرير التعاون الفني (2017) أن معظم المؤسسات التي تستخدم التقانة النووية في أفريقيا تعتمد في الوقت الحالي علي الدعم الحكومي الذي بدأ ينخفض في الحقبة الأخيرة نظراً لاختلاف الأولويات القومية، هذا الاتجاه لا يؤثر علي أفريقيا فحسب بل يؤثر علي المؤسسات النووية في جميع أنحاء العالم وبالإضافة إلى هذا التحدي هناك تحديات أخرى مهمة تواجه المؤسسات النووية في أفريقيا منها نقص الرؤية الواضحة وخطط العمل الاستراتيجية والمهارات الإدارية. ظلت هذه المؤسسات في حوجة دائمة للتدريب والمعدات في مجال التقانة النووية. كما أكد تقرير إستراتيجية المساعدات (2011) أن هناك مشكلة في إدارة هذه المساعدات مما يثير التسأول لماذا لم تظهر هذه المساعدات الفنية المقدمة من قبل هذه المنظمات علي أرض الواقع؟. لما كان التدريب وأجهزة التقانة النووية مكلفًا من الناحية المالية والزمنية، كما أنه بدون إمتلاك هذه المؤسسات لهذا الدعم الفني وإدارته بفعالية، فإنه من الصعوبه علي هذه المؤسسات أن تصبح مستدامة وتستمر في تقديم خدماتها للمستفدين.

وبعد مراجعة أدبيات الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة توصل الباحث إلي مجموعة من الفجوات البحثية والتي ستحاول الدراسة الحالية تغطيتها، تم ذلك من خلال حصر أبعاد ومتغيرات الدراسات التي تناولت علاقات المتغيرات المستقلة أو المعدلة أو أبعادها مع المتغيرات التابعة أو أبعادها بصورة مباشرة أو العلاقات. الفجوات البحثية التي يمكن دراستها ويمكن عرضها كما موضح علي النحو التالي:

1.الفجوة البحثية الأولي: العلاقة بين المتغير المستقل (المساعدات الفنية) والتابع (إستدامة المشاريع)

بعض الدراسات السابقة تناولت المساعدات الفنية كمتغير مستقل والإستدامة كمتغير تابع وهذا ما إتفقت فيه مع الدراسة الحالية، فنجد أن بعض الدراسات السابقة إقتصرت علي دراسة المتغير المستقل من خلال بعد واحد أو بدون أبعاد عموما كما في دراسة:

دراسة (الهاشمي، 2013) ناقشت أثر بعد التدريب للبرامج التعليمية للمنظمات غير الحكومية في العراق والإستدامة التشغيلية والمالية من خلال متغيرين فقط دون تناول الابعاد الأخري للمساعدات. أما دراسة (حماد، 2010) فقد تناولت المساعدات من المنظمات غير الحكومية كمتغير مستقل بدون أبعاد كما أن الدراسة لم تتعرض للمتغير المعدل. تناولت دراسة (محمد نور، 2015) دور التدريب من المنظمات غير الحكومية للعاملين بالريف كمتغير مستقل من خلال وبعد التدريب وإستدامة مشروعات التنمية كمتغير تابع بدون أبعاد. دراسة (محمد، 2006) ناقشت أثر المساعدات الفنية متناولة بعد التدريب لإستدامة القطاع الصناعي لم تهتم الدراسة بالابعاد الاخري للمستقل كذلك تناولت الاستدامة عموما بدون أبعاد.

دراسة (Todo,2011) ناقشت معرفه أي برامج المساعدة الفنية الممولة من المعونة اليابانية أكثر فعالية علي التأثيرات طويلة المدى للمشاريع، متناولة بعدين للمتغير المستقل (الآلات، التدريب) بينما المتغير التابع بدون أبعاد مع عدم تناول متغير ثالث.

دراسة (Weerawardena, et al. 2010) بحثت الدراسة الاستدامة التنظيمية للمؤسسات غير الربحيه المدعومة من المساعدات، تناولت الدراسة أحد أبعاد المتغير التابع (الإستدامة التنظيمية) والمتغير المستقل بدون أبعاد. دراسة (Carty, Monica K, 2014) ناقشت دور البرامج التدريبية في إستدامة مشاريع مياه الشرب في السنغال، تناولت الدراسة بعد واحد للمتغير المستقل (التدريب).

دراسة (Haugh, 2010) تناولت دور تدريب وتطوير الموظفين وتنفيذ إجراءات الإستدامة المؤسسية تناولت علاقة المتغير المستقل (بعد التدريب فقط) مع المتغير التابع من خلال بعد الاستدامة المؤسسيه. دراسة (نمر، 2003) ناقشت تمويل المنظمات الدولية لمشروعات التنمية في السودان والتي تعاني من عدم الإستمرارية دون أن تتناول الدراسة أي أبعاد للمتغيرين. تعرضت دراسة (العميري، 2006) لدور المنظمات غير الحكوميه في تنمية المشاريع واستدامتها من خلال المشاركه ولم تتناول ايضا أي أبعاد للمتغيرات. تناوت دراسة (Godfrey, 2002) المساعدة الفنية كمتغير مستقل (التدريب والتمويل الحكومي) وأثره علي الاستدامة المالية كمتغير تابع متناولة بعد واحد فقط لكل متغير، تجاهلت الدراسة الأبعاد الأخري للمتغيرين. تتناولت أغلب الدراسات، بعداً واحدا او بدون أبعاد تحديد أبعاد، لكل من المستقل والتابع وهو ما قد يمثل فجوة بحثية يمكن تناولها بالدراسة والتحليل بين هذين المتغيرين. تختلف الدراسة الحالية فإنها تركز علي المتغير المستقل، بأبعاده الثلاثة (التدريب، الخبراء، الأجهزة) وعلاقته بالتابع وأبعاده (الإستدامة المالية والمؤسسية).

2.الفجوة البحثية الثانية: أبعاد المتغير التابع (إستدامة المشاريع):

بعض الدراسات السابقة تناولت المتغير التابع بأبعاد مختلفة كدراسة (Carty, Monica K, 2014) ناقشت دور البرامج التدريبية في استدامة مشاريع مياه الشرب في السنغال، حيث تناولت الدراسة المتغير التابع (الاستدامة) بدون أبعاد. دراسة (Longoni, et al. 2014) تناولت علاقة التدريب لتحقيق أداء الإستدامة المتعلقة بالمؤسسات، تناولت علاقة المتغير المستقل (بعد التدريب) مع المتغير التابع (الإستدامة) بأبعاد مختلفة. تناولت دراسة (Rimanoczy, 2010) دور الموارد البشرية في تطوير وتنفيذ برنامج الإستدامة التابع للمنظمة، تناولت علاقة المتغير المستقل من خلال بعد التدريب مع المتغير التابع

(الإستدامة) بدون أبعاد. دراسة (Liebowitz, 2010) تناولت دور الموارد البشرية لخلق ثقافة الإستدامة، تناولت علاقة المتغير المستقل بعد (التدريب) مع المتغير التابع (الإستدامة) بدون بأبعاد. ناقشت دراسة (Seppey, et al, 2017) دور تمويل المنظمات غير الحكومية في عملية تقييم مستوى الإستدامة للمشروع في مالي، تناولت المتغير التابع (الإستدامة) بدون بأبعاد.

تناولت الدراسات السابقة أبعاد مختلفة للمتغير التابع (الإستدامة)عن ما تناولته الدراسة الحالية التي ركزت علي أبعاد المتغير التابع (الإستدامة المالية والمؤسسية) مما قد يمثل فجوة بحثية.

3.الفجوة البحثية الثالثة: المتغير المعدل سياسة الدولة وأبعاده: –

تناولت الدراسات السابقة المتغير المعدل سياسة الدولة كمتغير مستقل، أحياناً كمتغير تابع أو بأبعاد مختلفة، كدراسة (Matei and Apostu, 2014) ناقشت العلاقة بين الدولة والمنظمات غير الحكومية في عملية تنمية المشروعات في رومانيا، تناولت علاقة الدولة كمتغير مستقل من خلال الأبعاد (الحكم الرشيد، اللوائح، سياسات الضرائب، التنسيق، التعاون، والدعم الرسمي. ناقشت دراسة (Suárez,et al, 2016) العلاقة بين أولويات المنظمات المانحة وخصائص الدولة المتلقية للمساعدات بكمبوديا، تناولت الدراسة علاقة الدولة كمتغير مستقل بدون أبعاد.

استكشفت دراسة (Murray, 2010) إمكانيات ومشاكل التعاون بين المؤسسات، الحكومات، المنظمات غير الحكومية، والمجتمع المدني لتقييم كيفية معالجة قضية التنمية والإستدامه من الناحية النظرية والممارسة في المملكة المتحدة، تناولت الدراسة علاقة الدولة كمتغير مستقل من خلال بعد (التعاون) والمتغير التابع (الإستدامة) بدون ابعاد. دراسة (جوني، 2014) تناولت علاقة الدولة مع المنظمات غير الحكومية بلبنان كمتغير مستقل والاستدامة متغير تابع بأبعاد مختلفه عن الدراسة الحالية. دراسة

(Yagub,2014) ناقشت علاقة التعاون بين الدولة والمنظمات غير الحكومية، تناولت علاقة الدولة كمتغير مستقل من خلال بعدي (التعاون والتنسيق) والمساعدات من المنظمات غير الحكومية كمتغير تابع بدون أبعاد ، بينما الدراسة الحالية تتناول علاقة الدولة كمتغير معدل بابعاد (المراقية، التنسيق، التعاون، الدعم).

نجد أن الدراسات السابقة لم تتناول سياسة الدولة كمتغير معدل أو الإشارة إليه بصورة مباشرة بل تناولته كمتغير تابع أو مستقل مع أبعاد مختلفة ما قد يمثل فجوة بحثية يمكن تناولها في الدراسة الحالية والتي إختلفت عن سابقاتها بأنها إشتملت علي المتغير المستقل المساعدات الفنية بأبعاده (التدريب، الخبراء، الأجهزة)، المتغير التابع إستدامة مشاريع التنمية بأبعاده (الإستدامة المالية، المؤسسية)، والمتغير المعدل سياسة الدولة بأبعاده (المراقبة، التعاون، التنسيق، الدعم الرسمي).

4.الفجوة البحثية الرابعة: الدراسة التي أجريت علي قطاعات وبيئات مختلفة:

تلاحظ أن معظم الدراسات تناولت المساعدات الفنية من المنظمات غير الحكومية في بيئات وثقافات مختلفة أجريت فيها، ومنها ما طبقت في دول متقدمة كدراسة: (حماد،2010) & ,Strunk, et all) (2012التي أجريت علي دولة فلسطين، ودراسة (Todo 2011) طبقت علي مؤسسات بأندونسيا، دراسة ((Carty 2014) طبقت في السنغال، (جوني،2014) علي المجتمع اللبناني، (Matei and Apostu 2014) دراسة علي رومانيا، (Suárez, David et al, 2016) علي المؤسسات بكمبوديا، (Kinde 2012) علي مؤسسات بأثيوبيا، (الهاشمي 2013) علي مؤسسات بدولة العراق، دراسة (زعزع،2012) طبقت في جمهورية مصر، (Seppey, et al, 2017) طبقت علي أحد المؤسسات بدولة مالي، دراسة (Calefato, et all, 2016) طبقت بإيطاليا ، ودراسة (Peiris 2011) بملاوي.

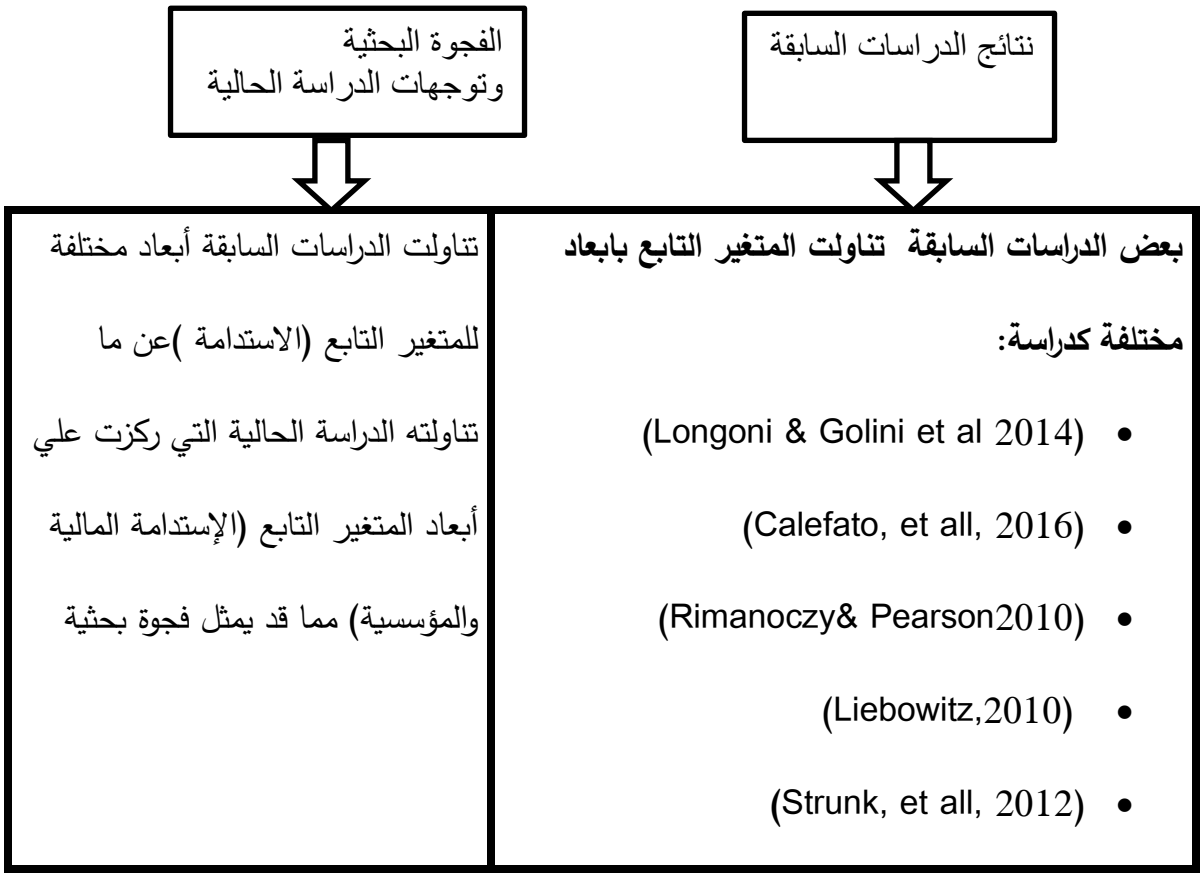
الدراسات السابقة أعلاه تناولت المساعدات الفنية لمشاريع في مجالات التنمية لا تستخدم التقانة النووية، الدراسة الحالية طبقت في السودان كبيئة محلية لتنفيذ هذه المشاريع، كما أن الدراسة الحالية تناولات مساعدات تدعم مشاريع تستخدم التقانه النووية فقط. تم تلخيص وعرض الفجوات البحثية من خلال الأشكال البيانية التالي:

شكل (1/1) الفجوة البحثية الأولي: العلاقة بين المتعير المستقل (المساعدات الفنية) والتابع (إستدامة المشاريع)

نتائج الدراسات السابقة	الفجوة البحثية وتوجهات الدراسة الحالية
1. **بعض الدراسات السابقة إقتصرت علي دراسة المتغير المستقل من خلال بعد واحد أو بدون أبعاد عموما كما في دراسة:** (حماد،2010 (Le, Anthony et al. 2016) & ((Weerawardena, McDonald et al. 2010))، محمد 2006 ،، و (نور 2015 ((،) & Kinde, 2012)الهاشمي 2013((Linnenluecke & Griffiths 2010, Carty 2014)، (Seppey, Mathieu et al, 2017) 2. **بعض الدراسات السابقة إقتصرت علي دراسة المتغير التابع بدون أبعاد عموما كما في دراسة:** (زعزع 2012) و (Carty& Monica) & (TODO 2011) K,2014) & (Strunk 2012) – Seppey, Mathieu et al, 2017	تتناولت أغلب الدراسات : بعداً واحدا أو بدون تحديد أبعاد، لكل من المستقل والتابع وهو ما قد يمثل فجوة بحثية يمكن تناولها بالدراسة والتحليل بين هذين المتغيرين تختلف الدراسة الحالية فإنها : تركز علي المتغير المستقل، بأبعاده الثلاثة (التدريب، الخبراء، الأجهزة) وعلاقته بالتابع وأبعاده (الإستدامة المالية والمؤسسية)

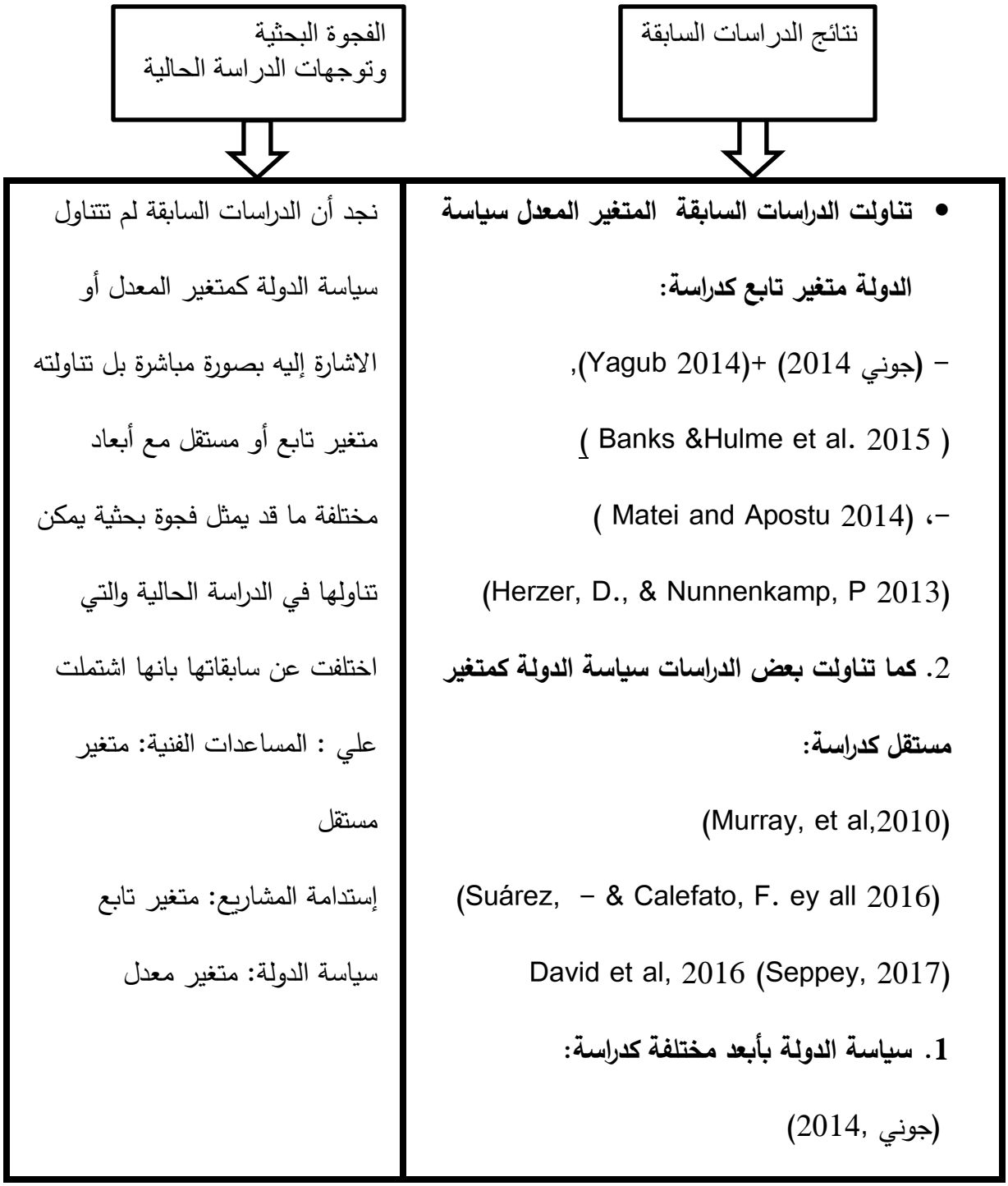
إعداد الباحثه إستناداً علي العلاقة بين متغيرات الدراسة 2019

شكل (2/1) الفجوة البحثية الثانية: أبعاد المتغير التابع (إستدامة المشاريع)



إعداد الباحثه إستناداً علي العلاقة بين متغيرات الدراسة 2019

شكل (3/1) الفجوة البحثية الثالثة: المتغير المعدل سياسة الدولة وأبعاده



إعداد الباحثه إستناداً علي العلاقة بين متغيرات الدراسة 2019

شكل (4/1) الفجوة البحثية الرابعة: الدراسة التي إجريت علي قطاعات مختلفة و بيئات مختلفة

نتائج الدراسات السابقة	الفجوة البحثية وتوجهات الدراسة الحالية
• تلاحظ ان معظم الدراسات تناولت المساعدات الفنية من المنظمات غير الحكومية في بيئات وثقافات مختلفة أجريت فيها، ومنها ما طبقت في دول متقدمة كدراسة: (حماد،2010) & (Strunk, et all, 2012) فلسطين، (Todo 2011) أندونسيا، (Todo 2011) السنغال، (جوني،2014) لبنان، (Matei and Apostu 2014) رومانيا، (Suárez, David et al, 2016) كمبوديا، (Kinde 2012) أثيوبيا، (الهاشمي 2013) العراق، (Seppey, Mathieu et al, 2017) مالي، (Herzer, D., & Nunnenkamp, P 2013) الولايات المتحده، (Calefato, et all, 2016) ايطاليا , (Peiris 2011) ملاوي، دراسة (زعزع،2012) طبقت في مصر	1.سوف تعمل الدراسة الحالية علي دراسة دور المساعدات الفنية من المنظمات غير الحكومية في إستدامة مشاريع التمية في السودان كبيئة محلية لتنفيذ هذه المشاريع 2, الدراسات السابقة تناولت المساعدات الفنية لمشاريع في مجالات التنمية لا تستخدم التقانة النووية، الدراسة الحالية تناولات مساعدات تدعم مشاريع تستخدم التقانه النووية

المصدر:إعداد الباحث من الدراسات السابقة (2019)

بناءاً علي ما تقدم من فجوات، بالرغم من أهمية الموضوع بعد مراجعة الدراسات السابقة فإن وجود دراسة تتناول موضوع المساعدات الفنية وأثرها بشكل مباشر علي الاستدامة المالية والمؤسسية لمشاريع التنمية في ظل الدور المعدل لسياسة الدولة مما يجعله مبرر أو سبب كافي لسد هذه الفجوات ومنه جاء سؤال الدراسة الرئيسي: ***هل لسياسة الدولة دور في تعديل العلاقة بين المساعدات الفنية غير الحكومية و إستدامة مشاريع التنمية؟***

3/1- أسئلة الدراسة: Research Questions

تمثلت أسئلة الدراسة في الأسئلة التالي :

1. هل للمساعدات الفنية غير الحكومية دور في إستدامة مشاريع التنمية؟
2. هل للتدريب دور في تحقيق إستدامة مؤسسية ومالية لمشاريع التنمية
3. ما هو دور الخبراء في الإستدامة المؤسسية والمالية لمشاريع التنمية
4. ما هو دور الأجهزة في الإستدامة المؤسسية والمالية لمشاريع التنمية
5. ما هو أثر سياسة الدولة في تفعيل العلاقة بين المساعدات الفنية غير الحكومية وإستدامة مشاريع التنمية؟
6. هل للرقابة علي المساعدات الفنية غير الحكومية دور في الإستدامة المؤسسية والمالية لمشاريع التنمية
7. هل التنسيق والتعاون بين الدولة والمساعدات الفنية يؤدي لتحقيق إستدامة مؤسسية ومالية لمشاريع التنمية
8. هل للدعم الرسمي المقدم من قبل الدولة دور في الإستدامة المؤسسية والمالية لمشاريع التنمية
9. ماهو دور الدولة في إدارة وتفعيل المساعدات الفنية غير الحكومية لاستدامة مشاريع التنمية

1/ 4- أهداف الدراسة: Research Objectives

هدفت الدراسة للتحقق من دور المساعدات الفنية غير الحكومية وأثرها في إستدامة مشاريع التنمية والدور المعدل لسياسة الدولة ويتفرع عن هذا الهدف الرئيسي، عدد من الأهداف الفرعية التالية: -

1. التعرف علي دور المساعدات الفنية غير الحكومية في إستدامة مشاريع التنمية
2. التعرف علي دور التدريب، الخبراء، الأجهزة في الإستدامة المالية والمؤسسية لمشاريع التنميه
3. توضيح أهمية الإستدامة للمؤسسات وإعتمادها كثقافة تنظمية
4. توضيح سياسات الدولة مع المنظمات غير الحكومية ودورها في إستدامة مشاريع التنمية
5. التعرف علي دور التنسيق والتعاون بين المنظمات الداعمة للمساعدات والدولة في الإستدامة المالية والمؤسسية لمشاريع التنميه
6. توضيح دور الإدارين في التنسيق والتعاون بين أصحاب المصلحة لإستدامة مشاريع التنمية
7. توضيح دور مساهمة الدولة في دعمها لهذه المنظمات والمؤسسات من أجل تحقيق إستدامة مالية ومؤسسية لمشاريع التنمية
8. التعرف علي دور الدولة في إدارة وتفعيل المساعدات من المنظمات غير الحكومية

5/1- أهمية الدراسة: Research Significant

أولاً: الأهمية النظرية: -

1. دراسة أثر المساعدات الفنية غير الحكومية على إستدامه مشاريع التنمية تمكن من إختبار نظرية أصحاب المصلحة في المؤسسات المنفذه لهذه المشاريع، لمعرفة أي المساعدات أكثر تأثيراً على أبعاد الإستدامة لمشاريع التنمية.

2. تساهم هذه الدراسة في إختبار الدور المعدل لسياسة الدولة في العلاقة بين المساعدات الفنية وإستدامه مشاريع التنمية، وتوضح كيف يمكن للمتغيرات الظرفية (المعدل) أن تؤثر على العلاقة بين المساعدات والإستدامة وهو ما يسد النقص في الدراسات السابقة ويفتح الباب للقيام ببحوث مستقبلية حول المساعدات الفنية وإستدامه مشاريع التنمية.
3. يمكن أن يوجه أنظار المسؤولين لمفهوم أبعاد الإستدامة وأن يولوا إهتماماً لكيفية صياغة هذا المفهوم وإدخاله ضمن ثقافة المؤسسة.
4. كما ستحاول الدراسة سد النقص في ميدان البحث العلمي وزيادة المعرفة العلمية من خلال إختبار مفاهيم البحث ومتغيراته من خلال نظرية أصحاب لمصلحة، لذا فإنه من المؤمل أن تقدم إضافة علمية جديدة ، وخاصة ان هذه الدراسة ستجمع بين متغيرات مختلفة بما يسهم في استنباط مفاهيم ومعطيات وعلاقات جديدة عن موضوعاتها .

ثانياً: الأهمية التطبيقية: –

تنبع أهمية هذه الدراسة بصورة عامة من الأهمية المتزايدة للمساعدات الفنية غير الحكومية مما تقدمه من تكنولوجيا حديثة (أجهزة، التدريب، وخبراء) من أجل تحقيق الإستدامة لمشاريع التنمية مع الدور المهم لعلاقة الدولة مع هذه المساعدات والمؤسسات المنفذة. وتتمثل الأهمية العملية في:

1. دراسة أثر المساعدات الفنية على إستدامة مشاريع التنمية يساعد متخذي القرار من معرفة أي من هذه المساعدات أكثر تأثيراً على أبعاد الإستدامة مما يساعد المؤسسات على استغلال مواردها للوصول إلى أهدافهم.

2. دراسة مستوى المساعدات الفنية وقياس مستوى أدائها سيساعد الجهات الحكومية في معرفة كيفية قياس الإستدامه لمشاريعها بمعايير علمية وفقاً لممارسات جيدة من واقع الدراسات التي أجريت في الدول المتقدمة.
3. بيان أثر سياسة الدولة وتأثيرها على المنظمات الداعمة للمساعدات الفنية لمعرفة أي الأبعاد أكثر تأثيراً على إستدامة المشاريع مما يساعد المؤسسات لمعرفة إلى أي مدى يمكن الاستفادة من الأبعاد التي تؤثر علي الإستدامة مما يؤدي إلى إضافة قيمة لتطوير المؤسسات لمنتجات أو خدمات جديدة بجانب التميز، واستمرارية أهدافها
4. بيان أثر العلاقة بين المنظمات غير الحكومية والدولة يمكن أن تساعد في إنشاء العلاقات والوسائل التي يمكن أن تزيد من التعاون وتحسين التنسيق بينهما، مما يؤدي إلي زيادة فعالية استخدام جميع الموارد الممنوحه.
5. كذلك حاجة البلاد لمثل هذه الدراسات التي تقوم بإعادة النظر والتقييم لمفهوم إستدامة المشاريع التنموية لتساعد متخذي القرار لايجاد الحلول لمثل هذه المشاكل التي تواجه مستخدمي التقانة النوية ووضح السودان ضمن خارطة الدول من حيث الاستخدام السلمي للذرة من أجل التنمية وبالتالي المساهمه في الخطط القومية للتنمية المستدامة.

6/1- التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة: -

1. **المساعدات الفنية Technical Assistances**: تلك التي تقدم في شكل مشورة او تدريب بواسطة دولة أو منظمة لديها الكفأة والتكنولوجيا أو التخصصية المطلوبه إلي دولة أو مؤسسة تنقصها مثل هذه الكفأة (Gibson, 2015).

2. **التدريب Training:** تدريب الكوادر في الدول المتلقية للمساعدات بإدخال أحدث البرامج التدريبية لرفع المهارات الفنية والمهنية مما يغير فى تركيبتها، عددها، وتعليمها ونوعها ومهاراتها (زعزع، 2012).

3. **الخبراء Experts:** هم الخبراء الفنيين الذين يتم إستقدامهم لأداء وظائف محددة كسد فجوة المعرفة لدى البلد المتلقي (Gibson, 2015).

4. **الأجهزة Equipment:** الأجهزة والتكنولوجيا الحديثة التي لا تستطيع الدولة الحصول عليها لإنشاء وتقوية المؤسسات (زعزع، 2012).

5. **إستدامة المشروع Project Sustainability:** يعني الإستمرار في أداء وتحقيق فوائد المشروع للمجموعة المستهدفة الرئيسية بعد إنتهاء التمويل (Joshi 2017).

6. **الإستدامة المالية Financial Sustainability:** قدرة الفئات المستهدفة على تحمل تكلفة الخدمات المقدمة مع تدفق مستمر للأموال وتوليد الإيرادات بعد انتهاء التمويل (حماد، 2010).

7. **الإستدامة المؤسسية Organization Sustainability:** تعكس مستوي إلتزام المؤسسة التي تم تطويرها كجزء من المشروع بإستمرار المشاريع ودمجها ضمن هيكلتها (حماد، 2010).

8. **سياسة الدولة Governmental Policies:** العلاقة بين الدولة وقطاع المنظمات غير الحكومية، ذلك من خلال العوامل التي تؤثر على المساهمة التنمويه للمنظمات غير الحكومية (Mati, 2014)

9. **المراقبة Monitoring:** تسجيل المنظمات غير الحكومية تحت قانون محدد او بموجب مزكرة إتفاق بين المؤسسات مع التوجيه والإشراف (Mati, 2014).

10. **التنسيق Coordination:** دور الحكومات في تنسيق أنشطة المنظمات غير الحكومية بتنسيق الجهود بين الأطراف المشاركة (Mati, 2014).
11. **التعاون Cooperation:** تعاون الدولة مع المنظمات غير الحكومية والجهات المشاركة في تنفيذ المشاريع من خلال التشجيع، الإرشاد، وتبادل المعلومات والخبرات وتبني الشركات (Mati, 2014).
12. **الدعم الرسمي Government Supporting:** هو التمويل الحكومي، تقديم التسهيلات وإعفاء الضرائب (Suárez,2016)

7/1- تنظيم الدراسة:

جاء هيكل الدراسة مشتملاً علي خمسة فصول وعدد من المباحث غطت كل الجوانب المتعلقة بالدراسة. إحتوي الفصل الاول الإطار العام للدراسة، تناول خطة الدراسة التي تضمنت المقدمة، مشكلة الدراسة، أسئلة الدراسة، الاهداف، الأهمية، تعريف المتغيرات الدراسة، تنظيم الدراسة. الفصل الثاني تناول الإطار العام النظري للدراسة والدراسات السابقة، إحتوي علي أربعة مباحث، حول المساعدات الفنية غير الحكومية، استدامة مشاريع التنمية، وسياسة الدولة، ومبحث للدراسات السابقة وعلاقتها بمتغيرات الدراسة. فيما تناول الفصل الثالث علي أربعة مباحث، دراسة الحالة الوكالة الدولية للطاقة الذرية وتقييم مشاريع المساعدات الفنية، نتائج مقابلات تقييم مشاريع المساعدات الفنية قي السودان، المبحث الرابع عن منهجية وإجراءات الدراسة. إشتمل الفصل الرابع علي مبحثين عرض وتحليل البيانات والمعالجات الإحصائية، بالإضافة إلي مبحث إختبار فرضيات الدراسة. أما الفصل الخامس فتناول مناقشة النتائج والتوصيات والدراسات المستقبلية إضافة إلي المصادر والملاحق.

8/1- خلاصة الفصل:

في هذا الفصل من الدراسة تم تناول المقدمة العامة للدراسة، توضيح المشكلة والفجوات التي سوف تقوم الدراسة بتغطيتها ومن ثم التساؤلات وأهداف الدراسة. كما تم توضيح الأهمية النظرية والتطبيقية للدراسة والتعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وتنظيم الدراسة.

2/ الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل من الدراسة الإطار النظري وأدبيات الدراسات السابقة المتعلقة بالمفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة، الذي تم تقسيمه إلي أربعة مباحث كما يلي:

1/2 – المبحث الأول: المساعدات الفنية غير الحكومية

2/2 – المبحث الثاني: إستدامة مشاريع التنمية

3/2 – المبحث الثالث: سياسة الدولة تجاة المنظمات غير الحكومية

4/2 –المبحث الرابع: الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة

5/2 – ملخص الفصل

1/2 – المبحث الأول: المساعدات الفنية غير الحكومية

يتناول هذا الجزء من الدراسة المتغير المستقل المساعدات الفنية غير الحكومية، من خلال مراجعة أدبيات والكتابات والدراسات في مجال المساعدات الفنية غير الحكومية، لوحظ ندرة في الدراسات التي تناولت هذا المتغير ما فرض علي الباحث ضرورة إثراء هذا الموضوع بالبحث عن الخلفية النظرية لهذا المتغير وذلك من خلال الفقرات التالية:

1/1/2 – مفهوم المساعدات الإنمائية

2/1/2– أهداف تقديم المساعدات الإنمائية

3/1/2 – مفهوم المساعدات الفنية

4/1/2 – أنواع المساعدات الفنية

5/1/2– المساعدات الفنية للأمم المتحدة

6/1/2 – المساعدات الفنية ومشاريع التنمية

7/1/2– دور المنح والمساعدات في تطوير الموارد البشرية

8/1/2 – دور المنح والمساعدات في التطوير التكنولوجي للمؤسسة

9/1/2 – دور الدول المتقدمة من المساعدات الفنية

10/1/2 – عدم فعالية المساعدات الفنية

1/1/2- مفهوم المساعدات الإنمائية:

تعرف المساعدات الإنمائية أنها مجموع قيمة المنح، الهبات المالية، الفنية، وعنصر المنحة الذي لا يقل عن 25% تتضمنها القروض الميسرة المقدمة من قبل المصادر الرسمية (الدول والمنظمات الدولية) للدول النامية (الهيتي، 2006). عرفت دراسة (زعزع، 2012) المساعدات الإنمائية أنها تمثل كل المنح الرسمية والقروض الإمتيازية من الدول الغنية إلي الدول الفقيرة، سواء كانت في شكل موارد نقدية، سلع ومواد غذائية، شكل عناصر غير مادية مثل المساعدات الفنية، ذلك بهدف زيادة معدلات النمو والتنمية في الدول النامية. علي أن يكون عنصر المنحة في هذه المعونات حوالي 25%، بالإضافة إلي إعتبار أن إسقاط أو إعادة جدولة المديونية وكذلك المزاية الجمركية، كمعونة مقدمة من الدول الغنية إلي الدول الفقيرة.

حسب دراسة (الهيتي، 2006) تنقسم المساعدات الإنمائية إلى قسمين:-

1. **المساعدات الثنائية Bilateral Assistance** : تمثل المساعدات الإنمائية التي تقدمها دولة لدولة أخرى، في شكل قروض ميسرة، منح، مساعدات مالية، فنية إلى العديد من الدول النامية بمستويات ونسب متفاوتة، بموجب اتفاقيات ثنائية، خاصة أن الدول النامية قد لا يتاح لها الإقتراض وفقا للشروط التجارية السائدة في أسواق المال العالمية، كما لا تشجع الظروف السياسية والإجتماعية السائدة في بعض الدول النامية المؤسسات المالية الدولية على تقديم قروض تجارية لها.
2. **المساعدات متعددة الأطراف Multilateral Assistance:** تتمثل في قيام مؤسسات متعددة الأطراف إقليمية وعالمية بتقديم مساعدات، قروض ميسرة، تجارية للدول النامية، من هذه المؤسسات البنك الدولي، الصندوق الدولي للتنمية الزراعية، البنوك الإقليمية للتنمية، المنظمات الأوربية، الهيئات والوكالات التابعة للأمم المتحدة. تعد المؤسسات متعددة الأطراف أكثر قدرة من الحكومات على تحليل البيئة الإستثمارية في الدول النامية المتلقية للمساعدات الإنمائية، يضاف إلى المزايا السابقة ما تتميز به مشروعات المؤسسات المتعددة الإطراف من سرعة نسبية في التنفيذ، بتكلفة أقل نسبيا مقارنة بالمشروعات المنفذة في ظل الترتيبات الحكومية مع الأخذ بالأعتبار أهداف المؤسسات المانحة للمساعدات والدول النامية المستفيدة منها. يمكن أن تكون المساعدات على شكل فني أوتقني عن طريق تقديم الأفراد المهرة لدعم الخبرات الوطنية، أو مساعدات رأسمالية تزود الدول النامية بالتمويل أو

السلع للأغراض المختلفة. تقدم المساعدات الإنمائية دون شروط معينة مصاحبة لها تسمي مساعدات غير مشروطة، أو تقدم مصحوبة بمطالب وشروط للدول والهيئات المانحة تسمي مساعدات مشروطة، ويتعين علي الدول المستفيده الإلتزام بها كما يحق للمانحين ممارسة بعض أساليب الرقابة لضمان تنفيذها والعمل بها.

2/1/2- أهداف المساعدات الإنمائية:

تقدم المساعدات الإنمائية لدوافع سياسية، إقتصادية، إنسانية، ولأهداف متعلقة بقضايا أخري (زعزع، 2012)

1. **أهداف سياسية:** وأهمها، التأثير علي السياسات الداخلية للدول المتلقية للمساعدات، تحقيق الحكم الموسع وضمان إدارة الموارد المختلفة في الدولة، نشر السلام في منطقة ما، التخفيف من حدة الصراعات بها، رغبة بعض الدول في إقامة علاقات جيدة مع الدول التي كانت تخضع لسيطرتها والإحتفاظ بصداقتها، الحصول علي مكاسب دبلوماسية، كتأييد الدول المتلقية للمساعدات في المحافل الدولية، دعم الأمن العسكري للدول المانحة، ضمان إحترام حقوق الإنسان المدنية والسياسية، ومساندة عملية التحول الديموقراطي في الدول النامية.
2. **أهداف إقتصادية وتجارية:**- تعتبر المساعدات الإنمائية وسيله جيده لتنمية العلاقات الإقتصادية والتجارية مما يؤدي إلي تسهيل التعاون ين هذه المجتمعات والمؤسسات الإقتصادية، تسعي الدول المانحة إلي فتح أسواق جديده لمنتجاتها، والفتح فرص عمل لمواطنيها، إعادة تشكيل السياسات الإقتصادية والنظام الإقتصادي ككل في الدول المتلقية للمساعدات علي نحو يتفق مع رغبات الدول المانحة. حيث تتوجه المنح لبرامج مشروعات معينة وهو ما يسمي بالتبعية الإقتصادية، مساعدة الدول المتلقية للمساعدات في حل مشكلاتها المتعلقة بميزان المدفوعات ونقص معدلات الإدخار والإستثمار، العمل علي توفير الموارد التي تساعد الدول النامية في تحقيق التنمية.
3. **أهداف الإنسانية:**- مساعدة الدول النامية علي مواجهة الأزمات والكوارث التي قد تواجهها، تلبية الإحتياجات الأساسية لمواطنيها، إستجابة لإعتبارات أخلاقية، بواجب التضامن إزاء غير القادرين في

المجتمع الدولي، تعويض الدول التي تعرضت للإستعمار فترات طويلة مما سبب من مشكلات إقتصادية وإجتماعية.

4. **الأهداف المتعلقة بقضايا معينة:**- القضايا المتعلقة بالبيئة، مواجهة مشكلة هجرة الأفراد من الدول الفقيرة، وما يترتب علي ذلك من مشكلات إجتماعية وأمنية، تقديم المساعدات من أجل الدفاع عن قضايا النوع، دعم المجتمع المدني وتدعيم قدرات المجتمع المحلي علي المشاركة في التنمية.

3/1/2- مفهوم المساعدات الفنية Technical Assistances: -

بعد ظهور الثروة الصناعية في بريطانية وتطور تقنيات الإنتاج التي أصبحت أكثر فعالية من السابق، ظهرت العديد من طرق نقل التقنية حيث شملت الهجرة، الإستعمار، نشاط البعثات التبشيرية، الشراء والإستثمار الخاص، مع تغير الأوضاع في نهاية الحرب العالمية الثانية، وإستقلال العديد من الدول المستعمرة وتدني عدد المهاجرين للدول الأخري، ظهرت طرق جديده لنقل المهارات الفنية في بعض الدول النامية، أما البعض الآخر فلا يعتمد عليها نسبة لإرتفاع تكاليف الشراء، لذلك أتجهت الدول لطلب العون الفني من الدول المتقدمة بشقيه المتعدد والثنائي(محمد، 2006).

في العالم اليوم تعد مسألة التخلف التقني أحد معايير الإنقسام العالمي بين دول متطورة ومتقدمة تمتلك التقدم التقني وسائله ومنتجاته، مما ينعكس في وفرة إقتصادية ورفاه إجتماعي، بين تلك الدول النامية التي تسعي في طريق النمو، فقد بدأت البلدان النامية تدرك أهمية التقدم التقني في تحقيق التنمية فأصبحت مسألة المساعدات الفنية مطلباً من مطالبها تجاه الدول المتقدمة. أوصت الجمعية العامة للأمم المتحدة قراراً يقتضي بمطالبة الدول المتطورة علي مساعدة الدول النامية في تطوير البنية العلمية والتقنية والحصول علي المعلومات الضرورية لرفع مستواها العلمي والتقني. كما أكدت الأمم المتحدة في مؤتمر ببونس آيرس (1978م)، أهمية التعاون التقني ونقل التقانة بالنسبة إلي التنمية علي مستوي كل دوله، مساعدات التنمية (2016).

التقدم التكنولوجي هو المصدر الرئيسي للنمو الاقتصادي في حالة البلدان الأقل نمواً (LDCs) ، فإن نشر التكنولوجيا من البلدان المتقدمة هو أهم قناة للتقدم التكنولوجي. كثيراً ما تحول الحواجز التكنولوجية بين الحدود الوطنية دون نمو الدخل من أقل البلدان نمواً. أن للمساعدات آثارًا إيجابية على نمو الناتج المحلي الإجمالي للفرد الواحد في البلدان التي تنفذ "سياسات جيدة"، في حين أن هذا ليس هو الحال بالنسبة للبلدان

التي تطبق "سياسات ضعيفة". تقسيم المساعدات الخارجية إلى أنواع مختلفة بما في ذلك المساعدة الفنية وإيجاد المساعدة التقنية التي تحسن النمو، تسهل نقل التكنولوجيا إلى أقل البلدان نمواً، بالتالي تحسين معدل نمو الإنتاج الكلي (Todo, 2010).

عرف (جانيت، 1978) المساعدات الفنية بأنها تلك التي تقدم في شكل مشورة، تدريب بواسطة دولة أو منظمة لديها الكفأة والتكنولوجيا أو التخصصية المطلوبه إلي دولة أو مؤسسة تنقصها مثل هذه الكفأة. المساعدات الفنية كثيرة وهي تتضمن توفير المساعدات المالية للمباني والمعدات المطلوبة لجعل المشروع المتصل بالمساعدة كاملاً وتام الفعالية. الفرق بين المعونه الإقتصادية والعون الفني ليس كبيراً في جوهره حيث يمكن الفصل بينهما وقد تكرس جهودهما كل واحد للآخر اذا تضامنت أعمالهما معاً فالمعونه الإقتصادية والمعونه الفنية يشكلان معونات التنمية الخارجية. أن معونات التنمية تقدم من وكالات التنمية الدولية والدول الغنية إلي الدول الأقل تقدماً، في شكل منح وهبات أو قروض بشروط ميسرة.

دراسة (Walker, et all. 2008) أن المساعدات الفنية هي أي نشاط يعزز القدرات البشرية والمؤسسية من خلال نقل المعرفة، المهارات، التكنولوجيا، تكييفها، استخدامها. يرتبط نقل المعرفة والتكنولوجيا بأفكار حول الخبراء ودورهم يمثلون الأساس لمشاريع التنمية الحديثه. دراسة (Gibson, 2015) عرفت المساعدة الفنية أنها أداة رئيسية لتحسين السياسات، تصميم المشاريع، تعزيز المهارات، القدرة على التنفيذ، التطوير المؤسسي. أضاف (جانيت، 1979) أن من أكبر البرامج التي توفر تلك المساعدات في العالم اليوم، البرامج التي تديرها الأمم المتحدة وبرامج الولايات المتحدة لإدارة التعاون الدولي. يشرف مجلس الأمم المتحدة للمساعدة الفنية (UNTAB) علي برامج المساعدات الفنية التي تقدم من قبل وكالات الأمم المتحدة المتخصصه في هذا المجال (UNDP). هناك برامج أخري أسست عن طريق الإتحاد السوفيتي بالإضافة إلي برنامج الولايات المتحدة في أمريكا اللاتينية ومناطق أخري، وبعض المنظمات الخاصة في هذا المجال.

4/1/2- أنواع المساعدات الفنية: -

تقدم المساعدات الفنية بطرق مختلفة تأتي في إطار الهدف المعلن لتطوير البلدان التي تقدم إليها المساعدات بهدف تنميتها وتقدمها. تتخذ الجهات التي تقدم المساعدات أساليب مختلفة كالإتفاق الثنائي مع البلد النامي أو علي صيغة برامج تعدها وتقدمها علي مستوي عالمي تقوم بها الهيئات الدولية بحكم مهامها. تنقسم المساعدات الفنية حسب دراسة (Gibson, 2015) إلى ثلاثة أنواع رئيسية أولا، تستهدف بعض

المساعدة التقنية سد فجوة المعرفة لدى البلد المتلقي من خلال تمويل الاستشاريين والخبراء، ثانياً، يتم تقديم المساعدة الفنية لإنشاء وتقوية المؤسسات عن طريق دعمها بالأجهزة والمعدات، هناك نوع رئيسي ثالث من المساعدة التقنية يتمثل في توفير التدريب لموظفي البلدان المتلقية، عادة لدعم أنشطة الإشراف وبناء القدرات خاصة التي تسمح بالسفر إلى الخارج.

1. **الخبراء الفنيين والمستشارين:** يتم إستقدام الخبراء الفنيين لأداء وظائف محددة كتركيب الأجهزة، صيانتها، تدريب الأفراد، المشاركة في الإعداد الأولي للمشروع، زيارات لتقييم وتطوير المشاريع. نسبة لقلة وجود الخبراء والأكفاء المحليين فإن قائمة الأولويات للمشرورعات التي يتم وضعها بمساعدة الخبراء الأجانب أو الجهات المانحة للدعم (زعزع, 2012).
2. **المعدات والاجهزه:** تقوم المساعدات الفنية بجلب التكنولوجيا الحديثة وإستقدام الأجهزة المتطورة، تعمل علي تغيير في الآلات وأدوات الإنتاج وتطوير المؤسسة.
3. **التدريب وتأهيل الكوادر**: يكون في شكل ثلاثة صور:

- الزيارات العلمية: لتعلم ومعرفة الطريقة المثلي التي تحل بها المشاكل المشابهه، عادة ما تمنح تلك الفرص للعاملين بالمستويات القياديه بالدوله ليكونوا قادرين علي حل المشاكل التي تعترضهم.
- التدريب الطويل: في شكل منح زمالة بالخارج وقد يمنح من خلاله درجة علمية بالتعاون مع الجامعات، ونوع آخر من منح الزمالة لا يمنح فية درجة علميه ويتراوح ما بين شهرين إلي 6 أشهر، ويمنح للفنيين للتعرف علي الطريقة التي تعمل بها الأجهزة أو معرفه تقنية علمية.
- تدريب قصير عبارة عن دورات تدريبية بالخارج
- تدريب قصير بالداخل او كورسات تدريبية قوميه يطلب لها خبير وتخصص للفنيين.

5/1/2- المساعدات الفنية للأمم المتحدة UN: -

الأمم المتحدة هي منظمة دولية أنشئت في عام 1942م، تتكون من 193 دولة عضو وتقوم بعملها وفقاً لميثاق تأسيسها بهدف تحقيق التعاون بين الدول علي إختلاف ديانتها، جنسياتها، مذاهبها القومية، والدينية، لإحلال الأمن والسلام، تحت شعار السلم والأمن، التنمية المستدامة، حقوق الإنسان، والمساعدات الإنسانية. تعمل منظمات الأمم المتحده في أفريقيا والأمريكتان، آسيا والمحيط الهادي، أوربا، وآسيا الوسطي. يتكون نظام الأمم المتحدة أو أسرة الأمم المتحدة من منظمة الأمم المتحدة نفسها وعدد من المنظمات التابعة لها،

برامج وصناديق، مفوضيات، وكالات متخصصة، لكل واحدة من تلك المنظمات أعضائها وقياداتها وميزانيتها. يعمل برامج الأمم المتحدة وصناديقها بالتبرعات الطوعية، أما الوكالات المتخصصة فهي منظمات دولية متخصصه تمول بالمساهامات المحددة والتبرعات الطوعية. توجد برامج عديدة تابعة للأمم المتحدة تعمل مع الحكومات والمنظمات غير الحكومية NGOs عن طريق تقديم مساعدات فنية ذات طابع إنساني تهدف إلي بناء وتدعيم الهياكل الوطنية والبني التحتية والتنمية البشرية. كما تؤكد علي أهمية التعاون التقني في نقل التقانة لتحقيق التنمية الإجتماعية الإقتصادية. ويتعاون معها ما يقارب من (30) منظمة تعمل علي تقديم مساعدات فنية. هناك عدة برامج تابعة للأمم المتحدة تعمل مع الحكومات والمنظمات غير الحكوميه (قضل الله، 2015) منها:

1. برنامج الغذاء العالمي WFP
2. برنامج صندوق الأمم المتحدة للسكان UNFPA
3. برنامج الأمم المتحدة للبيئه UNEP
4. برنامج مكافحة الإيدز UNOADIS
5. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP

بالإضافة إلي البرامج هناك وكالات متخصصة تابعة للأمم المتحده تعمل علي تقديم المساعدات الفنية بصورها المختلفة، تعمل هذه المنظمات مع الأمم المتحدة من خلال إتفاقيات، فبعضها كان موجودا قبل الحرب العالمية الأولى، بعضها كان متصلا برابطة الأمم، في حين أن بعضها أنشأت نشوء متزامنا مع تأسيس الأمم المتحدة أو أن الأمم المتحدة هي نفسها التي أنشأتها. أما بعضها الآخر فأنشأتها الأمم المتحدة عند ظهور حاجات تتطلب ذلك منها: –

1. منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة– اليونسكو UNESCO
2. منظمة الأمم المتحدة للتنمية والصناعة– اليونيدو UNIDO
3. الوكالة الدولية للطاقة الذرية IAEA
4. منظمة الأغذية والزراعة– الفاو FAO
5. منظمة الصحة العالمية WHO

6. البنك الدولي IB
7. صندوق النقد الدولي IMF
8. الصندوق الدولي للتنمية الزراعية– إيفاد IFAD
9. منظمة العمل الدولية ILO
10. مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان HCDH
11. منظمة الحظر الشامل للتجارب النووية ICTBO
12. منظمة التجارة الدولية WTO
13. المنظمة الدولية للهجرة IOM
14. المنظمة العالمية للملكية الفكرية IMPO
15. صندوق الأمم المتحدة لرعاية الطفولة – يونسيف UNICEF
16. المنظمة العالمية للإصاد الجوية OMM
17. مفوضية الأمم المتحدة لشئون اللاجئين UNHCR
18. منظمة العفو الدولية AIO

حسب الإتفاق بين حكومة جمهورية السودان وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (1978)، المادة الثانية، أن أشكال المساعدة التي يمكن أن يضعها البرنامج الإنمائي تحت تصرف الحكومة تحت هذا الإتفاق تتألف من:

- خدمات الخبراء والإستشاريين الذين يختارهم البرنامج الإنمائي او الوكالة المنفذة
- خدمات الخبراء التنفيذيين الذين تختارهم الوكالة للقيام بمهام العمليات، الإشراف، والإدارة
- خدمات أعضاء متطوعي الأمم المتحدة
- المعدات واللوازم غير ميسورة التوفر بالدولة
- الحلقات الدراسية والبرامج التدريبية
- المنح الدراسية ومنح إستكمال التخصص
- أي اشكال أخري من المساعدات يمكن أن يتفق عليها الطرفان

6/1/2- المساعدات الفنية ومشاريع التنمية: -

أن حجم ونوعية المساعدة الفنية لها أثر مباشر علي تقدم البلاد النامية في التنمية وبالتالي علي التخطيط والإدارة، مطلوبة في تخطيط وإدارة برامج ومشروعات التنمية، عندما لا يتوفر للدولة التكنولوجيا، الخبره، والعدد الكافي المدرب من الموظفين لإستخدام هذه التكنولوجيا.

أشار (جانيت، 1979) أن معظم الدول النامية تتلقي المساعدات الفنية بأنواعها الثلاثة في ذات الوقت يكون ذلك عن طريق نفس المشروع أو المشروعات ويجب أن تكون المساعدات الفنية متصلة مباشرة ببرامج التنمية في الدولة. كما يجب علي الوكالة او المنظمة المانحة للمساعدة الفنية أن تقبل وتحترم الخطة او المشروع أو البرنامج الذي تقدم له المساعدة وإذا لم يتحقق ذلك فأن المشروع قد لا ينفذ أو يكون مزعزعاً ولا يعتمد عليه.

ليس فقط المعونة الإقتصادية او المساعدات الفنية التي تقدم لها الأثر الكبير علي تخطيط وإدارة التنمية بواسطة الدولة بل الطرق التي تخطط بها المساعدة الخارجية وتقدم وتراقب بواسطة الوكالات القومية والاجنبية. هذه الأسس التي تتبعها الوكالات والمنظمات قد وضعت لتحقيق أهدافاً قد تتفق أو لا تتفق مع أهداف الدول المتلقية للدعم وهذه الأهداف قد تكون محدودة الأنانية مثل تفضيل مشروع علي آخر أو فرض سياسات إجتماعية محددة، مثل تلك الأهداف المشتقة خارجياً بالإضافة إلي الشروط الملحقة بالقروض تحفز الوكالات او المنظمات المانحة للمعونة علي إختيار شروط وممارسات لمنح هذه المعونات صممت بدقة للتأثر علي خطة التنمية للدولة المستفيدة، وقد يفهم أن التدخل الخارجي يكون لضمان الاستخدام الفعال والكفء للمعونة .

7/1/2- دور المنح والمساعدات فى تطوير الموارد البشرية:

يمكن للمنح والمساعدات الأجنبية أن تساعد من التطوير التكنولوجى فى التدريبات، حيث تقوم المنح بتغطية نسبة التكاليف التى تتحملها المنظمات العامة فى سبيل تدريب عمالها، إدخال أحدث البرامج التدريبية للعمال لرفع كفاءتهم فى كافة النواحى التى تخدم تطوير العملية الإنتاجية بالمنظمة. تشمل برامج التدريب برامج المهارات الشاملة، برامج التدريب الفنى والمهنى، برامج التعليم الأساسي. يتم تغيير الموارد البشرية فى تركيبتها، عددها، تعليمها، نوعها، الجنسية، المهارات، المعارف، الاتجاهات، الأهداف. كما يتم تغيير أساليب الأداء ورضا العاملين، بالمثل يمكن تغيير أنظمة الموارد البشرية الخاصة بتخطيط القوى البشرية،

الإختيار، التعيين، الرواتب والأجور، الحوافز، مزايا وخدمات العاملين، تقييم الأداء، التدريب. يمكن أن يؤدى التغيير فى ظروف وبيئة عمل المنظمة إلى ظهور الحاجة إلى التغيير فى هيكل الموارد البشرية، بإضافة أفراد جدد يتمتعون بمهارات وقدرات جديدة، وبما يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم (عباس 2012).

أضافت دراسة (low, 2002) أن دور المنظمات غير الحكومية في بناء قدرات المنظمات والمجتمع المحلي بإنها غالباً ما تعاني من نقص في الموارد، من الصعوبة بمكان تلبية المطالب المتزايدة التي تفرضها عليها الجهات المانحة، فقد تم التشديد على أهمية تقوية المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المحلي التي وافقت على أن المساعدة الإنمائية المقدمة من خلال المنظمات غير الحكومية ستفشل في نهاية المطاف إذا كان بناء القدرات أقل من قيمته الحقيقية، إهمالها أو تخفيضها إلى مفهوم التدريب قبل تعبئتها، تم الإعتراف أيضا بأن الطريقة التي تتم بها بناء القدرات من قبل المانحين كانت مجزأة، غالبا ما كانت غير فعالة وتحتاج إلى درجة أكبر من التنسيق. إن عدم وجود نهج إقليمي لتمويل بناء قدرات المنظمات الحكومية من جانب المنظمات المانحة، على الأقل بطريقة غير مستدامة، فإن قدرة المنظمات الحكومية على الوصول إلى مصادر التمويل غير التقليدية لها آثار عميقة. قد يكون بناء القدرات مكلفًا من الناحية المالية والزمنية مع ذلك بدون بناء قدرات فعالة، تملكها وتديرها المنظمات غير الحكومي، منظمات المجتمع المحلي، فإنه من الصعوبه علي هذه المنظمات القيام بمهامها.

أضاف(Liebowitz, 2010) أن تنمية الموارد البشرية في وضع فريد لدعم أهداف الاستدامة للمنظمة، مع الحفاظ على ميزتها التنافسية كما أن القادة الذين يتبنون ممارسات الاستدامة مشابهون للقادة "الفعالين" الآخرين، لديهم أيضا قدرة وعقلية إضافية لتشمل نطاقا أوسع من أصحاب المصلحة وعقلية مختلفة فيما يتعلق بهدف المنظمات. على القادة المهتمين بمتابعة جدول أعمال الإستدامة أن يولوا إهتماما لكيفية صياغة هذا المفهوم وإدخاله في المنظمة، ينبغي أن تبني القدرات في أنظمتها (التعليم، الإتصاالت، المكافآت، ألآداء، إلخ) والثقافة لدعم الإستدامة، كما أن إشراك أصحاب المصلحة على نطاق واسع وعميق ضروري للنجاح.

(Moreno & Remero, 2018) أوضح أن على مدى السنوات العشر الماضية، كانت المؤلفات والإتفاقيات الحكومية الدولية في مجال التنمية كثيراً ما تستخدم مصطلحي تنمية القدرات وبناء القدرات

بشكل مترادف. على الرغم من وجود إرتباط بين المصطلحين، إلا أن لهما مدلولات مختلفة، يفضل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي إستخدام مصطلح تنمية القدرات، الذي هو أكثر شمولا، لأنه يعكس على أفضل وجه نهج البرنامج، تنمية القدرات عادة ما تشير إلى عملية خلق وبناء القدرات ثم بعد ذلك استخدامها وإدارتها والاحتفاظ بها. وتتبع هذه العملية من الداخل وتنطلق من إمكانات القدرات الوطنية القائمة.

بناء القدرات أو تنمية القدرات هي عملية رفع الكفاءة على مستوى المؤسسة، الأفراد، المنظمة، المجتمع من خلال بناء القدرات على أداء المهام وحل المشكلات لتحقيق الأهداف المخطط لها مسبقا بكفاءة وفاعلية سواء اهداف الفرد أو المؤسسة التي يعمل فيها .عملية بناء القدرات ليست بالضرورة بناء قدرات جديدة لكن لتعزيز وتحسين القدرات الموجودة فعليا، تحسين نوعية صنع القرار، رفع الكفاءة في الأداء الإداري، تخطيط وتنفيذ مهمة المنظمة، ينتج زيادة فعالية المؤسسات، الخدمات، تنفيذ البرامج، زيادة قدرات الموارد البشرية التي تعمل بها. يقسم بناء القدرات الى ثلاث اقسام رئيسية هي:

1. على المستوى الفردي: يشير الى بناء القدرات للافراد من خلال التدريب، التطوير، اكتساب المهارات والمعرفة مثل المخططين، المحاسبين، المهندسين، الإداريين، قدرتهم على المساهمة في تحقيق أهداف التنمية. أغلب التجارب تدل على أن نتائج هذا النوع من بناء القدرات قد تكون محدودة.
2. على المستوى التنظيمي او القطاعي: بناء القدرات في هذا المستوى يركز على الهياكل التنظيمية، العمليات، المسائل الادارية على الاستفادة الكاملة من بناء قدرات الافراد. تدل نتائج هذا النوع من المساعدة التقنية، دعم الهياكل الاساسية، تطويرها، الميزانية، اقتصادياتها، أن تكون في جزء او قسم من المنظمة، على مستوى قطاع، كل اقسام المنظمة.

8/1/2- دور المنح والمساعدات الفنية فى التطوير التكنولوجي للمؤسسة:

تعمل المنح والمساعدات الخارجية على تطوير مهارات العمالة بجلب التكنولوجيا الحديثة المتطورة، يشمل تكنولجيا وخدمات المعلومات والاتصالات، المنتجات الإلكترونية، الأجهزة والآلات، حيث تعمل هذه التكنولوجيا والأجهزة الحديثة وتساعد على أداء الخدمة بأقصى فائدة ممكنة للمجتمع وتحقيق رغباته، يمكن لهذه المؤسسات أن تساير التطور التكنولوجى والإستفادة من التكنولوجيا الحديثة بأقصى طريقة ممكنة أن طبيعة هذه التغييرات السريعة تعمل على تغيير عمليات وأدوات الإنتاج. يلاحظ أن عنصر التكلفة للدول المعتمدة على استيراد التكنولوجيا في إزدياد، قد أصبحت تكلفة التكنولوجيا تفوق تكلفة المواد الأولية والعمالة

الداخلة فى إنتاجها، أضعافاً مضاعفة، بل حتى لايحدث ذلك فجوة فى التقدم بين الدول النامية والدول المتقدمة وتزداد هذه الفجوة إتساعاً إذا لم تعمل هذه الدول على الاستفادة من المنح المتاحة لها وتقوم بعمل تغيير فى النظام التكنولوجى المتاح لها. التغيير عن طريق هذه المنح يكون مفروضاً عليها، خاصة التى تأتي في شكل مساعدات فنية فى صورة معدات وآلات حديثة ومتطورة، تتحدد الأهداف السياسية القومية التكنولوجية للمنظمات فى إطار تقييم محسوب لاحتمالات الإسهام التكنولوجى فى تحقيق العديد من الأغراض التى تتمثل فى (عباس 2012) :-

- تنمية القدرات التكنولوجية الذاتية.
- تحديد أولويات المنظمة.
- رفع كفاءة الإستخدام للموارد الأولية المملوكة للمنظمة.
- تحديد المزيج الأنسب من التكنولوجيا المستوردة.
- رفع كفاءة العائد من إستيراد التكنولوجيا.
- تدعيم القدرة على التنافس والتصدير للمنتج.
- تأكيد الندية والحماية الذاتية والقيم الأساسية للمنظمة.
- متابعة التطور العالمى لتفادى التخلف.

9/1/2- موقف الدول المتقدمة من المساعدات الفنية: -

أكدت مؤتمرات التجارة والتنمية الدولية UNCTAD توصيات تتعلق بضرورة حصول البلدان النامية على المساعدات الفنية من الدول المتقدمة لتطوير نفسها في مجالات إجتماعية، إقتصادية، ثقافية، وتقنية بحتة، تقضي بمطالبة الدول المتطورة بالعمل الجدي على مساعدة البلدان النامية في تطور البنية العلمية والتقنية، وفي دعم برامجها العلمية، الفنية، التقنية، في الحصول على المعلومات الضرورية لرفع مستواها العلمي والتقني. تضمنت توصيات مؤتمر الحوار بين الشمال والجنوب (1975) ضرورة إقامة التعاون المثمر بين البلاد المتطورة والبلاد النامية في مجال المساعدة الفنية ونقل التقانة، ويتطلب ذلك تسهيل نقل التقانة من الدول المتطورة إلى البلاد النامية، ومساعدتها في برامجها وتشجيع مؤسساتها الخاصة والعامة لنقل التقانة وفق أنسب الشروط. كما طالبت توصيات المؤتمر بتقديم المساعدات الفنية اللازمة لمراكز الأبحاث وبرامج التنمية وتطوير المنتجات غير الغذائية، ودعم أنشطة البحوث التي تقوم بها المؤسسات الدولية والمحلية.

أكد مؤتمر الأمم المتحدة بين البلدان النامية في بونس آيرس (1978)، أهمية التعاون الفني ونقل التقانة بالنسبة إلى التنمية الاقتصادية والاجتماعية على مستوى كل دولة على حدة أو على مستوى مجموعة معينة من الدول. أن التعاون بين البلدان النامية يساعد على تطوير العلاقات فيما بينها ويسهم في الكفاح ضد إحتكار الدول الصناعية للمعرفة والتقانة، فإن واقع المساعدات الفنية يفيد بأن موقف الدول الصناعية المتقدمة من مسألة المساعدات الفنية يتصف بالآتي :

1. أن المساعدات الفنية التي تقدمها على صورة إتفاقات ثنائية مع البلد النامي تأتي بغرض محدد في مجال معين يخدمان أغراضها سواء إقتصادية، إجتماعية، أو سياسية.
2. أن المساعدات الفنية المقصورة على تقديم معلومات، وسائل تقنية باتت متخلفة عن الحد المتطور الذي وصلته بحيث تحافظ على المسافة التي تشكل الهوة مع البلدان النامية في مجال التطور التقني
3. المساعدات الفنية التي تقدمها في مجال البحوث فرصة لإجتذاب الخبرات والعلماء من البلدان النامية التي في معظمها منطقة طرد لهم لأسباب مختلفة تتعلق بظروف عدة .

10/1/2- أسباب عدم فعالية المساعدات الفنية: -

تميل الوكالات والمنظمات المانحة للمعونات إلي الإحتفاظ بدرجة كبيرة من النفوذ علي برنامج التنمية الذي تقدم له المساعدة ذلك عن طرق:

1. ضرورة تقديم الدولة المضيف للمشروع مبلغ مكافئ كشرط لتقديم المعونة كدليل علي إهتمام الدولة ومساندتها للمشروع،
2. تقديم المعونه لفترات قصيرة تتراوح بين سنه أو عدد قليل من السنوات بدلاً من تقديمها لفترة طويلة،
3. تقديم المعونة لمشروعات محددة بصورة واضحة بدلا من منحها لبرامج ذات أهداف عامة. كما أن برامج المعونة المقدمة من بلد لآخر تتميز ببعثات كبيرة للمعونة تتصل مباشرة بالسفارة أو وجود مكتب مساند في الدولة المانحة.

دراسة (العثيم، 2008) أبدت التساؤل حول مدى فاعلية المساعدات الإنمائية للدول النامية ولماذا لم تؤت ثمارها كما هو مأمول منها، لماذا لم تسهم كل تلك المبالغ الطائلة في التنمية؟. هناك العديد من الأسباب وراء عدم تمتع الدول النامية بثمار تلك المبالغ فبرامج المساعدات الخارجية ما زال أثرها على الإقتصاد الوطني ضعيفا على الرغم من قيمتها الكبيرة، للأسباب التالية:

أولاً: أن جزءا كبيراً من المساعدات والمعونات هي في شكل (معونة مشروطة) أو مقيدة وهي تلك المعونة التي تشترط أن تأتي مشتريات المشروع من شركات تابعة للدول المانحة، مما يؤدي إلى إعادة تحويل جزء كبير جدا من تلك المعونة مرة أخرى إلى الدول المانحة.

ثانياً: أن جزءا كبيرا من الأموال ينفق في أوجه لا تعود بالنفع على الإقتصاد الوطني، إن بعض الدراسات البحثية لتلك المشروعات التي جرى تمويل تنفيذها أنها غير ملائمة لخصائص الاقتصاد ولا تلبي إحتياجات القطاع الخاص الذي يواجه تحديات جسيمة من أهمها ضعف تنافسيته في الأسواق الخارجية.

ثالثاً: القائمون على تلك البرامج يهتمون بإجمالي ما تم إنفاقه من المعونات والمساعدات وليس بنوعية الإنفاق، على إعتبار أن نجاح برامجهم مرتبط بإنفاق قيمة المعونة (التكلفة المادية)، فإن جزءا كبيرا من تلك المشروعات التي جرى تمويلها لم يكن له أي جوانب اقتصادية إيجابية، كما أن تلك المشروعات خارج أولويات السياسة الاقتصادية للدولة، لذلك فإن آثارها ضعيفة للغاية.

ناقشت (محمد، 2006) مساهمة المساعدات الفنية المقدمة من المنظمات غير الحكومية في بناء القدرات في القطاع الصناعي رغم ذلك يعاني من ضعف في القدرات المؤسسية والبشرية وذلك لعدة أسباب داخلية وخارجيه منها:-

1. عدم المتابعة السليمة لسير مشروعات المساعدات الفنية
2. عدم فعالية الإدارة المشرفة علي المساعدات الفنية في الدولة المتلقية
3. عدم توفر المعلومات الإحصائية عن الإمكانيات الإحتياجات المستقبلية للدولة المتلقية
4. عدم توفر تمويل أو دعم محلي لمشروعات المساعدات الفنية من قبل الدولة
5. غياب الشفافية في معايير إدارة مشروعات المساعدات الفنية

أضاف (أحمد وكرم الله، 2011) أن وجود خطة مبرمجة للتمويل تعتبر من العوامل الهامة للحصول عليه، إنعدامها يجعل هنالك شكل من أشكال التخبط والعشوائية ومضيعة للوقت والجهد، عدم وجود ميزانية دقيقة بحيث تتناسب نوعاً وكماً مع حجم المشروع تأثر بشكل سلبي على فرص الحصول عليه، ويمكن إضافة أن الإنفلات الأمني في بعض المناطق والمناخ والطقس الجغرافي الصعب له تأثيراً أيضاً، ويمكن ذكر أن وجود مصادر محدودة جداً للتمويل في مقابل كثرة الأزمات تؤثر سلباً علي مستوي التمويل.

2/ 2 – المبحث الثاني: سياسة الدولة تجاه المنظمات غير الحكومية

يتناول هذا الجزء من الدراسة المتغير المعدل سياسة الدولة تجاه المنظمات غير الحكومية من خلال النقاط التالية:

1/2/2 – المنظمات غير الحكومية

2/2/2 – نشأة المنظمات غير الحكومية

3/2/2– تعريف البنك الدولي للمنظمات غير الحكومية

4/2/2– المنظمات غير الحكومية في السودان

5/2/2 – التوزيع الجغرافي للمنظمات الأجنبية في السودان

6/2/2 – سياسة الدولة مع المنظمات غير الحكومية

7/2/2 – سياسة الدولة في إفريقيا

8/2/2 –العوامل التي تؤثر علي العلاقة بين الدولة والمنظمات غير الحكومية

9/2/2– أبعاد العلاقة بين المنظمات غير الحكومية والدولة

10/2/2 – المراقبة والإشراف علي المنظمات غير الحكومية في السودان

11/2/2 – إتفاق بين حكومة جمهورية السودان وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي

12/2/2 – الإتفاقيات القطرية

2/ 2 – المبحث الثاني: سياسة الدولة تجاه المنظمات غير الحكومية

أحد المحددات الرئيسية في المساهمة الإنمائية للمنظمات غير الحكومية Non Govermental Orgnizations (NGO) هي العلاقة بين المنظمات غير الحكومية والدولة، إن العوامل التي تحدد العلاقة بين المنظمات غير الحكومية والدول وأدوات السياسة المتاحة للدولة للتأثير على بيئة العمل للمنظمات غير الحكومية هي بالضرورة خاصة بكل بلد، تعتمد على تشريح قطاع المنظمات غير الحكومية في بلد معين، وعلى مجموعة من المحددات للدولة والمجتمع. لقد تحول مشهد المنظمات غير الحكومية بشكل كبير من حيث الحجم والظهور منذ أن أصبحت المنظمات غير الحكومية لها دور بارز في التنمية بعد نهاية الحرب الباردة، فالمنظمات غير الحكومية أكبر وأكثر عددا ومتطورة وتتلقى دعم أكبر من المساعدات الأجنبية وغيرها من أشكال تمويل التنمية أكثر من أي وقت مضي (Banks, 2015). ناقشت أغلب الدراسات السابقه كدراسة (ناديه 2004، أحمد 2008، جوني 2014) سياسه الدولة تجاه هذه المنظمات من حيث نظرة الشك والريبه عدم الرضا وعدم الثقة المتبادل واحياناً علاقة خلاف وصراع. ستناقش الدراسة الحالية سياسة الدولة كمتغير معدل من خلال أبعاده المراقبة والإشراف، التعاون، التنسيق، والدعم الرسمي من الدولة كما أشارت بعض الدراسات كدراسة (نادية 2004، Yagoub ,2014 Mati 2014).

1/2/2– المنظمات غير الحكومية Non Govermental Orgnizations (NGOs): –

يستخدم البنك الدولي مصطلح منظمات المجتمع المدني للإشارة إلي المنظمات غير الحكومية، غير الربحية الحاضرة في الحياة العامة والمعبرة عن مصالح وقيم أعضائها أو قيم أشخاص آخرين بناءاً علي إعتبارات أخلاقية، ثقافية، علمية، دينية، إنسانية، سياسية. ويشمل مصطلح منظمات المجتمع المدني جملة واسعة من المنظمات: كالمنظمات السكانية، المنظمات غير الحكومية، نقابات العمال، مجموعات السكان الأصليين، المنظمات الخيرية، المنظمات المبنية علي العقائد، الروابط المهنية، والمؤسسات. مصطلح منظمات المجتمع المدني يتسم في إتساع نطاقه وإيجابية معناه، ولكنه لا يوجد تعريف متفق عليه في المجال التنموي أو الأكاديمي، لكن مفاده أن المجتمع المدني هو ميدان الأنشطة التطوعية، الجماعية المتمركزة حول المصالح، المبادئ، القيم المشتركة، هو المجال الوسيط بين الدولة والأسرة الذي

تملأه المنظمات المنفصلة عن الدولة والتي تتمتع بإستقلالية عنها. قد عرف المجتمع المدني بأنه الحيز الذي يتقاطع فية المجال السياسي (إدارة الدولة، الأحزاب السياسية، البرلمانات)، المجال الإقتصادي (الأعمال والشركات)، المجال الخاص، كما أنه هو الحييز الذي يتوسط الفاعلين الإجتماعين.

من خلال تعريف هذه المصطلحات يمكن تحديد تعريف مصطلح المنظمات غير الحكومية بأنها: المنظمات غير الربحية المشاركة في التنمية، المساعدات الإنسانية، الدفاع عن حقوق الإنسان، والعمل من أجل السلام علي المستوي الدولي، الإقليمي، المحلي. في مقابل ذلك فأن مصطلح المجتمع المدني بوصفه مفهوم موسع يرتبط بأنشطة بناء الدولة (فيشر ،2009).

عرف (أفيليس،2012) المنظمات الأجنبية بأنها المنظمات القادمة من خارج حدود البلاد وتشمل المنظمات غير الحكومية (NGOs)، منظمات الأمم المتحدة مثل برنامج الغذاء العالمي (WFP)، اليونسيف (UNICEF)، منظمة الصحة العالمية (WHO)، ومنظمة الأغذية الزراعية (FAO) وغيرها. كذلك فأن المصطلح يشمل المنظمات الحكومية التابعة مباشرة للدول الأجنبية التي تقدم العون الثنائي Bilateral مثل الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID)، إدارة التنمية لما وراء البحار (ODA)، إدارة التنمية الدولية (DFID)، وكالة التنمية الكندية (CIDA)، وكالة التنمية الدولية السويدية (SIDA)، وغيرها. كلمة أجنبية في العمل الطوعي صارت تعني المنظمات القادمة من خارج الحدود وبالتحديد من دول النفوذ السياسي العالمي الأوربي والأمريكي.

وتعريف آخر للمنظمات غير الحكومية، هي منظمات مستقلة عن كل من الحكومة وقطاع الأعمال، تتركز مهامها على تعزيز المصلحة العامة وخدمة الصالح العام بدلاً من تحقيق الربح أو خدمة مصالح مجموعة ضيّقة من الأفراد، كما انها تناصر حقوق الإنسان، حماية البيئة، بناء القدرات القيادية لدى الشباب، العمل على وضع حد للعنف ضد النساء والأطفال، مساعدة الفقراء، وأكثر من ذلك بكثير.

المكوّنات الأساسية اللازمة لأي منظمة غير حكومية، القيم، الرؤية، الرسالة، البرامج والمشروعات التنموية. يجب أن تكون المنظمة غير الحكومية قادرة على ترجمة مهمتها إلى مشاريع ونشاطات لها تأثير قابل للقياس ويرحّب بها المجتمع (أفيليس،2012).

وفقاً لدراسة (بلعور، 2016) فالمنظمات الدولية غير الحكومية هي هيئات، مراكز، مؤسسات وجمعيات تطوعية إعتبارية دائمة ذات طابع دولي ومستقلة عن الحكومة يقوم بإنشائها مجموعة من الأشخاص

الطبيعيين، المعنويين من غير الحكومات والدول، من خلال مبادرة فردية حيث تتمتع بالشخصية القانونية وتسعى لتحقيق هدف عام، تتميز بالخصائص التالية :

- التطوعية: فالمنظمات الدولية غير الحكومية لا تسعى للربح كما هو الحال بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات، فجل نشاط تلك المنظمات خيري تعاوني.
- غير حكومية: تشير إلى إستقلال المنظمات الدولية غير الحكومية عن الدولة من حيث التأسيس، فلا توجد علاقة هيكلية مؤسسية تربطها بالدولة، كما تشير هذه الخاصية بأن المنظمات الدولية غير الحكومية لا تتلقى الأوامر من الحكومة وإنما تمارس نشاطاتها بشكل مستقل عن الأنشطة الحكومية
- غير سياسية: بمعنى أن المنظمات الدولية غير الحكومية لا تنتمي الى أي إتجاه سياسي، لا تنخرط في أي نشاط سياسي حزبي، لا تؤيد حملات ترشيح سياسية.
- الديمومة: المنظمات الدولية غير الحكومية وفقا لهذه الخاصية ليست وليدة قضية معينة في مرحلة محددة بل تتميز بالإستمرارية في عملها، لا يمكن إعتبار جماعة غير رسمية نشأت لظروف طارئة او مؤقتة، منظمة دولية غير حكومية وفقا لهذه الخاصية بغض النظر عما تقدمه هذه الجماعة من مساهمات.
- الدولية: ترتبط هذه الخاصية بطبيعة الأشخاص الناشطين داخل هذه المنظمات حيث ينتمي هؤلاء الأشخاص الى عدة دول مختلفة، كما ترتبط هذه الخاصية بطبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمات الدولية غير الحكومية، الذي يتعدى حدود الدولة الواحدة.

شملت أدوار المنظمات الدولية غير الحكومية، إضافة إلى الأدوار الإنسانية، البيئية، عدة جوانب سياسية، إجتماعية، إقتصادية، ثقافية مختلفة يدل على التزايد الكبير لأهمية المنظمات الدولية غير الحكومية في ظل تراجع سيادة الدول وعجزها عن تلبية إحتياجات مجتمعاتها السياسية والمدنية.

2/2/2- نشأة المنظمات غير الحكومية: -

أشار (أفيليس،2012) أن مصطلح "المنظمات غير الحكومية" أستُخدم للمرة الأولى في أعقاب الحرب العالمية الثانية عندما أسبغته الأمم المتحدة على المنظمات الخاصة التي ساعدت في الشفاء والتعافي من ويلات الحرب، أي مداواة الملايين من النازحين، الأيتام، العاطلين عن العمل، بيد أن مفهوم تنظيم

المواطنين حول قضايا معيّنة يرجع إلى تاريخ أبعد من ذلك بكثير. ويحدّد بعض العلماء بأن أول منظمة غير حكومية كانت المنظمة الدولية لمكافحة العبودية، التي أنشئت عام (1839). تعترف الأمم المتحدة بعدد يقدر ب (40) ألف منظمة غير حكومية دولية، مع العلم أن هناك ملايين أخرى من هذه المنظمات موجودة داخل البلدان. هناك العديد من الأنواع المختلفة من المنظمات غير الحكومية بعضها كبيرة مثل المنظمات متعدّدة الجنسيات، في حين يكون البعض الآخر منها صغير، تتكوّن من مجموعات صغيرة تنتمي إلى قرى معيّنة، يستهدف بعضها الآخر قضايا أو قطاعات معيّنة، كالنساء، الشباب، البيئة، حقوق الإنسان، التعليم، والصحة، في حين تعالج منظمات أخرى قضايا وقطاعات متعدّدة في نفس الوقت. وبغض النظر عن مجالها أو نطاق عملها، فإن جميع المنظمات غير الحكومية موجودة لأجل تحسين حياة الناس أو حل مشكلة إجتماعية. عدد المنظمات غير الحكومية المعنية بحماية حقوق الإنسان، سياسات التنمية الدولية، المساعدات الإنسانية، وسياسة البيئة، قد إرتفع بشكل كبير في العقدين الأخريين حيث يقدر عدد المنظمات غير الحكومية الناشطة في مجالات التنمية، حقوق الإنسان، سياسات الأمن والسلم بحوالي (37) ألف إلي (50) ألفاً بحسب تقرير الأمم المتحدة (2003). تتراوح عدد المنظمات غير الحكومية الوطنية في الدول النامية بين 6 ألف إلي 30 ألفاً، تقدر نسبة مساعدات التنمية الخارجية الموجهة عبر المنظمات غير الحكومية حوالي 15% في العام 2001.

حددت (فيشر،2009) أن هناك أربعة تفسيرات جوهرية لتزايد عدد المنظمات غير الحكومية وتعاظم أهميتها: –

- قدمت المؤتمرات العلمية للأمم المتحدة في التسعينات محفزات هائلة لإنشاء منظمات غير حكومية جديدة، لتوسيع المنظمات القائمة المعنية بالتنمية وقضايا البيئة علي المستوي الدولي.
- يدعم وسائل الإعلام المتزايد إلي جانب عولمة وسائل الإتصال عبر التقنيات المعلوماتية الإلكترونية أنشطة شبكات عمل الفاعلين غير الحكومين العابرة للحدود القومية.
- تقوم منظمات المجتمع المدني الدولية بدور تعويضي عن خدمات الرعاية الإجتماعية التي كانت الدولة تتولاها في الماضي (مثل الصحة والتعليم والسياسات الإجتماعية) نتيجة للمشروع الليبرالي الجديد الداعي لتخفيض أنشطة الدولة في هذا المجال.

- تقوم المنظمات غير الحكومية في كثير من الدول النامية بدور البديل وتقوم بأنشطة في مجالات الصحة والتعليم بعد أن كانت الدولة تقوم بها سابقاً، خصوصاً أن البرامج الدولية للإصلاحات الإقتصادية مثل البرامج التابعة لصندوق النقد الدولي التي أجبرت الدولة علي تخفيض خدماتها العامة.

إلا أن الميل المتزايد لوكالات التنمية الدولية والوطنية لتوجيه مساعدات التنمية عبر المنظمات غير الحكومية من أهم أسباب التوسع في أنشطة هذه المنظمات. اضاف (Mututantrige, 2011) أن هناك زيادة كبيرة في عدد المنظمات غير الحكومية في جميع أنحاء العالم في العقود القليلة الماضية، والتي يمكن أن تكون مرتبطة إلى بضعة أسباب، أبرزها أن المانحين يفضلون تحويل الاموال من خلال المنظمات غير الحكومية بدلا من الحكومات.

3/2/2- تعريف البنك الدولي للمنظمات غير الحكومية:

تجري الإشارة عادة إلي المنظمات غير الحكومية (NGOs) بوصفها مجموعات غير حكومية، غير ربحية هدفها تحقيق المصلحة العامة ويستثني منها القطاع الخاص. يستخدم المصطلح الذي عرفه البنك الدولي تعريفاً شاملا في مجال التعاون الإنمائي إستخداماً واسع النطاق، يعرف البنك الدولي المنظمات غير الحكومية علي أنها منظمات خاصة تمارس أنشطة تهدف إلي تخفيف المعاناة، تمثيل مصالح الفقراء، حماية البيئة، توفير الخدمات الإجتماعية الأساسية، القيام بالتنمية في المجتمعات. كما يصلح إستخدام المصطلح بشكل أوسع أي منظمة غير ربحية ومستقلة عن الحكومة. تعتبر المنظمات غير الحكومية منظمات قائمة علي المبادئ وتعتمد بشكل كلي أو جزئ علي التبرعات الخيرية والعمل التطوعي، قد ميز البنك الدولي فئتين أساسيتين من المنظمات غير الحكومية التي يتعامل معها:

1. المنظمات غير الحكومية التنفيذية: التي تعني بتصميم وتنفيذ المشروعات المتعلقة بالتنمية، تصنف علي أنها منظمات وطنية تعمل في دول نامية محددة أو منظمات دولية يكون مركزها في دولة متقدمة عادةً، لكنها تقوم بعمليات في أكثر من دولة نامية، وتعرف المنظمات الوطنية والدولية علي أنها منظمات غير حكومية "وسيطة" تشكل من أجل خدمة الآخرين. أومنظمات معنية بمجموعات سكانية "Basic Organizations Community BOC"، تخدم فئة سكانية محددة في منطقة جغرافية ضيقة وتعرف علي أنها منظمات القواعد الشعبية أو الناس التي تختلف في طبيعتها وغاياتها عن المنظمات غير الحكومية الأخري. تعتبر منظمات "ذات عضوية" تكونها مجموعة من الأفراد

الذين إجتمعوا لتحقيق مصلحتهم الخاصة ومنها المجموعات النسائية، حلقات القروض، نوادي الشباب، التعاونيات، وإتحاد المزارعين.

2. المنظمات غير الحكومية الدفاعية: التي تعني بالدفاع عن قضية محددة أو بالدعاية لها وتسعي للتأثير علي سياسات وممارسات المنظمات الدولية.

4/2/2- المنظمات غير الحكومية في السودان:-

بدأ تدفق المنظمات التطوعية بأعداد كبيرة إلي السودان في العام 1984م، إستجابة لنداء حكومة السودان الذي وجهته للمجتمع الدولي للمساهمة في تخفيف الآثار الواسعة والخطيرة لموجات الجفاف والتصحر التي تأثرت بها مناطق واسعة من البلاد، إرتبط هذا التواجد الكثيف للمنظمات الطوعية بظروف إجتماعية، إقتصادية وسياسية كانت سائده وقتها منها: -

- دورات الجفاف والتصحر التي إجتاحت البلاد عام 1984م، حيث واجهه المجتمع أخطار المجاعة والأمراض.
- إندلاع الحرب في جنوب السودان وما ترتب علية من توقف لعمليات التنمية وهجرة المواطنين إلي الشمال.
- تزامن مع الأحداث السابقة تدفق ما يقارب مليوني لاجئ من الدول المجاورة بسبب عدم الإستقرار السياسي ونقص الغذاء بتلك الدول.
- أن السودان في هذه الفترة كان يعاني من إنهيار إقتصادي، ديون متراكمة، تدني في الخدمات التعليمية، الصحية وغيرها.

نتيجة لهذه الأزمات الإنسانية إستمر تواجد المنظمات الأجنبية كعامل مساعد للدولة في المساعدات الإنسانية خاصة في الأعوام الأخيرة إزداد تواجدهم في مناطق دارفور وشرق السودان نسبة لإندلاع الحركات المسلحة وزعزعة الأمن وعدم الاستقرار.

حسب تقرير الإدارة العامة للمنظمات الأجنبية (2013)، فقد بلغ العدد الكلي للمنظمات الأجنبية المسجلة بالسودان حتي ديسمبر (2013) عدد 91 منظمة كما موضح في جدول (2/ 1) والعدد الكلي للمشروعات (552) مشروعاً، يقدر عدد المستفيدين بحوالي 2 مليون مستفيد، بلغ إجمالي الميزانيات الكلية للمنظمات الأجنبية (416.449.772) دولار، إجمالي الصرف بنسبة 80% من التمويل الإجمالي للمنظمات

الأجنبية، بلغ إجمالي ميزانيات الصرف الإداري للمنظمات الأجنبية العاملة بالسودان حوالي (83.287.954.4) دولار بنسبة 20% من التمويل الإجمالي للمنظات الاجنبية. جدول (2/ 2) يوضح عدد المنظمات والمشاريع بالقطاعات والميزانية المرصوده بالدولار.

جدول (2/ 1) عدد المنظمات غير الحكومية الموجودة بالسودان حسب دولة المنشأ حتي ديسمبر 2013م

الرقم	الدولة	العدد	الرقم	الدولة	العدد	الرقم	الدولة	العدد
1	بريطانيا	19	9	سويسرا	4	17	الدنمارك	1
2	أمريكا	14	10	اليابان	4	18	بلجيكا	1
3	ألمانيا	3	11	تركيا	2	19	إثيوبيا	1
4	إيطاليا	6	12	كندا	1	20	قطر	1
5	فرنسا	1	13	أيرلندا	2	21	أسبانيا	1
6	السعودية	4	14	الكويت	3	22	لبنان	1
7	السويد	4	15	النرويج	1	23	استراليا	1
8	هولندا	3	16	الإمارات	3	24	السودان	*10
الجمـــلـــــة 91								

المصدر: إعداد الباحث من الدراسات السابقة (2019)*هناك عدد (10) منظمات دولية مقرها في السودان وتعمل في السودان ودول أخري

جدول (2/ 2): عدد المنظمات و المشاريع بالقطاعات والميزانية المرصوده بالدولار ونسية الصرف حتي 2013م

القطاع	عدد المنظمات	عدد المشاريع	الميزانية بالدولار	النسبة %
الصحة والتغذية	81	115	99.854.821	%24
التعليم	78	97	109.357.112	26
المياه وإصحاح البيئة	48	66	36.333.790	%9
الزراعة والأمن الغذائي	58	94	32.655.528	%8
تحسين المعيشة وسبل كسب العيش	17	22	13.663.241	%3
الأغاثة	27	41	65.073.887	%16
الحماية والرعاية الإجتماعية	41	65	32.706.113	%8
التدريب وبناء القدرات	36	52	26.795.100	%6
الجمالي	**91***	**552**	**416.439.772**	**%100**

المصدر: إعداد الباحث من الدراسات السابقة (2019)

*عدد المنظمات الكلي 91 حيث تعمل المنظمة الواحدة في عدة قطاعات

5/2/2- التوزيع الجغرافي للمنظمات الاجنبية في السودان: -

وفقاً لتقرير الإدارة العامة للمنظمات الأجنبية (2013) إن أنشطة ومشروعات المنظمات تركزت في المناطق التي تعرضت أو تأثرت بالكوارث الطبيعية، الأزمات، النزاعات المسلحة، تنتشر المنظمات في ولايات السودان بنسب متفاوتة من حيث تنفيذ المشروعات وطبيعة النشاط، حيث كان أعلي تركيز لمشروعات المظمات في ولاية الخرطوم (140) مشروعاً وأقل الولايات حظاً في الحصول علي دعم وخدمات المنظمات الأجنبية ولاية سنار حيث بلغ عدد المشروعات (5) مشاريع فقط وتليها الولاية الشمالية

(6) مشاريع، التركيز الأكبر لوجود المنظمات الأجنبية في ولايات دارفور مجتمعة (183) منظمة. جدول (2/ 3) يوضح توزيع المنظمات حسب الولايات وفقاً للمشروعات والميزانية بالدولار.

جدول (2/ 3): توزيع المنظمات حسب الولايات وفقاً للمشروعات والميزانية بالدولار حتي ديسمبر 2013م

الولاية	عدد المنظمات	عدد المشاريع	الميزانية بالدولار
الشمالية	4	6	230161
الخرطوم	46	140	157242985
نهر النيل	6	9	3793772
البحر الأحمر	10	14	4342706
كسلا	17	36	14955378
القضارف	5	9	9266531
سنار	4	5	431770
النيل الأبيض	9	21	8828084
الجزيرة	5	19	4562729
شمال كردفان	12	31	7178572
جنوب كردفان	24	49	38470560
النيل الأزرق	14	30	11000982
شمال دارفور	16	37	21959467
غرب دارفور	83	83	56141853
جنوب دارفور	23	63	77934222
الإجمالي	***286**	**552**	**416439772**

المصدر: إعداد الباحث من الدراسات السابقة (2019)

*عدد المنظمات 91 حيث تعمل المنظمة الواحدة في عدة ولايات

6/2/2- سياسة الدولة مع المنظمات غير الحكومية:-

يقصد بسياسة الدولة العوامل التي تؤثر على المساهمة التنمويه للمنظمات غير الحكومية، ذلك من خلال العلاقة بين الدولة وقطاع المنظمات غير الحكومية، أن خصائص هذه العلاقة تركز على تحقيق الأهداف الاجتماعية للحكومات، والتعاون بين المنظمات غير الحكومية والقطاع العام، والقضايا التي تؤثر على فعالية المنظمات غير الحكومية مع إستعراض الإطار القانوني، أن أفضل الممارسات تشير إلى بعض المكونات لبيئة سياسة التمكين كالحكم الرشيد، اللوائح والقوانين، سياسات الضرائب، التنسيق، والدعم الرسمي (Mati, 2014). أوضحت دراسة (Clark 1995) أن صحة العلاقة بين الدولة والمنظمات غير الحكومية، تحدث عندما تكون المنظمات غير الحكومية فعالة، هناك إحتمال وجود علاقة تعاونية قوية شراكة حقيقية بين المنظمات غير الحكومية والحكومة للعمل على حل مشكلة تواجه البلاد، استنادًا إلى الاحترام المتبادل، قبول الحكم الذاتي، الاستقلال، التعددية لآراء ومواقف المنظمات غير الحكومية. أحياناً عندما تحقق العلاقات الشروط قد يظهر إنعدام الثقة والغيرة المتبادلين، المنظمات غير الحكومية لا تثق في دوافع الحكومة ومسؤوليها، قد يكون الحوار مع المنظمات غير الحكومية غير منتج حتي عندما تكون العلاقة بين الدولة والمنظمات غير الحكومية مريحة للغاية. كما إن درجة الاستقلالية المالية لقطاع المنظمات غير الحكومية ضروري لضمان استقلالها، يمكن للمنظمات غير الحكومية أن تلعب دوراً مهماً في مساعدة مجموعات سكانية معينة، سد الثغرات في خدمات الدولة، في الضغط من أجل تغيير إستراتيجية التنمية الوطنية، لكن نادراً ما تقدم مسارات بديلة واقعية، هذه الإستراتيجيات تصبح مستدامة أو ذات نطاق كبير إذا كانت تؤثر على التنمية القومية، عند تحقيق ذلك فقد يتم تفويضهم من قبل الحكومة لمواصلة تقديم الخدمة، أو يتم إعتماد نهج المنظمات غير الحكومية من قبل الحكومة كنموذج للتطبيق، في مثل هذه الحالات يصبح نهج المنظمات غير الحكومية هو الإتجاه السائد وليس البديل. عندما يتطلع الطرفان إلى المساهمات التكميلية بدلاً من التنافس يصبح التعاون ممكنًا، على الرغم من أنه قد يكون له أهداف مختلفة تمامًا، قد تكون الحكومة حريصة على تسخير المساعدات الأجنبية وقدرة المنظمات غير الحكومية على تقديم الخدمات، بينما تسعى المنظمات غير الحكومية إلى إعادة توجيه أولوياتها نحو التنمية أو الحد من الفقر، قد تؤدي مثل هذه الأهداف إلى الإحتكاك ولكن ليس بالضرورة عدم التوافق. أن نمو قطاع المنظمات غير الحكومية الصحي هو مساهمة هامة في التنمية. يمكن لقطاع المنظمات غير الحكومية أن يؤثر على

التطوير الرئيسي للدولة ذلك من خلال: تشجيع وكالات المعونة الرسمية والوزارات الحكومية على تبني مناهج ناجحة تم تطويرها في القطاع التطوعي، تثقيف وتوعية الجمهور حول حقوقهم واستحقاقاتهم في برامج الدولة، مواءمة البرامج الرسمية مع الإحتياجات العامة من خلال العمل كقناة للرأي العام والخبرة المحلية، التعاون التشغيلي مع الهيئات الرسمية، التأثير على سياسات التنمية المحلية للمؤسسات الوطنية والدولية، مساعدة الحكومة والمانحين على وضع إستراتيجية إنمائية أكثر فعالية من خلال تعزيز المؤسسات وتدريب الموظفين وتحسين القدرة الإدارية. كما أن هناك بعض العوامل التي تعيق صحة العلاقة بين الدولة والمنظمات غير الحكوميه منها:

- وجود بيئة سياسة، المنظمات غير الحكومية غالبا ما تقع في معسكرات المعارضة أو الحزب الحاكم قد ترى نفسها كصوت شرعي ووحيد للشعب فيكون السبب الرئيسي لهذا الاستقطاب السياسي.
- المنظمات غير الحكومية تفضل العزلة وبالتالي عدم الرغبة في الحوار مع الحكومة، ضعف التنسيق فيما بينها.
- الغيرة من موظفي الخدمة المدنية نحو وصول المنظمات غير الحكومية إلى الموارد.
- الضغط على المنظمات غير الحكومية الناجحة من الجهات المانحة الرئيسية لتلقي المزيد من الأموال، مما أدى إلى إنخفاض في الأداء.
- دائرة المنظمات غير الحكومية تعتبر دائرة ضيقة، فتنظر إليها الحكومة بانتقائية للغاية لأنه يجب النظر في الصالح العام.
- قدرة المنظمات غير الحكومية، قد لا تكون مشاريع المنظمات غير الحكومية فعالة كما يجب، وكذلك المهارات المهنية لموظفي المنظمات، والتخطيط الاستراتيجي.
- قدرة القطاع العام، التزام الحكومة بتحسين الخدمات والقضاء على التمييز والفقر قد تكون ضعيفة وهناك نقص في الموظفين الأكفاء وخصوصا على المستوى المحلي.
- الغيرة السياسية، قد لا تريد الحكومات تعزيز قطاع المنظمات غير الحكومية بطريقة صحية خوفا من دعم المعارضة السياسية، فكيف للمنظمات غير الحكومية البقاء على قيد الحياة وأن تعمل في بيئة سياسية سلبية(Clrak 1995) .

7/2/2- سياسة الدولة في إفريقيا:-

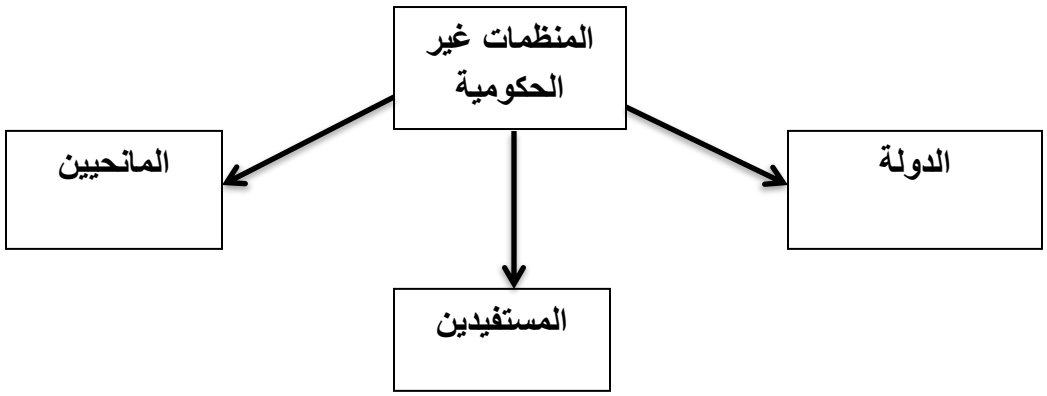
العلاقة بين الحكومات والمنظمات غير الحكومية أكثر تعقيداً حيث أن كليهما يعملان في ساحة دولية، في أفريقيا تميل الحكومات إلى الترحيب بمبادرات المنظمات غير الحكومية التي تجذب موارد أجنبية طالما أنها إضافية للتدفقات الحالية لتيسيير مال التنمية. العلاقات بين الحكومات والمنظمات غير الحكومية في البلدان الأفريقية تمر بأزمات دورية حيث يوجه المسؤولون الحكوميون المخالفات في بعض جوانب نشاط المنظمات غير الحكومية، يحاولون إتخاذ إجراءات صارمة، لكنهم يجدون صعوبة في فرضها كاجراءات تصحيحية (Bratton, 1987). هناك بعض العوامل من جانب المنظمات غير الحكومية التي تؤثر على معادلة العلاقات بين الحكومة والمنظمات غير الحكوميه: -

1. مدى نشاط المنظمات غير الحكومية، عندما يكون قطاع المنظمات غير الحكومية صغيراً، يمكن للحكومة بسهولة التغاضي عنه على أنه غير مهم، فمن المرجح أن يستفسر عن نشاط المنظمات غير الحكومية في نطاق سلطتها القضائية إذا ما شعروا أن قطاع المنظمات غير الحكومية ينمو دون رقابة ودون معرفة رسمية كاملة.
2. الموقع الجغرافي لعمل المنظمات غير الحكومية داخل البلد المضيف، الدول الأفريقية متنوعة أخلاقياً، الأقليات قد تعيش في مناطق حدودية متاخمة للدول المجاورة المعادية، فإن الحكومات غالباً ما يكون لديها سبب وجيه جداً للخوف من تجزؤ النظام السياسي، عادةً ما تستند معارضة الحكومة المركزية في إفريقيا إلى هوية شبه وطنية تفضي إلى نزاع سياسي في صورة إنحلال أو زعزعة إستقرار أو حرب عصابات، المنظمات غير الحكومية تعمل مع مجموعات مهملة أو هامشية كالتي تعيش في الأراضي المتنازع عليها فتواجه خطر التورط في النزاعات السياسية الوطنية.
3. محتوى برامج المنظمات غير الحكومية، معظم أنشطة التنمية الريفية غير مثيرة للجدل يتفق الناس على رعاية الأطفال، المياه النظيفة، الإنتاج الزراعي، بناء الطرق هي إبتكارات مرغوبة في المناطق الريفية في أفريقيا، قد تختلف الحكومات والمنظمات غير الحكومية في طريقة تقديم الخدمات وإختيار المستفيدين، لكن مثل هذه الاختلافات نادراً ما تؤدي إلى مأزق سياسي .

تناولت دراسة (Mututantrige, 2011) أن هناك ثلاثة أنواع من العلاقة للمنظمات غير الحكومية متمثله في علاقتها مع الدولة، المانحين، المستفيدين او العملاء كما في الشكل (2/ 5) أدناه، الجهات

المانحة غالبا ما تفضل تمويل المشاريع من خلال المنظمات غير الحكومية وليس من خلال الحكومات بسبب الكفاءة والخبره، ومع ذلك يمكن أن تؤدي إلى مزيد من التوتر بين المنظمات غير الحكومية والدولة التي تفضل أن توجه هذه الأموال من خلالها. في العلاقة بين المنظمات غير الحكومية والدولة من المهم أن يكون هناك مراعاة وفهم للعلاقات الرئيسية الأخرى للمنظمات غير الحكومية مع الجهات المانحة، العملاء، والمستفيدين من أجل عمل توازن للحفاظ على كلا الجانبين.

شكل (5/2) علاقة المنظمات غير الحكومية مع الدولة والمانحين والمستفيدين



إعداد الباحث من الدراسات السابقة (2019)

8/2/2- العوامل التي تؤثر على العلاقة بين الدولة والمنظمات غير الحكومية: -

1. طبيعة نظام الحوكمة: الدول ذات القوانين المدنية التي تنص على حرية تكوين الجمعيات هي الأكثر إحتمالا أن تتسامح مع نشاط المنظمات غير الحكومية من النظام العسكري أو الأحكام العرفية. فالتعددية الحزبية هي النظام السائد في أفريقيا، وتعتبر أكثر ملاءمة للمنظمات غير الحكومية من الحكومات التي لا تزال في عملية توطيد السلطة في دولة ذات طرف واحد. وبالتالي فأن المنظمات غير الحكومية تجد التشجيع من تلك البلدان حيث الأحزاب السياسية ضعيفة والعمليات السياسية تتم على حسب الشخصيات والمحسوبية.
2. نظام السياسة السائد: يؤثر أيضا على وجود التنظيم التطوعي، فأن الحكومات التي تتبنى سياسة اقتصادية ليبرالية على سبيل المثال، النقد الدولي حزمة التكيف الهيكلي للصندوق، من المرجح أن

تشجع ريادة المنظمات غير الحكومية، في الواقع يلعب الممولين الأجانب دوراً حاسماً في خلق مناخ ملائم لنشاط المنظمات غير الحكومية، سواء من خلال حوار السياسات أومن خلال قرارات لدعم المنظمات غير الحكومية.

3. تحديد القدرة الإدارية للدولة: المدى الذي تكون فيه المنظمات غير الحكومية حرة في العمل دون عوائق، في حين يكون القادة السياسيين يعملون علي تنظيم قطاع المنظمات غير الحكومية قد يجدون صعوبة في القيام بذلك، لأن أنشطة المنظمات غير الحكومية صغيرة الحجم ومتفرقة جغرافياً فتجد الحكومات أنه من المكلف تتبع كل ما يجري.

أكدت دراسة (عبدالله، 1999)، أن هناك ثلاثة أبعاد للعلاقة بين المنظمات والدولة تتميز بتداخلها بصورة يصعب الفصل بينها: –

1. إستقطاب التمويل: تلاحظ مساهمة المنظمات الأجنبية في تمويل عدد معتبر من المنظمات التطوعية وهي تعتبر وسيلة لتنفيذ سياسات التنمية كما أن منظمات الأمم المتحدة أصبحت تطلب من المنظمات أن تتولي تنفيذ برامجها ميدانياً. بعض المنظمات تقبل تقديم التمويل الرسمي مقابل أن تتوفر الحرية الكاملة لها في إختيار وتنفيذ برامجها ومشروعاتها ولا مشكلة إذا تم تحديد أهداف البرامج التنموية والرؤي العملية لتنفيذها عبر الحوار والنقاش بين الجانبين، أي المنظمة والحكومة أو من يمثلها.
2. التأثير علي السياسات المتعلقة بالتنمية: أضحي التأثير علي السياسات العامة للدول النامية والسعي لمعالجة المعوقات الهيكلية أبرز الموضوعات التي تجتهد المنظمات غير الحكومية لتحقيقها، ذلك من خلال تقوية قرارات المنظمات الطوعية الوطنية لتتولي التأثير من الداخل علي السياسات الرسمية إلي جانب التعاون مع المانحين للتأثير علي هذه السياسات من الخارج. غير أن هناك تأكيداً كبيراً علي الدور الفعال للمنظمات العاملة بالدول النامية في التأثير علي السياسات العامة من خلال تفاعلها مع الحكومات. حتي تنال المنظمات في العالم النامي شرعيتها لدي الحكومات عليها أن تعمل علي تطوير إستراتيجيتها وكسب مؤيدين علي المستوي المحلي بالإضافة إلي تطوير مواردها المحلية. بري البعض الآخر أن علي المنظمات تجنب الحكومات مع ممارسة نوع من التفاعل غير المباشر معها وذلك من خلال تقديم البحوث والبيانات في صورة يمكن إستخدامها بواسطة الحكومة مع التأكيد علي التعاون بين

المنظمات الطوعية علي المستوي الإقليمي والوطني حتي يتمكنون من لعب دور متزايد للتأثير علي الإستراتيجيات التنموية للدولة.

3. تخطيط المشروعات والبرامج: لهذا البعد من العلاقة بين المنظمات والدولة جانب يتعلق بالعلاقة مع الحكومة المانحة والمنظمة إلي ضرورة النقاش بين الجانبين لتحديد أهداف البرامج التنموية والرؤي العملية لتنفيذها. كما أن هناك جانب آخر يرتبط بالدولة التي تستضيف النشاط حيث أن من غير المرغوب أن تضع المنظمات الطوعية والسلطات المحلية في معسكرين يعارض أحدهما الآخر، كما أنه ليس من الحكمة أن تدعي كل ما تفعله الدولة خطأ وما تفعله المنظمة صواب أو العكس، لأن هذا سيؤدي إلي نتائج عكسية. ويري البعض أن التعاون بين السلطات المحلية والمنظمات الطوعية سوف ينجح إذا ما اسندت الحكومات المركزية بعض سلطاتها المالية إلي مستويات صنع القرار.

حسب تقرير إستراتيجية المساعدات (2011) قد أبدت بعض المنظمات المانحة شكاوي ضد الدولة تدور معظمها حول، مواضيع الفساد، إنعدام الشفافية، عدوم وجود إتصال، ضعف قدرة الدولة علي القضايا السياسية، الجمود الحكومي. قد تبدي الدولة بعض المخاوف التي من شأنها تجعل تدفق المساعدات معقداً منها، أن العديد من الجهات المانحة لا توفر إحصائيات كاملة للدولة فيما يتعلق بالمساعدات حيث أن الفرق كبير بين ما تم صرفه علي المساعدات الإنمائية مقابل ما صرف علي المساعدات الإنمائية المخطط لها رسمياً حيث أن الصرف الفعلي يكون أعلي مما خطط له. كما أن بعض المساعدات الإنمائية الرسمية لا تسجل أو تنشر كجزء من الميزانية الوطنية. بالإضافة إلي سرية الجهات المانحة كما تزعم الدولة أن هذه الجهات لديها بعض الأجندة الغير قابلة للشفافية حيث أن بعضها يحمل رسالة ذات مصالح وأهداف منفصلة عن أهداف الدولة.

دراسة (نادية،2004) تناولت ثلاثة أبعاد تحدد العلاقة بين الدولة والمنظمات غير الحكومية عبر أساليب تمارسها الحكومات كالرقابة والإشراف، التنسيق، الإحتواء، وأسلوب الحل. في نفس السياق اكدت دراسة (Clark, 1995) أن تحديد المزيج المناسب من أدوات السياسات لتحقيق تآزرات وتمكين المنظمات غير الحكومية وتشجيعها على المساهمة بشكل كامل في الأولويات الإنمائية الوطنية المتفق عليها، تتمثل في: الحكم الجيد، الإطار القانوني المنظم للمنظمات غير الحكومية، سياسات الضرائب، التعاون، المعلومات العامة والتعليم والاستشارات، التنسيق، والدعم الرسمي.

أشار (Bratton, 1987) أن العلاقة بين الحكومات والمنظمات غير الحكومية أكثر تعقيداً حيث أن كليهما يعملان في ساحة دولية يمكن للحكومات وضع مجموعة من الأدوات التنظيمية كالقوانين، القواعد الإدارية، الضغوط السياسية، لضمان امتثال المنظمات غير الحكومية للقواعد والمعايير الوطنية. تم وضع أربع قواعد تنظيمية تستخدمها الحكومات الأفريقية عادة والتي تم تجميعها على مقياس تصاعدي منها: المراقبة، التنسيق، الإستقطاب، الحل (إحلال المنظمة).

9/2/2- أبعاد سياسة الدولة تجاه المنظمات غير الحكومية: -

من الدراسات السابقة أعلاه يمكن تحديد أبعاد سياسة الدولة تجاه المنظمات غير الحكومية والتركيز علي بعض منها كما تتطلب الدراسة متمثلة في (المراقبة والإشراف، التنسيق، التعاون، الدعم الرسمي)، حيث تتخذها الدول كإستراتيجيات رقابية علي المنظمات غير الحكومية، لضمان امتثال المنظمات غير الحكومية للقواعد والمعايير الوطنية. توضح هذه الدراسة أربع قواعد تنظيمية تستخدمها الدول عادة لتنظيم عمل المنظمات منها: -

1. **المراقبة والإشراف:** لمراقبة وتسجيل المنظمات، من أجل التعامل معها اذ تحتاج المنظمات غير الحكومية إلى هوية قانونية، يجب أن تكون بحاجة لتسجيلها تحت مسمى قانوني، عادة ما يكون لدى المسؤولين الحكوميين درجة من تقدير ما إذا كان سيتم السماح بإنشاء منظمة غير حكومية ضمن إختصاص الدولة أم لا. يمكن إرجاع مشكلة ضعف المراقبة جزئياً إلى عامل المساءلة والمسؤولية الإدارية داخل الخدمة العامة. لا يوجد لدى الحكومات صيغة موحدة تجاه المنظمات غير الحكومية المحلية لاثبات حضورهم، فمنظمات الرفاه تسجل لدى وزارة الشؤون الاجتماعية والخدمات، التعاونيه مع وزارة التعاون، الشركات غير ربحية تابعة لوزارة التجارة. بعض المنظمات غير الحكومية الدولية بدلاً من التسجيل بموجب القانون الأساسي، تعمل بموجب مذكرات إتفاق مع وزارات قطاعية ذات الصلة ووزارة الشئون الخارجية. تأخذ وزارة المالية الإهتمام بالمنظمات غير الحكومية الأجنبية بغرض التحكم في الصرف والضرائب اللوائح، كما أن مجموعة كاملة من الوحدات الحكومية الأخرى هي المسؤولة عن جوانب جزئية من نشاط المنظمات غير الحكومية تتراوح بين التخليص الجمركي للإستيراد البضائع والتصاريح الأمنيه لموظفي المساعدات الفنية.

2. **التنسيق Coordination:** هو هدف الدولة بالتخطيط المناسب من خلال إطار رسمي، التنسيق من قبل جهة مركزية، يعمل علي تغطية الخدمات وتجنب الازدواجية، أكثر التبادل والتنسيق فعالية يحدث في كثير من الأحيان علي المستوى الوطني بين المنظمات المجتمعية ومسؤولين، لضمان أن الأولويات المحلية يتم تضمينها في خطط التنمية الوطنية. درجة التنسيق بين الحكومة وخطط المنظمات غير الحكومية للتنمية يعتمد إلى حد كبير على مدى المركزية، جهود الحكومة لتنسيق برامج المنظمات غير الحكومية في عمليات التخطيط الرسمي التي تميل إلى التركيز على مستوى المحليات. يري (Bebbington 1993&Farrington) أن معرفة متى ينبغي علي المنظمات غير الحكومية التنسيق مع البرامج الحكومية أو لا، يعتبر هذا قرار سياسي.

3. **الدعم الرسمي Official Support:** أن تمول الحكومة أنشطة المنظمات غير الحكومية مباشرة، عن طريق بعض الآليات التي تستخدمها، قد يؤدي إلي تحسين العلاقة بين الدولة والمنظمات غير الحكومية. أوضح (عباس 2012) أن على الدول النامية المتلقية للمنح والمساعدات الأجنبية أن تفرض أولوياتها وإحتياجاتها وألا تقبل أن يفرض عليها أولويات وأهداف الجهات المانحة، على الدول النامية أن تدرك أهمية المنح والمساعدات الفنية كالتدريبات، ورش العمل، إدارة التكنولوجيا والمعرفة .. إلخ، والا تعظم المكون المادي في المساعدات التنموية على الجهات المانحة أن تتعامل مع مؤسسات المجتمع المدني في تنفيذ وتشغيل وصيانة المشروعات، مع عدم إغفال أهمية دور الجهاز الحكومي خاصة في مشروعات البنية الأساسية. حسب الاتفاق بين حكومة السودان وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (1978)، المادة الخامسة، مساهمة حكومة السودان واشتراكها في تنفيذ المشروع:

- علي الحكومة الإفاء بما عليها من مسئولية المساهمة والمعاونة في تنفيذ المشاريع الممولة من البرنامج الإنمائي وإن تشارك بتقديم، خدمات الخبراء والعاملين المحليين، الأراضي والمباني ومراجعة التدريب، المعدات والمواد اللازمة المتاحة أو المنتجة داخل البلد.
- أما المواد والمعدات التي يوفرها البرنامج الإنمائي يكون علي الدولة تحمل الأعباء المتصلة بالتخليص الجمركي ونقلها من الميناء إلي موقع المشروع وأي مصاريف أخري تتعلق بمناولتها، تخزينها، والتأمين عليها بعد تسليمها إلي موقع المشروع وتركيبها وصيانتها.

كما يشمل الإتفاق أيضاً من المادة العاشرة، التسهيلات الواجبة التقدير لتنفيذ مساعدة البرنامج الإنمائي، تتخذ الحكومة ما يلزم من تدابير لإعفاء البرنامج الإنمائي ووكالاته المنفذة وخبرائه وغيرهم من الأشخاص الذين يؤدون خدمات بالإنابة عنها من الأنظم أو الأحكام القانونية الأخري التي تعوق سير العمليات التي ينفذ بموجبها هذا الإتفاق، تمنح الحكومة ما يلزم من تسهيلات أخري لتنفيذ مساعدة البرنامج الإنمائي مثل، التعجيل بإعتماد الخبراء وغيرهم من الأشخاص الذين يؤدون خدمات عنها، تسهيل الوصول إلي موقع العمل، حرية الحركة داخل البلد أو منه وإليه حسب ما يقتضية ضرورة تنفيذ المشروع، أي تراخيص تكون ضرورية لإستيراد المعدات والمواد والتخليص الجمركي السريع لها.

4. **التعاون Coopration:** تتعاون الحكومة مع المنظمات غير الحكومية في أنواع مختلفة من التعاون تتمثل في التشجيع، الإرشاد، التدريب، تقديم الخدمات في جميع مراحل المشاريع كالتحديد، التصميم، التنفيذ، المراقبة والتقييم. يؤثر التعاون على التغييرات داخل الهياكل الحكومية مثل الانفتاح على آراء المجتمعات المحلية، وزيادة مشاركة المعلومات، كما يؤثر التعاون على التغييرات داخل المنظمات غير الحكومية يتمثل في مزيد من الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، تشارك المنظمات غير الحكومية في جعل برامج التنمية قائمة على المشاركة، مع تمثيل قطاع عريض من أصحاب المصلحة. علي إدارة القطاع العام بالدول توسيع التعاون مع المنظمات غير الحكومية. دراسة (Shamsul Haque, 2004) منذ الثمانينيات ظهر التركيز على الشراكة بين الدولة والمنظمات غير الحكومية تمشياً مع التحول الأخير في دور الحكومة للتوجيه، الحكم الرشيد، حيث تنظر المنظمات غير الحكومية إلي عدم كفاءة القطاع العام وفعاليته، تفضيل الشراكة في تقديم الخدمات. تعتبر الشراكة ضرورية لتعزيز القدرة التنظيمية، فعالية التكلفة، تعبئة الموارد، الابتكار الإداري، بناء توافق الآراء، مشاركة الأفراد، والمساءلة العامة. نظرًا لأن لكل من أصحاب المصلحة الرئيسيين يمثلون نقاط قوة، فإن خيار الشراكة يسمح لهم بتقديم وجهات نظر متعددة بخصوص الإستراتيجيات، بالتالي المساهمة في تحقيق أهداف كل الأطراف بفعالية. ومع ذلك، لا يوجد إجماع مشترك حول معنى الشراكة، غالبًا ما تعني "أشياء مختلفة لأشخاص مختلفين"، وقد تطور تعريفها من مسألة التنسيق والتحالف البسيط إلى مصطلحات أكثر تشاركية مثل التعاون المشترك، الهدف المشترك، المسؤولية المشتركة، كما إن إدراك حدود الشراكة يتمثل في المسألة، الاحترام المتبادل، الثقة، النفوذ، الشفافية، والمساءلة.

دراسة (Peiris, 2011) وضح أهمية مشاركة المجتمع المحلي في مشاريع المنظمات غير الحكومية عبر التشاور والتشارك في المشاريع حتى يتمكنوا من الإعتماد على أنفسهم والحفاظ على المدى الطويل للمشروع من خلال المنظمات الشعبية، المنظمات المحلية كمنظمات شكلت خصيصاً مع السكان المحليين لتسهل إستدامة المشروع وضمان إمكانية طويلة المدى للمشروع، يمكن لهذه المنظمات أن تساعد المنظمات غير الحكومية من خلال تعزيز القدرات البشرية والتنظيمية، تعبئة الموارد، توفير المعلومات والموارد الفكرية، بناء التحالفات من الدعم المتبادل، مساعدة القطاعات الأخرى.

5. **الاستقطاب "Cooptation"**: التنسيق يعني ضمنيا تزامن الأنشطة بين المنظمات المستقلة ، في حين أن الاستقطاب هو شكل أكثر صرامة من السيطرة عليها التي يتم إتخاذ المنظمات المستقلة وتسترشد بها وكالة ذات نفوذ، الحكومات الافريقية قد استفادت من إستراتيجية التعاون من خلال إنشاء (Quangos) شبه المنظمات غير الحكومية لتنظيم نشاط القطاع التطوعي، الكوانجو هي منظمة غير حكومية ترعاها الحكومة وهي منظمة تنتمي إلى وزارة حكومية، نسبة لنقص الأموال العامة للدولة يجعلها غير قادرة للفوز بثقة المنظمات غير الحكومية كشريك يعتمد عليه في تطوير البرامج.
6. **الإحلال Substitution** : الإستراتيجية الموصوفة هنا مصطلح "ذوبان" هي مناسبة لإختزال التدخلات الحكومية لعرقلة وظائف المنظمات غير الحكومية، يمكن للحكومات إتخاذ بعض التدابير للحد من حرية عمل المنظمات غير الحكومية، أو تتردد في تقييد أنشطة منظمة غير حكومية معينة مع الإغلاق القسري على أنها تتعارض مع المصلحة الوطنية. بشكل عام، كانت الحكومات الإفريقية أكثر عرضة لحل المنظمات غير الحكومية المحلية من المنظمات غير الحكومية الدولية. يظل الحل إستراتيجية نادرة الإستخدام، ربما بسبب أن الحكومات حذره من تهديد المساهمه في التنمية من القطاع المنظمات غير الحكومية، فعندما تتعارض منظمة غير حكومية مع الحكومة فإن العلاقات بين جميع المنظمات غير الحكومية الأخرى غالبا ما تصبح متوترة.

دراسة (بلعور 2016) أكدت أن أدوار وأنشطة المنظمات غير الحكومية في دول الحراك العربي تصطدم بمجموعة من التحديات المختلفة والمرتبطة بطبيعة العلاقة بينها وبين الأنظمة السياسية، طبيعة الخصوصيات الثقافية، الدينية، الأيديولوجية، عدم الاستقرار السياسي والأمني، فقد قامت بعض الأنظمة السياسية العربية بعرقلة عمل المنظمات غير الحكومية عن طريق مجموعة من الإجراءات والسياسات

كإصدار قرارات تم بموجبها إغلاق بعض مكاتب المنظمات الدولية غير الحكومية ومصادرة محتوياتها بالإضافة الى إعتقال الناشطين، مما أدى ببعض المنظمات الدولية غير الحكومية الى إغلاق مكاتبها وإلغاء بعثاتها. تعتبر الخصوصيات الثقافية، الدينية، والأيديولوجية أحد المؤثرات التي تقوض نشاط وعمل المنظمات الدولية غير الحكومية في دول الحراك العربي خاصة على مستوى النخب ذات التوجهات الماركسية والقومية والاسلامية، حيث وجهت هذه النخب نقدا حاداً للمنظمات الدولية غير الحكومية. كما يرتبط تحدي الخصوصيات الثقافية والدينية بالنسبة للمنظمات الدولية غير الحكومية، برفض المجتمعات المحافظة لمجالات نشاط هذه المنظمات خاصة مجال التحول الديموقراطي وحقوق الانسان، بالعودة الى تلك المجتمعات نجدها ترفض بعض نشاطات المنظمات الدولية غير الحكومية نظراً لتناقضها مع بعض القيم الثقافية والإسلامية، كمساواة المرأة بالرجل في المناصب القيادية، تحت غطاء الديمقراطية وحقوق الإنسان مما أدى بالكثير من هذه المجتمعات الى مقاطعة نشاط هذه المنظمات، الأمر الذي أدى الى عرقلته في هذه الدول.

أكدت دراسة (حسين،2011) أن هناك تحديات تواجه تمويل المنظمات غير الحكومية لإقامة المشاريع، العوامل المؤدية لعدم الحصول عليه، الفرص المتاحة من قبل المانحين، تحديد إمكانيات وحجم التمويل، معرفة المقدرات، المقومات الاساسية التي يستوجب توفرها في المنظمات غير الحكومية لمطالبة الجهات المانحة للحصول علي التمويل. أن تطبيق عمل المنظمات غير الحكومية مع وجود مشاركة صغيرة كالتمويل الذاتي، مع وجود وحده خاصة للتنفيذ، متابعة المشاريع تؤثر بشكل إيجابي علي فرص الحصول علي التمويل. ان خبرة المنظمة في نوعية المشروع المقترح وتطابقه مع مجال المنظمة والمانح يعتبر عامل مؤثر بشكل ايجابي في حصول المنظمة علي التمويل، التسجيل القانوني للمنظمة مع وجود معلومات كافية عنها من عوامل قبول الممول لتمويل المشروع، وجود خطة مبرمجة للتمويل من العوامل الهامة للحصول علية، عدم وجود ميزانية دقيقة تتناسب نوعاً وكماً مع حجم المشروع تؤثر سلباً علي فرص الحصول علي التمويل، كما يجب علي الدولة تخفيف حدة القبضة علي الممولين والمنظمات الأجنبية مع تثبيت مبدأ سيادة الدولة.

10/2/2- المراقبة والإشراف علي المنظمات غير الحكومية في السودان:-

حسب تقرير وزارة التعاون الدولي (2009)، تتعتبر مفوضية العون الإنساني (HAC) الجهاز الوطنى المسئوول عن تنسيق المجهودات الانسانيه فى السودان والحد من مخاطر الكوارث والنزاعات ذلك عبر الشراكة الواعية مع منظمات المجتمع الدولى والمشاركة الفاعلة مع فعاليات المجتمع المدنى والمجتمعات المحلية والتنسيق مع الأجهزة الحكومية ذات الصلة. تتولي المفوضية المسئولية عن قطاع المنظمات غير الربحية حيث تعمل علي تنفيذ سياسات وخطط العمل الإنساني تحت إشراف وزارة الرعاية والضمان الإجتماعي منذ العام (2011) والتنسيق مع الأجهزه الحكومية ذات الصلة كوزارة الداخلية، وزارة العمل، وزارة المالية والإقتصاد الوطني، الإدارة العامة للجمارك، وجهاز الأمن الوطني. يرأس المفوض العام مفوضية العون الإنساني ويتولي مسؤولية مراقبة، تقييم، متابعة مراحل العمل الطوعي، إجراء التحريات الأولية مع المنظمات، إتخاذ الإجراءات القانوية اللازمة مع الجهات العدلية المختصة. أما المسجل العام للمفوضية يتولي مهام تسجيل المنظمات بأنواعها ومراجعتها ومتابعة تقييم أدائها ورصدها وحصرها، حيث يوجد حالياً حوالي (4138) منظمة طوعية وطنية، (300) منظمة مجتمع مدني، (50) منظمة خيرية، وحوالي (138) منظمه طوعية أجنبية مسجلة وفق شهادات تسجيل ممنوحة من المسجل العام للمفوضية وفقاً لقانون تنظيم العمل الطوعي والإنساني لسنة 2006م، كما ورد بتقرير مكافحة غسيل الأموا(2012).

ذكر تقرير الإدارة العامة للمنظمات الأجنبية (2013)، تتركز مسئولية المفوضية في إدارة الملف الإنساني بما فيه إدارة عمل المنظمات الطوعية الوطنية والأجنبية، أما وكالات الأمم المتحدة والمنظمات الدولية الأخري تقع في إطار مسئولية وزارة الخارجية بالتنسيق مع وزارة المالية والجهات الأخري ذات الصلة بما فيها المفوضية، في إطار تنظيم العمل والمتابعة وإحكام التنسيق مع المنظمات الأجنبية تقوم المفوضية بعقد لقاءات دورية مع لجنة تسيير المنظمات الأجنبية، منتدى المنظمات العربية والإسلامية، الزيارات الميدانية للمشروعات والمكاتب القطرية، زيارة رئاسات المنظمات. كما تقوم المفوضية أيضا بالتنسيق مع المفوضيات الولائية والوزارات ذات الصلة والمنظمات بصورة دورية بعمل مسوحات ميدانية والتقييم السريع لأثر المشروعات والمردود مما يساهم في توجيه الموارد وتعظيم القيمة مقابل المال. قد إنحصرت التحديات التي تواجه العمل مع المنظمات غير الحكومية في الآتي:

- ضعف آليات الرصد، المتابعة، التقييم، التحليل لمشروعات المنظمات علي مستوي المركز والولايات.

- تناقص التمويل الدولي للمساعدات الإنسانية نسبة للأزمة المالية العالمية وظهور أزمات إنسانية في عدد من بلدان العالم.
- ضعف التمويل المخصص لمشروعات المنظمات الوطنية من الدولة.

11/2/2- إتفاق بين حكومة السودان وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائيUNDP:

أنشأت الجمعية العامة للأمم المتحدة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لدعم وتكملة ما تبزله البلدان النامية من جهود قومية لحل مشاكل إنمائها الإقتصادي، تعزيز التقدم الإجتماعي، تحسين مستويات المعيشة، حيث أن حكومة السودان كانت راغبة في طلب المساعدة من البرنامج الإنمائي فقد عقدت الحكومة والبرنامج الإنمائي (1978) هذا الإتفاق فيما بينهما بروح من التعاون الذي ينص علي المواد التاليه: -

1. المادة الأولي، نطاق الإتفاق: يحوي هذا الإتفاق الشروط الأساسية التي بمقتضاها سيقوم البرنامج الإنمائي ووكالاته المنفذة بمساعدة الحكومة في القيام بمشاريعها الإنمائية وتنفيذها مشمولة بمساعدة البرنامج الإنمائي. يسري هذا الإتفاق علي كل مساعدة من هذا النوع يقدمها البرنامج الإنمائي وعلي أي وثائق تتعلق بالمشاريع او أي مستندات أخري (وثائق المشروع). كما يقدم البرنامج المساعدة بناءاً علي طلبات تقدمها الحكومة ويقرها البرنامج الإنمائي.
2. المادة الثانية، أشكال المساعدة: أن المساعدة التي يمكن أن يضعها البرنامج الإنمائي تحت تصرف الحكومة تحت هذا الإتفاق تتألف من: -
   - خدمات الخبراء والإستشاريين الذين يختارهم البرنامج الإنمائي او الوكالة المنفذة
   - خدمات الخبراء التنفيذيين الذين تختارهم الوكالة للقيام بمهام العمليات، الإشراف، والإدارة
   - خدمات أعضاء متطوعي الأمم المتحدة
   - المعدات واللوازم غير ميسورة التوفر بالدولة
   - الحلقات الدراسية والبرامج التدريبية
   - المنح الدراسية ومنح استكمال التخصص
   - أي اشكال أخري من المساعدات يمكن أن يتفق عليها الطرفان
3. المادة الثالثة، تنفيذ المشاريع: وتتركز في النقاط التالية

- تظل الحكومة مسؤولة عن مشاريعها الإنمائيه المشمولة بمساعدة البرنامج الإنمائي وتتولي تنفيذ المشروع.
- يتعهد البرنامج الإنمائي بتقديم المساعدة إلي الدولة، علي الدولة الإيفاء بأي التزمات مسبقة كما تقوم الوكالة بتعيين مستشاراً تقنياً أو منسقاً للمشروع بعد الاتفاق مع الدولة ويكون مسئولاً أمام الوكالة المنفذة عن الإشراف، مراقبة، تنسيق نشاطات الخبراء وغيرهم من الموظفي الوكالة كما يكون مسئولاً عن تدريب موظفي الحكومة مسئولاً عن جميع المدخلات الممولة من قبل البرنامج الإنمائي بما في ذلك المعدات المقدمة للمشروع وعن استخدامها علي نحو فعال.
- يؤدي الخبراء الإستشاريون مهامهم بالتشاور مع الحكومة ومع من تعينهم الحكومة من أشخاص وهيئات وكذلك تنفيذ أي تعليمات حكومية تناسب طبيعة مهامهم.
- يتم إختيار المستفدين من المنح والدورات التدريبية من قبل الوكالة المنفذه
- تظل المعدات الفنية والمواد واللوازم والممتلكات الأخري التي يمولها البرنامج ملكاً للبرنامج الإنمائي إلا إذا تم تحويل ملكيتها إلي الحكومة بشروط وأحكام متفق عليها.

4. المادة الرابعة، المعلومات المتعلقة بالمشاريع: علي الحكومة أن تزود البرنامج الإنمائي بأي تقارير، خرائط، حسابات، محاضر، بيانات، أو أي وثائق، غير ذلك من المعلومات التي يطلبها البرنامج بشأن المشروع الممول، تنفيذه وإستمرار صلاحيته. كما يتعهد البرنامج الإنمائي بإطلاع الحكومة علي إستمرار تقديم نشاطات المساعده المقدمة منه، لكل الطرفين حق مراقبة سير العمليات في المشاريع الممولة كما أن علي الطرفين إستشارة الآخر بشأن نشر أي معلومات تتعلق بأي مشروع ممول من البرنامج الإنمائي أو بمكاسب مستفاده منه.
5. المادة الخامسة، مساهمة حكومة السودان واشتراكها في تنفيذ المشروع: علي الحكومة الإيفاء بما عليها من مسئولية المساهمة والمعاونة في تنفيذ المشاريع الممولة من البرنامج الإنمائي وإن تشارك بتقديم الآتي: –

- خدمات الخبراء والعاملين المحليين
- الأراضي والمباني ومراجعة التدريب

- المعدات والمواد اللازمة المتاحة أو المنتجة داخل البلد. أما المواد والمعدات التي يوفرها البرنامج الإنمائي يكون علي الدولة تحمل الأعباء المتصلة بالتخليص الجمركي ونقلها من الميناء إلي موقع المشروع وأي مصاريف أخري تتعلق بمناولتها، تخزينها، والتأمين عليها بعد تسليمها إلي موقع المشروع وتركيبها وصيانتها.
- تدفع الحكومة للبرنامج الإنمائي أو الوكالة المنفذة المبالغ التي يتطلبها تأمين أي بند من البنود السابقة (إذا نصت وثيقة المشروع علي ذلك) وتدفع المبالغ المستحقة للبرنامج الإنمائي في حساب يخصصه الأمين العام للامم المتحدة لهذا الغرض. كما يحق للحكومة دفع المبالغ التي تشكل مساهمة الحكومة في المشروع بالتفصيل الوارد في ميزانية المشروع وهي خاضعة للتعديل.

6. المادة السادسة، تكاليف البرامج التقديرية المفروض دفعها بالعملة المحلية :

- تمنح الحكومة جميع الأشخاص الذين يؤدون خدمات بالإنابة عن البرنامج الإنمائي أو عن أحدي الوكالات المتخصصة نفس الإمتيازات والحصانات الممنوحة لموظفي الأمم المتحدة أو الوكالات المتخصصة بإستثناء مواطني الحكومة المستخدمين محلياً .
- جميع المستندات والوثائق المتعلقة بالمشروع تعتبر مملوكة للأمم المتحدة او الوكالات المتخصصة
- إن المعدات والمواد واللوازم التي أدخلت أو تم شرائها او إستأجارها في داخل البلد لأغراض المشروع تعتبر مملوكة للأمم المتحدة او الوكالات المتخصصة.

7. المادة العاشرة، التسهيلات الواجبة التقدير لتنفيذ مساعدة البرنامج الإنمائي:

- تتخذ الحكومة ما يلزم من تدابير لإعفاء البرنامج الإنمائي ووكالاته المنفذة وخبرائه وغيرهم من الأشخاص الذين يؤدون خدمات بالإنابة عنها من الأنظم أو الأحكام القانونية الأخري التي تعوق سير العمليات التي ينفذ بموجبها هذا الإتفاق، تمنح الحكومة ما يلزم من تسهيلات أخري لتنفيذ مساعدة البرنامج الإنمائي مثل، التعجيل بإعتماد الخبراء وغيرهم من الأشخاص الذين يؤدون خدمات عنها، تسهيل الوصول إلي موقع العمل، حرية الحركة داخل البلد أو منه وإليه حسب ما يقتضية ضرورة تنفيذ المشروع، أي تراخيص تكون ضرورية لإستيراد المعدات والمواد والتخليص الجمركي السريع لها.

- بما أن المساعدة بمقتضي هذا الإتفاق تقوم لصالح حكومة السودان فأن الدولة تتحمل جميع مخاطر العمليات الناشئة عن هذا الإتفاق ومسئولة عن مواجهة المطالبات قد يتقدم بها الغير ضد البرنامج الإنمائي والوكالات المنفذه أو موظفيها أو غيرهم من الاشخاص الذين يؤدون خدمات بإسمها.

8. المادة الحادية عشر، وقف المساعدة أو إنهائها: يقوم البرنامج الإنمائي بإخطار كتابي يوجهه إلي الحكومة أو إلي الوكالة المنفذة بتوقيفه مساعدته لأي مشروع إذا نشأة ظرف يعتبره البرنامج الإنمائي يعرقل إنجاز المشروع بنجاح أو تحقيق أغراضه، وعلي البرنامج الإنمائي أن يبين الشروط التي يقبل في ظلها إستئناف مساعدته للمشروع. ويظل قرار الوقف سارياً حتي تقبل الحكومة الشروط المذكورة.
9. المادة الثانية عشرة، بتسوية النزاعات: أي نزاع بين البرنامج الإنمائي والحكومة ينشأ من هذا الإتفاق أو يتعلق به، لا يسوي بالتفاوض أو بوسيلة أخري متفق عليها، بل يجب أن يخضع للتحكيم بناءاً علي طلب أي من الطرفين فيعين كل من الطرفين محكماً كما يعين طرفا ثالثاً من قبل المحكمين وهو الرئيس. في حالة عدم تعيين محكم من قبل الطرفين خلال ثلاثين يوماً من تاريخ التحكيم، أو عدم تعين طرفاً ثالثاً من قبل المحكمين خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ تعيين المحكمين، فلكل من الطرفين أن يطلب من رئيس محكمة العدل الدولية تعيين محكم ويتحمل الطرفان نفقات التحكيم المقدرة.

تم التوقيع علي هذا الاتفاق كل من ممثل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وممثل الحكومة في اليوم الرابع والعشرون من شهر إكتوبر من العام 1978م (ملحق1).

12/2/2- الإتفاقية القطرية والفنية:

حسب تقرير آداء المساعدات الإنمائية للسودان (2009)، هي إتفاقية إطارية عبارة عن موجهات وأسس عمل المنظمات الأجنبية بالسودان، يتم توقيع الاتفاقية بين المنظمة الاجنبية ممثله في مديرها القطري ومفوضية العون الانساني ممثله في المفوض العام (المسجل العام). كما توجد الإتفاقية الفنية لأنشطة ومشروعات وبرامج المنظمات الأجنبية، هي وثيقة فنية قانونية تعني بتنفيذ المشروعات الخاصة بالمنظمات الطوعية الأجنبية التي تقوم بتنفيذ مشروعاتها في السودان. تعتبر الإتفاقيات الفنية الإطار القانوني الملزم لعمل كل المنظمات ويتم توقيعها مع الوزارات الولائية والإعتماد النهائي من مفوضية العون الإنساني الإتحادية وفقاً للأهداف والأدوار والمسئوليات المتفق عليها بواسطة الأطراف الموقعة علي الإتفاقية الفنية.

تحتوي الإتفاقية الفنية علي بيانات المنظمة، الأهداف، الفترة الزمنية للمشروع، الممولين، حجم التمويل المطلوب لتنفيذ المشروعات (ملحق2).

13/2/2 – البرنامج الإطاري القطري للمساعدات الإنمائية لمنظمات الأمم المتحدة

Sudan United Nations Development Assistance Framework(UNDAF)

يعتبر البرنامج الإطاري القطري للمساعدات الإنمائية لمنظمات الأمم المتحدة (UNDAF) خطة تساهم في تحقيق أولويات التنمية القومية للسودان تمتد فترته بين (3–4) سنوات للأعوام (2018–2021)، يتضمن الخطة الربع قرنية (2007– 2030). تهدف الخطة إلى التعاون مع الشركاء خلال فترة الإطار القطري لمساعدات الأمم المتحدة الإنمائي بشأن أهداف التنمية المستدامة (SDGs) تمشيا مع الملكية القومية، الشراكة، الشفافية، والمساءلة. فقد تمت صياغة الإطار القطري بالتعاون الوثيق بين فريق الأمم المتحدة القطري وحكومة السودان والمجتمع المدني ، بما يتوافق بشكل وثيق مع أجندة التنمية القومية. يعد الإطار القطري الثالث للسودان بمثابة إطار تخطيط إستراتيجي متكامل لبرامج الأمم المتحدة للتنمية، يوجه برامج إنمائية مناسبة لضمان تحقيق قدر أكبر من الاتساق والتوجه نحو النتائج في العمل الإنمائي للأمم المتحدة مما يؤدي إلى نتائج إنمائية أفضل، تعزيز الصلة بين التنمية البشرية وضمان إعطاء الأولوية للمستفيدين في أشد المواقف ضعفا.

تم تحديد خمسة مجالات يركيز عليها عمل الإطار القطري للمساعدات الإنمائية لمنظمات الأمم المتحدة في الفترة (2018–2021):

(1) التنمية الإقتصادية والحد من الفقر

(2) البيئة، مرونة المناخ، وإدارة المخاطر والكوارث

(3) الخدمات الإجتماعية

(4) الحكم، سيادة القانون، وتنمية القدرات المؤسسية

(5) إستقرار المجتمع

من خلال تعزيز الحوكمة، المساءلة، والقدرة المؤسسية على المستوى الاتحادي ومستوى الولايات، سيساهم البرنامج الإطاري القطري لمساعدات الأمم المتحدة الإنمائي في تعزيز الإنتاجية والقدرة التنافسية، والإدارة

المستدامة للموارد ومرونة المجتمع، كما سيدعم الحكومة في تقديم الخدمات بشكل فعال والتقدم بشكل عام نحو أهداف التنمية المستدامة.

ستدعم الدولة جهود منظمات الأمم المتحدة لجمع الأموال اللازمة لتلبية احتياجات البرنامج الإطاري القطري للمساعدات الإنمائية لمنظمات الأمم المتحدة (UNDAF)، بالتعاون وتشجيع الحكومات المانحة المحتملة على إتاحة الأموال اللازمة لتنفيذ المكونات غير الممولة من البرنامج، تأييد جهود المتحدة لجمع الأموال للبرنامج من مصادر أخرى بما في ذلك القطاع الخاص على الصعيدين الدولي والقومي للسودان، والسماح للمساهمات من الأفراد والشركات والمؤسسات بتقديم الدعم. سيتم إعفاء البرنامج من الضرائب للمانحين، تحدد المساعدة النقدية للسفر والمخصصات والتكاليف الأخرى بمعدلات تتناسب مع تلك المطبقة في البلد. ستحترم حكومة السودان التزاماتها وفقًا لأحكام اتفاقيات التعاون والمساعدات دون الإخلال بهذه الاتفاقات، تمنح الدولة أيضًا للوكالات وموظفيها والأشخاص الآخرين الذين يؤدون خدمات نيابة عن الوكالات، الامتيازات والحصانات والتسهيلات المنصوص عليها في التعاون.sd.one.un.org

14/2/2- البرنامج الإطاري القطري Country Programme Framework (CPF):

هي إتفاقية تحدد إحتياجات التنمية ذات الأولوية المتفق عليها بصورة متبادلة الإهتمامات، يشكل إطار الشراكة الإستراتيجية ومرجعية تخطيط متوسطة الأجل لبرنامج المساعدات الفنية تتراوح مدتها بين خمس إلي ست سنوات تعقد بين الوكالة الدولية للطاقة الذرية والدول الأعضاء. البرنامج الإطارى القطري(CPF) يهدف لتحديد التقنيات النووية المحتملة التى يمكن أن تساهم فى إنجاز أهداف التنمية وفق الأولوية، كما يمثل الاساس لتصور وصياغة مشاريع المساعدات الفنية التى تلبى أولويات التنمية على المستوى القومى، يشجع على الإستخدام الامثل للبنيات التحتية النووية وتكاملها فى تنمية القطاع الإجتماعى والإقتصادى فى البلد، بالإضافة إلي تعزيز التكامل ومصداقية وأهمية المؤسسات النووية، تعزيز الشراكات مع مختلف الجهات الفاعلة الاقتصادية من خلال زيادة المساهمة في حل مشاكل التنمية الوطنية. يتم إعداد البرنامج الإطارى القطري من خلال التشاور الواسع بين الوكالة الدولية للطاقة الذرية والدول الاعضاء بمشاركة الجهات المختصة وصناع ومتخذي القرار على المستوى العملى والسياسى الذين يمثلون الجهات ذات الصلة لتحديد نهج مشترك للتقييم الشامل والإستفادة من التقانات النووية التى يمكن أن تساهم فى تحقيق أهداف

التنمية القومية. تشمل وثيقة البرنامج الإطارى القطري المؤشرات الإقتصادية، الإجتماعية، الإطار المؤسسي، السياسات الوطنية، الاستراتيجيات، الاتجاهات، وبرامج ونهج التنمية الدولية، أولويات التنمية فى البلاد، والأنشطة ذات الصلة للمساعدات الفنية مع الوكالة الدولية للطاقة الذرية في الماضي والحاضر والإتفاق حول البرامج المستقبلية. إستنادًا إلى النتائج والخبرة المكتسبة من مشاريع المساعدات الفنية السابقة التي تم تنفيذها بموجب إطار الشراكة التعاونية مع الوكالة الدولية للطاقة الذرية في الفترة (2009–2013) ، (2014–2020)، والأنشطة التي يغطيها إطار الشراكة الحالية(2021–2026) يركز البرنامج الإطارى القطري على القطاعات ذات الأولوية التالية:

- الغذاء والزراعة
- صحة الإنسان
- البيئة والموارد المائية
- التطبيقات الصناعية ومعالجة الإشعاع
- تخطيط الطاقة
- الإشعاع والسلامة والأمن النووي

كما يركز البرنامج الإطارى القطري قصير المدى على عدد قليل من الاحتياجات ذات الأولوية العالية المحددة في كل النشاطات الإجتماعية والإقتصادية، على تنمية الموارد البشرية في القطاعات ذات الصلة مع التركيز على الأولويات للتطبيقات التنموية مثل الزراعة، الثروة الحيوانية، إدارة موارد المياه، وصحة الإنسان خاصة (العلاج الإشعاعي والطب النووي والصيدلة الإشعاعية)، مكافحة الملاريا، وتقنيات الإشعاع والنظائر النووية. من خلال تركيز البرنامج قصير ومتوسط المدي الذي يعمل على زيادة نشر النتائج التي تم الحصول عليها من خلال دورات مشاريع المساعدات الفنية السابقة بهدف الترويج للخدمات والمنتجات النووية للجمهور والمستخدمين النهائيين المحتملين من أجل كسب اعتراف أصحاب المصلحة وقبول الجمهور. كما يتم تحديد المحاور أعلاه لتوفير فرص لإقامة مشاريع ذات جودة عالية، وتكون بمثابة المرجعية المتفق عليها لإستخدامها في إعداد طلبات البرنامج من قبل الدول الأعضاء، يتم تقييم تلك الطلبات، وتخصيص الموارد من قبل الوكالة الدولية. ملحق (3).

3/2 – المبحث الثالث: إستدامة مشاريع التنمية

يتناول هذا المبحث من الإطار النظري للمتغير التابع إستدامة مشاريع التنمية من خلال النقاط التالية:

1/3/2 – المشروع التنموي

2/3/2 – إدارة المشاريع التنموية

3/3/2 – تقييم مشاريع التنمية

4/3/2 – مفهوم الإستدامة

5/3/2 – إستدامة مشاريع التنمية

6/3/2 – أنواع الإستدامة

7/3/2 – الإستدامة المؤسسية

8/3/2 – سبل تحقيق الإستدامة المؤسسية

9/3/2 – الإستدامة المالية

10/3/2 – ضمان الإستدامة المالية

11/3/2 – خطوات الإستدامة

12/3/2 – مؤشرات الإستدامة لمشاريع الوكالة الدولية

13/3/2 – التحديات التي تواجه الإستدامة بالمؤسسات

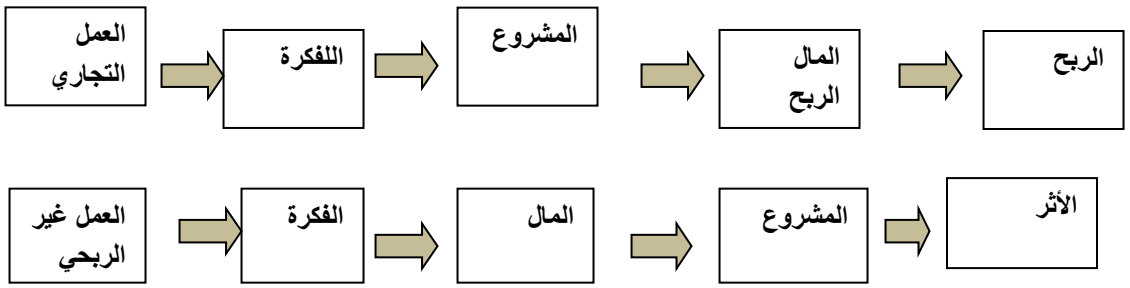
14/3/2 – الإستدامة وأصحاب المصلحة

1/3/2- المشروع التنموي: -

يعرف المشروع التنموي حسب الدليل التجريبي لإدارة المشروعات التنموية (2010)، بأنه مجموعة من النشاطات المتشابهة والمترابطة والمتتابعة منطقيا، تتم خلال فترة زمنية محددة بتكلفة محددة، بمواصفات معينة لتحقيق مخرجات متوقعة صممت لحل مشكلة تنموية محددة. أيضاً المشروع التنموي عبارة عن مجموعة من الأنشطة المترابطة تؤدي إلي تحقيق هدف واضح يعمل علي تنمية المجتمع ويحده إطار زمني وميزانية وهيكل تنظيمي، وبعبارة أخري المشروع عبارة عن حزمة من الأنشطة، في قطاع محدد، تتم في منطقة جغرافية محددة، ولمدة زمنية محددة.

المشروعات التنموية آلية عمل رئيسية في المنظمات غير الحكومية، كما إنها وسائل ملموسة في تنمية الأفراد والمجتمعات المحلية، وسيلة للتشبيك والتعاون بين هذه المنظمات، بالإضافة إلي إنها أسلوب لتنويع وتنمية الموارد المالية، يهدف المشروع التجاري إلي جني الأرباح، بينما يهدف المشروع التنموي إلي تحقيق أثر المشروع للجهات المستفيده كما موضح في الشكل (6/2).

شكل (6/2): طبيعة المشروع غير الربحي (المشروع التنموي) والمشروع الربحي (المشروع التجاري)



المصدر: إعداد الباحث من الدراسات السابقة (2019)

2/3/2- إدارة المشاريع التنموية: -

إدارة المشاريع هي فن توجيه الموارد البشرية والمادية وتنسيقها خلال حياة المشروع، من خلال إستخدام التقنيات الحديثة لتحقيق الأهداف المحددة، بالطريقة التي تمكن من إنجاز المشروع، ذلك بتنفيذ مضمون ما جاء فيه، ومراعاة عوامل الجودة والتوقيت والتكلفة (حماد، 2010). إدارة المشروع عبارة عن مجموعة من

النشاطات تصمم لتحقيق عملية تقليل إحتياجات التنمية أو حل المشكلات التي تعوق التنمية، هي عملية تحويل المدخلات الى مخرجات ويمكن تلخيصها في النشاطات التالية:

- تحديد إحتياجات أومشكلات التنمية العامة.
- تحديد من المستفيدون أو المستهدفون بحل هذه المشكلات.
- تصميم وإعداد البرامج التي تؤدي لتقليل تلك الاحتياجات/ حل المشكلات.
- تصميم وإعداد المشروعات.
- تصميم النشاطات التي تحقق المخرجات المتوقعة من المشروعات.
- تحديد وتوفير الموارد المطلوبة ومتابعة الزمن والتكلفة.

تعتمد إدارة المشروع التنموي علي ثلاثة عناصر: تخطيط المشروع، تنظيم المشروع، المتابعة والتقييم.

أولاً: تخطيط المشروع : تتم عملية تخطيط المشروع عبر مراحل: –

- تحديد المشروع: هي عمليه دقيقه تحتاج الي معرفة عالية بإحتياجات المجتمع المحلي، يكون معبراً عن هذه الإحتياجات، يتم إختيار المشروع بأن تقوم الإدارة نفسها بتحديد المشروع ورصد المشكلات التي تنوي معالجتها، أو أن تشارك المجموعات المستهدفة في تحديد المشروع.
- إعداد المشروع: يتم فيها وضع الإطار العام والمرجعي للمشروع من خلال كتابة المقترح الذي سيتم تقديمه للجهه التي ستدعم المشروع، عادة ما يتم الإستعانة بخبير لإعداد المشروع أو يعرض بعد إعداده علي إستشاريين.
- تنفيذ المشروع: هي مرحلة البدء بتطبيق المشروع، يجب علي الإدارة تحديد من سيقوم بماذا، عادة ما يشرف علي التنفيذ شخص يطلق عليه اسم منسق المشروع يقوم بوضع خطة تكون منفصلة عن خطة العمل الرئيسية، ذلك بالتنسيق مع كافة الأشخاص المساهمين في التنفيذ.
- تقييم المشروع: يتم تحديد الشخص الذي سيقيم والمؤشر الذي سيفحصه ومصدر المعلومات.

ثانياً: تنظيم المشروع:– هي عملية تحليل الأنشطة والعلاقات من أجل تصنيف العمل وتقسيمه إلي أنشطة يمكن إدارتها، ثم تقسيم الأنشطة علي وظائف، ثم تجمع في هيكل تنظيمي من ثم يتم إختيار الأشخاص لإدارة هذه الوحدات. تكمن أهميه تنظيم المشروع في إنه يساعد في تحديد علاقات العمل وربطها

بكيان المنظمة، كما يساهم في تحقيق أفضل إستخدام للطاقات البشرية والمادية كما يساعد في تسهيل تدفق العمل وتسهيل الرقابة.

ثالثاً: متابعة وتقييم مشاريع التنمية:- تزايد الطلب في السنوات الأخيرة على القيام بتقييم المشروعات، وتضمن أحياناً طلب تقييم المؤسسات نفسها، وإعتمدت العديد من المشاريع الكبري بنداً مركزياً في تقييم المشروع وخاصة التقييم النهائي باعتباره جزءاً من المشروع والميزانية. تنمية وتطوير المشروعات التنموية وزيادة فاعليتها نحو تحقيق الأهداف المنشود ومدي قدرتها علي تلبية إحتياجات أفراد المجتمع يتطلب وجود تخطيطاً جيداً ومبنياً علي أسس علمية سليمة لضمان الوصول الي تحقيق هذه الأهداف وأحداث التغيرات المرغوبة بما يتضمن ذلك من تنفيذ مشروعات تنموية ذات جدوي إقتصادية وإجتماعية عالية.

3/3/2- تقييم المشاريع: -

حسب دليل منظمات المجتمع المدني (2014)، عرف أن فكرة التقييم واجهت تطوراً كبيراً عبر تاريخ هذا النشاط، حيث كان معظم الناس في الماضي يعتقدون أن التقييم نشاط لا فائدة منه، حيث يولد كمية كبيرة من البيانات والإستنتاجات المملة، كانت نظرية تقييم المشاريع تعتمد أساليب علي أساس الإنجاز العملي والدقة فقط، كما كان المعتقد أن التقييم عبارة عن إثبات يبين مدي نجاح المشروع أو فشله.

عرف (حماد، 2010) تقييم المشروع في المنظمات غير الحكومية علي انه عملية تشاركية منهجية، تستند علي تعلم جماعي ومعرفة منظمة، تسهم في بناء القدرات وتستهدف التحقق من أن مشروعات المنظمات غير الحكومية تحقق الأهداف التي تبنتها، لتحسين نوعية حياة المستهدفين بأقصي كفاءة وفاعلية.

يعرف التقييم بأنه عمل يعتمد علي وضع تقدير مباشر وموضوعي قدر الإمكان، بخصوص مشروع أنتهي أو يوجد في طور الإنجاز، أو مجموعة مسارات أنشطة تم وضع تصوراً لها فإنجازها ثم نتائجها. نستخلص أن تقييم المشاريع عبارة عن عملية قياس لمدي الإنجاز قي تحقيق مقاييس التقييم "الإرتباط، الكفاءة، الفعالية، الأثر، والإستدامة" علي مستوي الفئات المستهدفة والإدارة والعاملين والشركاء والمجتمع. يتمثل المستفيدين من التقييم الفئات التالية: -

- متخذي القرار: يتوقعون إجابات علي تساؤلات بعيدة المدي، ذات عواقب قد تكون حتمية علي المشروع مثل، ما مدي جدوي الإستمرار في هذا المشروع، هل المشروع يحتاج إلي مزيد من الموارد.

- مدير المشروع: قد ينتظر من التقييم جوابا علي تساؤل مثل، عن أنجح إستراتيجية لتنفيذ المشروع بأقل تكلفة، الأنشطة الأكثر أهمية الواجب القيام بها من قبل هذا المشروع.
- الفئات المستهدفة من المشروع: يعتبرون أحسن مقييم لأي نشاط أو مشروع، بالتالي لابد أن يجيب التقييم السؤال الأساسي، هل يغطي المشروع الحاجة الحقيقية للمجموعات المستهدفة؟، هل هذا النشاط مقبول في الوسط الاجتماعي لهذه المجموعات؟ (حماد، 2010).

4/3/2- الإستدامة Sustainability:-

تعرف الإستدامة في معجم المعاني الجامع :

- مصدر اِسْتَدَامَ: اِسْتِدَامَةُ العَيْشِ الرَّغِيدِ : دَوَامُهُ ، اِسْتِمْرَارُهُ، اِستَدامَ
- فعل استدامَ يستديم ، اسْتَدِمْ ، استدامةً ، فهو مستديم ، والمفعول مُستدام ، للمتعدِّي

5/3/2- إستدامة مشاريع التنمية: -

إكتسب مصطلح الإستدامة شعبية كبيرة في البحوث الموجهة نحو السياسات، تطوير الأعمال، القطاع الإجتماعي على مدى العقود القليلة الماضية، إنها أكثر ميزة مرتبة لضمان نجاح المشروع. لقد أصبحت الإستدامة كلمة تستخدم بشكل متكرر في العديد من التخصصات جزءًا من حياتنا اليومية بالنظر إلى منظور الجهات المانحة والمنظمات غير الحكومية فإن إستدامة المشروع تعني ببساطة إستمرار أنشطة المشروع وإستدامة نتائج المشروع بعد إنتهاء صلاحية المنحة الأولية. يساور معظم المانحين قلق بشأن جانب الإستدامة في مشروع ما، غالبا ما تمول المشاريع التي لديها خطة إستدامة محددة بشكل جيد، إنه تحد أمام المنظمات غير الحكومية لضمان تدفق مستمر للأموال لتنفيذ مشاريعها وبرامجها، إن دمج مبادئ الإستدامة في المشاريع الجارية يمكن أن يكون وسيلة فعالة لضمان التأثير على المدى الطويل (Joshi 2017).

أشار(الهاشمي، 2013) أن الإستدامة أو الإعتماد على الذات هدف يتجاوز مستوى التعادل المالي بالنسبة للمنظمة، فالمنظمة الناجحة المستمرة لابد أن تحقق فائض أو دخلا يزيد عن إنفاقها، فكونها منظمات غير هادفة للربح لا يعني تغاضي هذه المنظمات في السعي إلى تحقيق فائض من خلال أعمالها، فأي كيان قابل للنمو يكون في حاجة إلى الربح أو الفائض الناتج عن ممارسة النشاط. لكي تؤدي هذه المنظمات

دورها بالفعل، مع تقديم أحدث الخدمات من المنظمات التي تخدم مصالح وحاجات الأعضاء عليها تحقيق الإستدامة، لضمان الإستدامة التشغيلية وتحقيق الأهداف الإجتماعية التي أسست من أجلها، لابد أن يكون لمنظمات المجتمع المدني نشاطات تشغيلية ودخل تشغيلي تنتج عن الخدمات التي تقدمها وعدم الإعتماد على المنح كمصدر أساسي للدخل كي تساهم في تغطية نفقاتها من جانب وتحقق فائض للنمو يمكنها من الاستدامة المالية، بالتالي الإستمرار في النشاط وتوسيع نطاقها وتحسين مستوى الخدمات المقدمة من جانب آخر. أن قيمة الإستدامة تؤثر بشكل غير مباشر في الصورة العامة للمؤسسات، إذ يمكن للأفراد الذين يشاركون المؤسسة المبادئ نفسها أن يدفعوا أكثر مقابل منتج محدد يتوافق مع مبادئهم وقيمهم. فوائد الاستدامة لا تقف فقط عند المستهلكين، بل تمتد لتشمل المساهمين والموظفين وحتى العاملين في سلسلة التوريد الذين قد يفضلون العمل لدى مؤسسة تشاركهم المبادئ والقيم.

حسب التقرير السنوي (AFRA, 2017) يدخل في مفهوم التنمية المستدامة تفاعلات معقدة ومتعددة الأبعاد بين البشر والأنظمة البيئية. طبقاً للمجلس الإقتصادى والإجتماعي التابع للأمم المتحدة (ECOSOC) تعرف التنمية المستدامة بأنها "التنمية التى تواجه إحتياجات العامة وألا تكون على حساب إحتياجات أجيال المستقبل"، هذا المفهوم يتطلب خطة عمل شاملة لتوضيح الإحتياجات وعمل الإستراتيجيات والسياسات الفعالة التى تغطى مدى أوسع من الضوابط التى تشمل القوى البشرية والظروف الإجتماعية والإقتصادية ومنح الموارد الطبيعية. يمكن تعريف مفهوم الإستدامة في نطاق التكنولوجيا النووية في أفريقيا علي إنها "قدرة المؤسسات النووية القومية في الحفاظ علي الفعالية والتواصل مع مستوي متفق عليه من الإعتماد علي التمويل الحكومي والقدرة علي مواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية. بالنظر إلى الإستدامة من وجهة نظر المنظمات غير الحكومية، فإن ذلك يعني الإستمرار في أداء وتحقيق فوائد المشروع للمجموعة المستهدفة الرئيسية بعد إنتهاء التمويل من الجهة المانحة. بعبارة أخرى، فإن الاستدامة هي الحفاظ ومواصلة بذل الجهود بعد إنتهاء التمويل. يتعين على المرء أن يفهم أن الإستدامة تتطلب تخطيطا طويل الأجل لتسهيل مشاركة المانحين المتنوعة وتحسين القدرات المؤسسية للسكان المستهدفين. يمثل تخطيط الإستدامة خطوة مهمة للمنظمات غير الربحية، حيث أنه يعد المنظمة لتحقيق نتائج إيجابية في غياب التمويل الأولي. أضاف (آل مفرح، 2016) أن إستدامة المنظمة هي قدرة المنظمة على تأمين وإدارة الموارد الكافية لتمكين المنظمة من تحقيق رسالتها بفعالية وإستمرارها عبر الزمن، فالهدف هو بناء المنظمة والمحافظة على قدرتها

لتقديم خدمات مفيدة للمجتمع، الإستدامة هي مقياس لقدرة المنظمة على تحقيق رؤيتها وأهدافها وخدمة الاطراف المستفيدة بشكل دائم ومستمر.

6/3/2- أنواع الإستدامة: -

وفقاً لدراسة (Joshi 2017) ،(حماد 2010)، (Detiger, 2016) أن هناك طرق مختلفة يعرف بها خبراء التنمية الإستدامة، التعريف النموذجي هو أن هناك نوعين من الإستدامة: إستدامة مالية، إستدامة مؤسسية. جدول (4/2) يوضح تعريف لأنواع الإستدامة حسب الدراسات السابقة.

1. **الاستدامة المؤسسية:** وهي التدفق المستمر للمنافع التي يبدأها المشروع إلي المجموعات المستهدفة نفسها. وهي تعكس مستوي إلتزام المؤسسة بإستمرار المشاريع ودمجها ضمن هيكلتها.
2. **الإستدامة المالية:** فهي تختص بإستخدام أو تكييف نتائج المشروع تبعاً لسياق مختلف أو بيئة متغيرة من المجموعات المستهدفة، التي تعكس قدرة الفئات المستهدفة علي تحمل تكلفة الخدمات المقدمة بعد إنتهاء التمويل.

جدول (4/2) تعريف الإستدامة المؤسسية والمالية لمشاريع التنمية

نوع الإستدامة	التعريف	المصدر
الإستدامة المؤسسية	ضمان العمل السليم للمؤسسة التي تم تطويرها كجزء من المشروع، ومواصلة مشاريع المؤسسة وبرنامجها في غياب دعم المانحين	(Joshi 2017)
	تعكس مستوى إلتزام المؤسسة بإستمرار المشاريع ودمجها ضمن هيكلتها	(حماد 2010)
	تحقق إستمرار وتأثير الخدمات المقدمة من قبل المنظمة فترة طويلة بعد توقف التمويل المقدم من المانح الأساسي أو الأول	(آل مفرح، 2016)
	تمتلك المنظمة الأهلية القدرة على العمل والنمو ببناء هياكل مع التغييرات في السياسة الناجمة عن المشروع	(Detiger, 2016)
	قدرة المؤسسات النووية القومية في الحفاظ علي الفعالية والتواصل مع مستوي متفق عليه من الإعتماد علي التمويل الحكومي والقدرة علي مواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية	(AFRA, 2017)

الإستدامة المالية	يستمر المشروع في جذب التمويل من مصادر أخرى عندما تنسحب الجهة المانحة	(Detiger, 2016)
	تعكس قدرة الفئات المستهدفة على تحمل تكلفة الخدمات المقدمة بعد إنتهاء التمويل	(حماد 2010)
	قدرة المشروع على الاستمرار فترة واحدة بعد انسحاب الدعم من المنظمات غير الحكومية، للنجاح على المدى الطويل للمشروع	(Peiris 2011)
	ضمان تدفق مستمر للأموال وتوليد الإيرادات للحفاظ على عمل المؤسسة واستمرارها، هي إعتماد إستراتيجيات تشغيلية تهدف إلى تحقيق إستقرار مالي أكبر في المؤسسة	(آل مفرح، 2016)
	القدرة على الإستمرار في السعي نحو هدف التمويل دون إستمرار دعم المانحين، أي القدرة على الاعتماد على التشغيل الذاتي.	(Kinde, 2012)
	قدرة الفئات المستهدفة على تحمل تكلفة الخدمات المقدمة بعد إنتهاء التمويل او الدعم	(JICA, 2004)

المصدر: إعداد الباحث من الدراسات السابقة (2019)

7/3/2- الاستدامة المؤسسية Orgnization Sustainability: -

وفقاً (Joshi 2017)، فأن الإستدامة المؤسسية تشير إلى ضمان العمل السليم لمؤسستك التي تم تطويرها كجزء من المشروع، مواصلة مشاريع المؤسسة وبرنامجها في غياب دعم المانحين. أضاف (Low, 2002) أن المؤسسات في حاجة إلى تطوير قدراتها الذاتية في عدد من المجالات، أن تضع التدريب جنبا إلى جنب وعلى رأس قائمة أولوياتها، حيث أن المؤسسات تتألف من أفراد يحتاجون إلى إتقان مجموعة من المهارات لكي تعمل المؤسسة بفعالية، غالباً ما يكون التدريب حول ضرورة أن يكون الموظفون مؤهلين في مجال واحد أو أكثر، بما في ذلك إدارة البرنامج، كتابة المقترحات، الإجراءات المحاسبية، الإدارة العامة وما إلى ذلك، أن المديرون في المؤسسات في حاجة إلى أن يصبحوا مدربين بشكل أفضل على المهارات الإدارية وأكثر خبرة في القيادة، فإن مسألة تدريب المدراء كعامل حاسم في أستدامة أي منظمة. أن المساعدة الإنمائية المقدمة من المنظمات غير الحكومية ستفشل في نهاية المطاف إذا كان بناء القدرات أقل من قيمته الحقيقية، إهمالها أو تخفيضها إلى مفهوم التدريب، كما أن الطريقة التي تم بها بناء القدرات من قبل المانحين إذا ما كانت مجزأة، غالبا ما تكون غير فعالة وتحتاج إلى درجة أكبر من التنسيق.

عرف (آل مفرح، 2016) أن إستدامة الخدمات تعني أن الخدمات المقدمة من قبل المنظمة والتأثير الذي يتحقق يستمران فترة طويلة بعد توقف التمويل المقدم من المانح الأساسي أو الأول. تركز الجهود الرامية إلى تحسين إستدامة الخدمات على تحسين توفير الخدمات وجودتها وتأثيرها وإستمراريتها بدلاً عن التركيز على بناء قدرات المنظمة التي تقدم تلك الخدمات. وبتعبير آخر ضمان إستمرارية الخدمات وليس المنظمات التي تقدمها. عن الإستدامة المؤسسية حسب تقرير الوكالة الدولية (AFRA 2017) فأن التنمية المستدامة لا تبدو متحققة بشكل وافي في المؤسسات المنفذة للمشاريع حيث أن هذه المؤسسات غارقة في المشاكل الإدارية والمالية. لذلك فإن السيطرة الناجحة تشمل الشفافية والمراجعة والمسئولية وهي العوامل الفعالة لتحقيق الإستدامة.

8/3/2- سبل تحقيق الإستدامة المؤسسية: -

بينت دراسة (Joshi 2017) أن هناك عدة طرق لتحقيق الإستدامة المؤسسية تتمثل في الآتي:

- **إستكشاف فرص جديدة:** الحفاظ على نهج مرن أثناء البحث عن فرص جديدة قد يتم تعديل الأولويات نتيجة للتغييرات.
- **تطوير شراكات جديدة:** لتطوير منظمة مستدامة يجب تطوير شراكات جديدة، تساعد علي إستقرار المؤسسة والمضي قدما.
- **تعزيز العلاقات القائمة:** من المهم إدارة العلاقات القائمة مع الجهات المانحة، أصحاب المصلحة، والمستفيدين بطريقة سليمة.
- **التواصل:** وجود إستراتيجية إتصال قوية تساعد في عرض نتائج المشروع لجمهور كبير.
- **مشاركة المتطوعين:** من الاستراتيجيات التي تستخدمها العديد من المنظمات غير الحكومية للحفاظ على مشاريعها لأداء بعض الأنشطة، يمكن إستخدام هذا المورد البشري لمواصلة النشاط دون إنفاق المال.
- **إشراك المجتمع المحلي:** هو مفتاح تأثير طويل المدى لأي مشروع أن يحتوي على المجتمع المحلي في مراحل مختلفة، مما يعطيهم ملكية المشروع، بما أن العملية ستكون تشاركية مع إكتساب المهارات والمعارف للمجموعة الحالية سوف تكون قابلة للتحويل ويمكن تكرارها.

- **إضفاء الطابع المؤسسي على المجموعات المحلية:** تلعب المجموعات المحلية دورا هاما جدا في الحفاظ على أهداف البرنامج، يمكنك تعزيز المؤسسات المحلية وإشراكهم في مرحلة تخطيط وتنفيذ المشروع.
- **الدعوة المجتمعية:** من شأن توعية المجتمع حول فوائد مشروع معين أن تضمن الإستدامة على المدى الطويل.
- **إشراك الحكومات والإدارات المحلية:** يضمن تحسين الوصول إلى المبادرات الحكومية، نظرا لأن هذه الوكالات دائمة، فإنها ستساعد في استدامة أنشطة المشروع بعد إنتهاء مدة المشروع.

أكدت دراسة (Peiris 2011) علي أهمية مشاركة المجتمع المحلي في مشاريع المنظمات غير الحكومية من خلال المنظمات الشعبية لتساعد في عملية إستدامة المشروع، يمكن أن تكون إما المنظمات الحالية أو منظمات شكلت خصيصا من المستفيدين المحليين لضمان إمكانية طويلة المدى للمشروع، أن النجاح على المدى الطويل للمشروع يتم تحديده من قبل قدرة المشروع على الإستمرار فترة واحدة بعد انسحاب الدعم من المنظمات غير الحكومية.

دراسة (Weerawardena, et al. 2010) تشير إلى أن الحاجة إلى الإستدامة قد تركت أثراً هائلاً على المنظمات التي لا تستهدف الربح، مما أجبرها على تبني توجه إستراتيجي في جميع الأنشطة التي تقوم بها، أولاً، لقد إستجاب العاملون في مجال تنظيم المشاريع إجتماعياً، يرون بيئة عملهم كمنافسة متزايدة للتحديات البيئية من خلال تبني العديد من الاستراتيجيات مثل إعتماد موقف تنافسي، الإعتراف بفرصة إستباقية، الحد من الإعتماد على التمويل الحكومي وزيادة الحكم. ثانياً، أثرت الحاجة إلى الإستدامة إلى حد كبير على إستراتيجياتها التشغيلية حيث أنها أضطرت إلى تحقيق كفاءة تشغيلية أكبر من خلال تعزيز الإيرادات وإستراتيجيات خفض التكاليف. تميل المنظمات غير الهادفة للربح في سعيها لبناء منظمة مستدامة إلى تركيز جهودها في المقام الأول على إستراتيجيات مبتكرة لجمع الأموال، أن الحاجة إلى الإستدامة التنظيمية تؤثر على الإتجاه الإستراتيجي والكفاءة التشغيلية للمنظمات غير الربحية.

9/3/2- الإستدامة المالية Financial Sustainability:-

دراسة (آل مفرح، 2016) أوضحت أن الإستدامة المالية تشير إلى ضمان تدفق مستمر للأموال وتوليد الإيرادات للحفاظ على عمل المؤسسة وإستمراره، إعتماد إستراتيجيات تشغيلية تهدف إلى تحقيق إستقرار مالي

أكبر في المؤسسة. أن الإستدامة المالية تعني مصادر ثابتة أكثر للأموال، تؤدي إلى قدرة أكبر على تقديم الخدمات للمجتمع المستهدف بشكل دائم. يساوي العديد من الناس إستدامة المنظمة مع قوتها المالية، لكن الإستدامة المالية وحدها ليست كافيه وسيتضح ذلك بمرور الزمن، إذا لم تعمل المنظمة أيضا على تطوير قدراتها الشاملة، ففي نهاية المطاف سوف يمنع عدم توفر الإدارة الجيدة وعدم توفر القدرات التقنية للمنظمة من توليد الدخل أو جذب التمويل من المانحين. أضاف(Kinde, 2012) أن الإستدامة المالية تعني القدرة على الإستمرار في السعي نحو هدف التمويل دون إستمرار دعم المانحين، أي القدرة على الإعتماد على التشغيل الذاتي، وتتضمن التعريفات أيضًا إمكانية جني أرباح من عمليات التمويل الأصغر كما يمكن قياس الاستدامة المالية في مرحلتين وهما الاستدامة التشغيلية والاكتفاء الذاتي المالي. تشير الإستدامة التشغيلية إلى قدرة المؤسسات على تغطية تكاليفها التشغيلية من دخلها التشغيلي بغض النظر عما إذا كانت مدعومة أم لا. تعني أيضا وفقا لتعريف الوكالة الدولية اليابنية للتعاون أنها قدرة الفئات المستهدفة على تحمل تكلفة الخدمات المقدمة بعد انتهاء التمويل او الدعم (JICA, 2004). أوضح (Low,2002) بأن التخطيط للإستدامة من خلال الوصول إلى أشكال بديلة للتمويل، تشمل إمكانيات التمويل ما يلي:-

1/ البحث عن علاقات مع الشركات والقطاع الخاص.

2/ إستكشاف الأعمال الخيرية مع التركيز على العطاء الخيري والأوقاف.

3/ إنشاء صناديق استئمانية تجمع الموارد المالية معاً يوفر إستثمار إيرادات طويلة الأجل.

4/ مشاريع توليد الدخل.

10/3/2- ضمان الإستدامة المالية:-

لضمان إستدامة مالية للمؤسسة لابد من وضع خطة مالية تحدد مختلف الخيارات المتاحة لتوسيع نطاق موارد المؤسسة، قد يشمل ذلك إجراء البحوث المناسبة لفهم مختلف الخيارات التي يمكن إستخدامها للحفاظ على تدفق مستمر من الأموال، كما سيساعد ذلك على فهم الجهات المانحة المحتملة والمجالات ذات الأولوية. ومن الخيارات التي يمكن استخدامها علي سبيل المثال:

1. **بيع المنتج أو الخدمة:** بعض المنتجات أو الخدمات التي تنتجها أو تقدمها المؤسسة.
2. **تنويع الجهات المانحة:** يشمل الشركات، المؤسسات المحلية، والأفراد.

3. **فرض رسوم الخدمة:** بمجرد الإنتهاء من التمويل إلى نهايته يمكنك البدء في فرض رسوم رمزية من المستفيدين المستهدفين لصيانة وتشغيل المشروع.
4. **فرض رسوم العضوية:** يمكن تحصيل رسوم سنوية من جميع المستفيدين
5. **جمع التبرعات:** يمكن لجمع التبرعات المساعدة في الوصول إلى جمهور واسع يمكن أن يساهم في التمويل.
6. **التبرعات العينية:** ليس الدعم المالي من الوكالات فقط، لأن الدعم العيني يساعد أيضا في الحفاظ على بعض أنشطة المشروع.

11/3/2- خطوات الإستدامة:-

أكدت دراسة (Padilla, 2012) يجب أن تعتبر المنظمات غير الربحية أن إنشاء الإستدامة المالية عملية ديناميكية ومستمرة، قد يساعد وضع خطة إستراتيجية واضحة، تحدد المهام الاجتماعية، بناء البرامج، دعم المجتمع، والشراكات التعاونية التي تتوافق بشكل وثيق مع مهمة المنظمات غير الربحية، فتتغلب بالتالي على التحدي المتمثل في تأسيس الإستدامة على المدى القصير والطويل.

ذكرت (Joshi 2017) أنه قبل البدء في كتابة خطة الاستدامة، ومناقشتها مع الفريق الخاص بالمشروع حول مختلف العمليات والآليات التي يمكن إستخدامها لضمان الاستدامة، يجب مراعاة الآتي:

1. **رؤية طويلة المدى:** يجب معرفة أين ترى المؤسسة بعد فترة (5 –10) سنوات منها يمكن صياغة مختلف الأشياء المطلوبة لتحقيق ذلك، مع إستخدام البيانات والحقائق، يمكن للمانح فهم أهدف المؤسسة على المدى الطويل والعمليات والموارد اللازمة لضمان النجاح.
2. **دمج الإستدامة في جميع مراحل المشروع:** من المستحسن دائما دمج جوانب الإستدامة في المشروع منذ البداية، من شأنه أن يساعد على تطوير الشراكات والعلاقات مع أصحاب المصلحة المعنيين في مرحلة مبكرة من تطوير المشروع، سيضمن دعم قوي لمواصلة المشروع.
3. **التواصل:** وضع إستراتيجية إتصال قوية بحيث يمكن مشاركة نتائج المشروع مع جمهور كبير، نتائج المشروع الموثقة جيدا تساعد في الحصول على الدعم من مجموعة من أصحاب المصلحة والجهات المانحة.

4. **إشراك ومشاركة أصحاب المصلحة الرئيسيين في تطوير البرامج:** كجزء من أنشطة المشروع، يمكن ذلك ببدء ورش عمل حول الحوار بين أصحاب المصلحة المتعددين لإشراك الأشخاص المعنيين في المشروع.
5. **تنويع مصادر التمويل:** من أهم جوانب الإستدامة تنويع قاعدة الجهات المانحة وتطوير شراكات طويلة الأمد مع الجهات المانحة، ليس فقط الوكالات المانحة التقليدية، لكن إستكشاف فرص جديدة.
6. **جرد للموارد:** عمل جرد لجميع الموارد المادية التي يمكن للمؤسسة الاحتفاظ بها بعد انتهاء المشروع، بعض الأجهزة والمعدات التي تم شراؤها خلال المشروع يمكن إستخدامها في المستقبل .
7. **إستخدام قاعدة بيانات الجهات المانحة الخاصة بالمشروع:** يمكنك إدراج عدد قليل من المانحين

12/3/2- مؤشرات أبعاد الإستدامة لمشاريع الوكالة الدولية للطاقة الذرية:

بناء علي تقرير الوكالة الدولية للطاقة الذرية (AFRA, 2017) فأن النجاح في الوصول إلى تحقيق أهداف خطة العمل الإستراتيجية سوف يعتمد علي نجاح إدارة هذه العملية المقسمة إلى عدة أبعاد والمتعلقة بمؤشرات الإستدامة المؤسسية، وإستدامة الموارد المالية والمادية والبشرية كالآتي:-

أولاً، مؤشرات الإستدامة المؤسسية:

1. خطة عمل إستراتيجية تشمل إستراتيجيات التنمية والرؤية الخاصة بالإستدامة.
2. وجود إدارة رشيدة، تشمل الإدارة الجيدة، المسئولية، الشفافية، إدارة الجودة، والتقييم والمراجعة.
3. القدرة علي تحديد المفاهيم، دراسات الجدوى، الخطط ذات المدى الطويل.
4. سياسات، إتصالات فعالة، إستراتيجيات، أنظمة معلومات لمعاونة صناع القرار، تسجيل التفاعل بين الجهات الممولة، العلاقات العامة، والتعليم.
5. القدرة علي تأييد صناع القرار والجهات الممولة لمعاونة المؤسسات في تحقيق أهدافها مثل الحفاظ علي مستوي عالي من التواصل والمصداقية من خلال الفهم الصحيح لدي العامة والجهات الممولة.
6. عمل آلية التعاون المحلي، الإقليمي، العالمي.
7. سلطة وقدرة المؤسسات علي القيام بالأنشطة التجارية
8. توفير البنية الأساسية الوافية.

ثانياً، مؤشرات إستدامة المرافق المادية:

1. عمل المنشآت، المرافق النووية، المباني اللازمة لأداء الأنشطة ذات الأولوية كما تحدد في المفاعلات البحثية والمعامل الملحقة بها والمرافق والمعجلات الإلكترونية والدائرية وصالات التشعيع بالإضافة إلى التخلص الآمن من النفايات المشعة.
2. صيانة وإصلاح المعدات متضمنة التخطيط لتوفير قطع الغيار، توفير العاملين المدربين لأداء الصيانة والإصلاحات .
3. توفير البرامج لتحديث المعدات، المرافق، إجراء التوسعات.
4. ضمان المنشآت، المرافق، المواد النووية، المصادر المشعة، تشمل خطط الطوارئ للمنشآت النووية القومية.
5. توفير الخطط الواقية، الأنظمة، المعدات، المرافق اللازمة لمراقبة آثار الأنشطة النووية علي البيئة.
6. نظم إدارة الجودة وإجراء توكيد الجودة للخدمات والمنتجات.

ثالثاً، مؤشرات إستدامة الموارد المالية:

1. التخصيص الوافي والحصول علي الميزانية من الحكومة في الوقت المحدد.
2. القدرة الواضحة علي إدرار الدخل من خلال تقديم الخدمات والمنتجات لتأمين مستوي مناسب من التمويل الذاتي.
3. عمل آلية للإدارة الجيدة، عمل ميزانية للموارد المالية، تشمل المراجعة، التسجيل، الإستفادة من الدخل الناتج من هذه الأنشطة.
4. القدرة علي تعبئة مزيد من التمويل من الدول والمنظمات المانحة ويتضمن نظام الأمم المتحدة.
5. عمل النظم المناسبة لتنفيذ، إدارة، مراقبة العمل، وعملية التسويق.

رابعاً، مؤشرات إستدامة الموارد البشرية:

1. علماء أكفاء، مؤهلين، فنيين، وفريق عمل مترابط علي كل المستويات.
2. القدرة علي الموازنة من خلال التنمية وتتابع الخطط.
3. وضع خطة تشغيل للفريق الإداري تشمل الوصف الوظيفي، تدريب العاملين، تحفيزهم، التقييم، والمكافأة.

4. إستراتيجية لتنمية المعرفة النووية والقومية.
5. السياسات والإجراءات العملية للوقاية الصحية والأمان المهني.
6. علاقات العمل المناسبة تشمل بنية قوة العمل.

أشارت دراسة (Longoni, Golini et al. 2014) أن تعلم الإستدامة يتطلب من الموظفين إكتساب معارف جديدة وتغيير طريقة عملهم، نادراً ما يكون التغيير التنظيمي سلساً بالتالي يجب أن يكون تدريب وتطوير الموظفين جزءًا من إستراتيجية تعلم طويلة المدى تتضمن التفكير في أنظمة المعرفة في الشركة والتعليق بها وتوسيعها، بناء الوقت والموارد في التدريب على إستدامة الموظفين من أجل تضمين المعرفة الجديدة في المؤسسة تؤدي إلى تعزيز القدرة على التعلم للمنظمة والإستمرار عليه، لضمان تطوير ثقافة الاستدامة، ينبغي أن تكون جزءًا لا يتجزأ من برامج تدريب وتطوير الموظفين. هناك طرق مختلفة يعرف بها خبراء التنمية الاستدامة، التعريف النموذجي هو أن الاستدامة تتكون عنصرين: إستدامة مالية، إستدامة مؤسسية. لضمان نجاح المنظمات في العالم النامي في مواجهة التحدي وضمان الإستدامة المالية والمؤسسية، فإن النجاح في هذين المجالين سيدعم النجاح على الجانب البرامجي والسياسي للمؤسسة. إن المانحيين الذين يفكرون على المدى الطويل وينفقون الوقت والموارد لضمان أن المؤسسات تعمل بإستمرار على تحسين وبناء قدراتها سيكون لديها أفضل فرصة لتسريع التأثير والبقاء على المدى الطويل. ينبغي أن يطلب من الجهات المتلقية للدعم على وجه التحديد إضافة ميزانية لتغطية النفقات الإدارية، المكتبية (الحواسيب، والأدوات المساعدة)، تدريب الموظفين، والإتصالات. إضافة لطلب وإعداد خطة إستدامة عملية قصيرة ذات أهداف محددة.

13/3/2- التحديات التي تواجه الإستدامة بالمؤسسات:

اشارت دراسة (Padilla, 2012) أن الإستدامة المالية للمؤسسات غير الربحية ذات أهمية لقادة المنظمات غير الربحية، الممولين الحاليين، المحتملين، والمجتمعات التي تخدمها المنظمات غير الربحية، مع ذلك تواجه المؤسسات غير الربحية عددًا لا يحصى من التحديات في إنشاء والحفاظ على الإستدامة المالية حيث تعتبر الاستدامة تحديًا يجب على معظم المنظمات غير الربحية معالجته، مثل إدارة الجدوى المالية، التنافس مع المنظمات غير الربحية "المتنافسة" مع إقامة شراكات تعاونية، إظهار القيمة والمساءلة للممولين والداعمين، تحقيق أقصى قدر من مساهمة القيادة داخل المجتمع. تحديات الإستدامة التي تواجهها

المنظمات غير الربحية أمر ضروري لتحقيق أقصى إستفادة من الإستراتيجيات لمواجهة تحديات الإستدامة المالية وتحسين الخدمات غير الربحية في نهاية المطاف للمجتمعات المستفيده.

أشار (Liebowitz 2010) أن هناك عدد من الحواجز التي يمكن أن تعطل جهود الإستدامة للمنظمة وتؤدي إلى الفشل منها: عدم وجود دعم من الإدارة العليا، عدم كفاية الموارد، عدم قدرة الموظفين الحصول على المشاركة، وعدم كفاية التعاون بين الإدارات.

أضاف (آل مفرح، 2016) أن هنالك العديد من العوامل في البيئة الخارجية التي تؤثر على إستدامة المؤسسة، مثل السياسة العامة للعمل، الاستقرار السياسي، أنشطة المنظمات الأخرى المنافسة أو الموردة للخدمات، توفر الموظفين المؤهلين الاكفاء..الخ. ويعتبر فهم طبيعة تأثير هذه العوامل على المنظمة وبرامجها من الأمور الهامة جدا، حيث يجب على كّل منظمة أن تحدد بدقة العوامل الأساسية التي تؤثر على إستدامتها عبر الزمن. وهنالك ثلاثة عوامل تعتبر مفيدة على وجه الخصوص في مراقبة الاستدامة:

1. **أن تكون المنظمة مستقرة ماليا وفي حالة نمو:** بصورة نموذجية يتم مراقبة الإستقرار المالي والنمو عن طريق صافي الدخل، السيولة، والقدرة المالية
2. **تفوق وتميز القادة والمدراء:** تتعدد وتختلف خواص القادة والمدراء الجيدين، لكن من المؤكد أن القيادة والادارة الممتازة هي أهم عوامل نجاح المنظمة.
3. **معرفة المستفيدين وتوافق جهود الإستدامة على الدوام مع إحتياجات الأطراف المستفيدة:** لكل منظمة أطراف متعددة تستفيد من وجودها وخدماتها، كفريق العاملين والعملاء والموردين..الخ، ولا تستطيع أي منظمة أن تحقق الإستدامة عبر الزمن بدون معرفة الأطراف المستفيدة الداخلية والخارجية وفهم إحتياجاتهم وتطلعاتهم وتقييم الاولوية النسبية بدقة (الأهمية) لكل جماعة من الأطراف المستفيدة بالنسبة للآخرين، تعمل على تلبية إحتياجات مختلف الأطراف المستفيدة بطريقة متوازنة، في كثير من الأحيان تفشل منظمة جيدة بسبب أن رسالتها تنجرف بالتدريج بعيداً عن إحتياجات أولئك الذين تخدمهم. يجب على المنظمات أن تدرك أن حاجة الاطراف المستفيدة منها، من الممكن أن تتغير بمرور الزمن، على المنظمة أن تعمل بوعي على التغيير والمواءمة كلما تطلب الامر.

دراسة (جاسابا،2014) نافقشت عدد من محددات الإستدامة لمشاريع التنمية، التي تُصمَمُ عادةً بهدف التأثير بشكل إيجابي على حياة المستفيدين لفترة زمنية طويلة، غالباً ما تتبخر جوانب الإستدامة في

المشاريع أثناء أو حتى قبل البدء في التنفيذ، إن الأسباب الكامنة وراء بقاء الاستدامة حبراً على وراق في بعض المشاريع التنموية، أنها لم تناقش بما فيه الكفاية، كما أن الصعوبات في المحافظة على إنجازات المشاريع للمستقبل يتم التعرف عليها في المراحل الختامية من تنفيذ تلك المشروعات.

إن العوامل التي تحول دون هذه الإستمرارية يمكن إرجاعها إلى جميع مراحل إدارة المشروع، يمكن تلخيصها كالآتي:

أولاً: مشروعات غير مرغوب فيها لدى أصحاب العلاقة (Stakeholders) الرئيسيين، ستكون مجالاً للنقاش والجدل وعدم الاتفاق. فهي تتميز بأهداف يُشككك فيها بشكل منتظم من قبل عدد كبير من أصحاب المصلحة، لأنهم ليسوا مقتنعين بالكيفية التي صمم بها المشروع والغرض منه، بالتالي يصبح غير مهم فمن المستحيل تقريباً ان تكون مخرجات هذه المشاريع قابلة للإستخدام في المستقبل أي غير مستدامة.

ثانياً: الثقافة والممارسات التنظمية المضادة للإستدامة من العوامل الحاسمة لإستدامة المشاريع، فإذا لم تكن الإستدامة جزءاً من ثقافة المنظمة، سيكون من الصعب على أفرادها تعزيز الحلول للإستدامة.

ثالثاً: إنخفاض مستوى المساءلة والمسؤولية الإجتماعية، التنمية المستدامة عملية طويلة المدى تتطلب التمسك بالأهداف النهائية لرفاهية المجتمع، مما يتطلب وجود نظام مساءلة قوي مع التحسين المستمر، يتطلب بدوره قدر كبير من الإلتزام، إضافة إلي تجنب الإهمال لتحاشي سوء الاداء والإستغلال.

رابعاً: ضعف التنافس بين أبعاد الإستدامة، هناك أبعاد للاستدامة قد تتنافس على موارد المشروع، فقد يشتكى أصحاب المصلحة من أن المشروع قد تعرض للإهمال أو التقليل من أهمية أحد الأبعاد، مع الاختلاف بين إحتياجات المجتمعات المحلية من جهة، والتوجه الوطني من جهة أخرى. إن سوء إدارة التنافس بين أبعاد الاستدامة قد يؤدي إلى إختلال في التوازن بين هذه الأبعاد، وهذا بدوره قد يؤثر سلبا على انسجام النظام. هذا التنافس بين طبقات الاستدامة من الصعب إدارته، وفي معظم الحالات، يقع هذا التنافس خارج نفوذ فريق إدارة المشروع، وفي هذه الحالة، يأتي دور إدارة الاستدامة.

خامساً: خطط إدارة المشاريع التي تتعارض مع جوانب الاستدامة، خلال مرحلة التخطيط يقوم فريق إدارة المشروع بإنتاج خطط مختلفة من شأنها توجه عملية تنفيذ المشروع، عندما تتعرض لإعتراضات شديدة، لا يمكن أن تؤدي إلى حلول دائمة.

سادساً: عدم وجود أدوات سهلة الإستخدام لإدارة الإستدامة، هناك غياب لأدوات إدارة الاستدامة، مع عدم تطويرها. القائمين على إدارة المشاريع يستخدمون أدوات الإدارة التقليدية لتعزيز، تصميم، رصد، تقييم الاستدامة، فإنه من الصعب تعميم الاستدامة باستخدام هذه الأدوات التي صممت لأغراض أخرى.

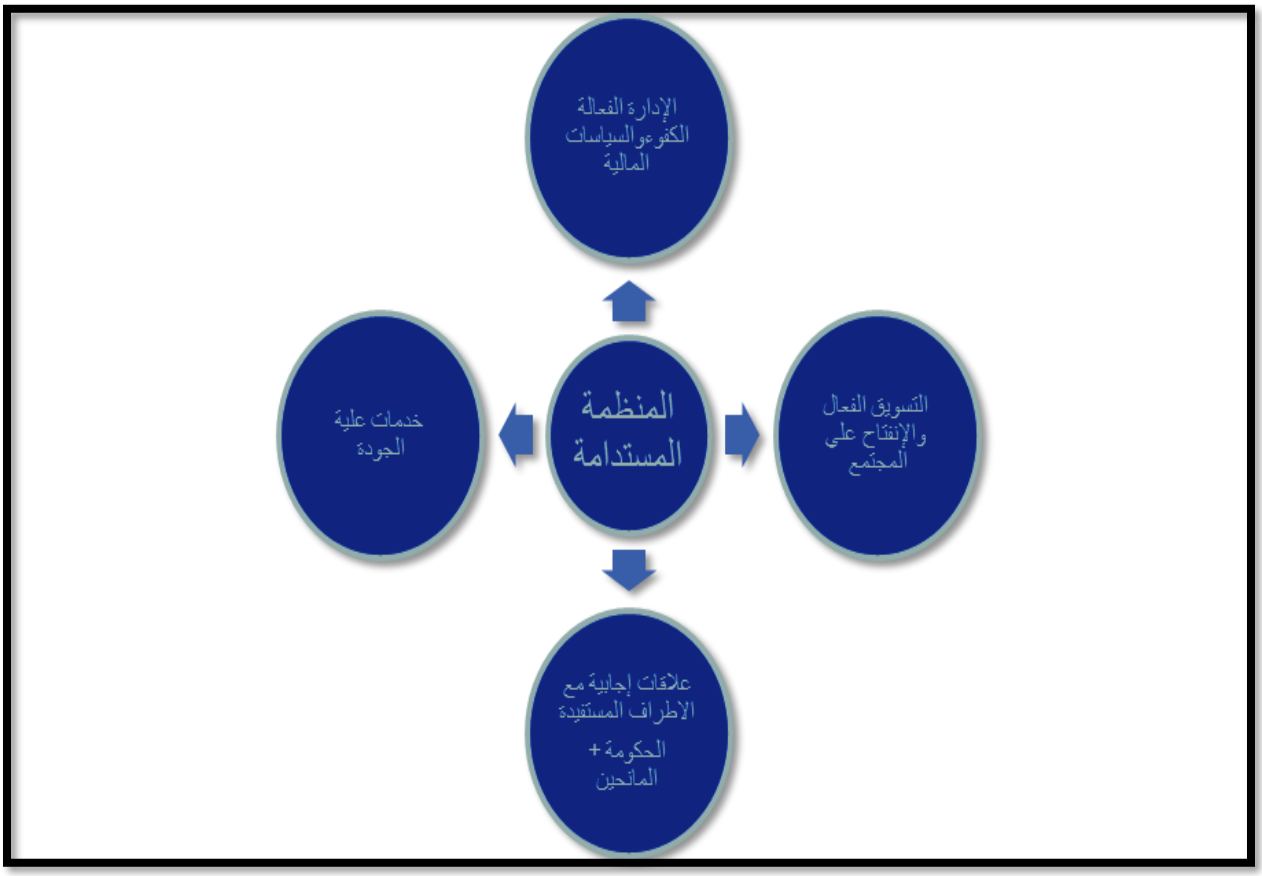
سابعاً: ضعف إدارة أصحاب المصلحة، إدارة أصحاب المصلحة أمر في غاية الأهمية لإستدامة المشروع، مع المشاركة الكاملة في التخطيط، التنفيذ، والتحكم في المشروع يزيد من فرص الإستدامة، وتزيد فرصة الإستدامة عندما يتم التعامل مع توقعات أصحاب المصلحة بموضوعية، ونشر المعلومات بشكل جيد بينهم.

ثامناً: لا أحد مسؤول عن الاستدامة في المشروع، حتى تكون الاستدامة قابلة للتحقيق يجب أن ترتبط بالنشاطات المحددة بالمشروع التي تم تعريفها في خطة العمل، يتحقق ذلك إذا كانت الموارد المطلوبة متوفرة، مخصصه في الوقت المناسب، الكوادر البشرية المؤهلة تعد من أهم الموارد اللازمة لتحقيقه. يمكن تحديد السياسات والإستراتيجيات الجيدة، ولكن إذا لم يكن هناك من يقوم بتنفيذها، فلا نتوقع منها تحقيق نتائج كبيرة.

14/3/2- الإستدامة وإشارك أصحاب المصلحة:-

أكدت دراسة (آل مفرح، 2016) أن التواصل الجيد يعتبر من الأمور الهامة جدا لعملية الإستدامة المالية، حيث تحافظ المنظمة المستدامة على علاقات إيجابية مع الأطراف المستفيدة، تقوم بتنفيذ تسويق فعال وإنفتاح على المجتمع وتستجيب للحاجات الملموسة للمجتمع. التواصل يساعد المنظمة على الوصول إلى فهم أفضل لحاجات المجتمع، الذي بدوره يمكن المنظمة من المحافظة على علاقات إيجابية مع الاطراف المستفيدة منها، كما أن التواصل الجيد والحوار يعتبران أيضا من المكونات الاساسية للإدارة الفعالة للمنظمة، يمكن من التخصيص الجيد للموارد المتوفرة للوفاء بالتزامات المنظمة والمحافظة على تقديم الخدمات للمجتمع على المدى الطويل. كما في الشكل (7/2).

شكل (7/2): العلاقة الإيجابية للمنظمة المستدامة مع الأطراف المستفيده



المصدر: إعداد الباحث من الدراسات السابقة (2019)

4/2 – المبحث الرابع

الدراسات السابقة والعلاقة بين المتغيرات

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع عبر محاور مختلفه ومتغيرات متباينه في مجملها وصفية، تناولت مفهوم المساعدات الفنية وتأثيرها علي إستدامة مشاريع التنمية وايضاً سياسة االدولة تجاه المنظمات غير الحكومية وعلاقتها، إلا إنها تختلف في أهدافها وأهميتها وفرضيتها وفي بيئة وعينة الدراسة وكذلك إختلاف المنظمات العاملة في هذا المجال. إستعان الباحث ببعض الدراسات السابقه ذات الصله المباشرة وغير المباشرة بموضوع الدراسة من حيث الأسلوب والمنهج، تم إستعراضها مع بيان مشاكلها، أهم نتائجها، توصياتها، مع توضيح مدى إرتباطها بموضوع الدراسة.

1/4/2- الدراسات التي تناولت العلاقة بين المساعدات الفنية غير الحكومية وإستدامة مشاريع التنمية:

1. دراسة (محمد، 2006) بعنوان "أثر المساعدات الفنية علي بناء القدرات في القطاع الصناعي السوداني"، تهدف الدراسة الي تقويم فعالية المساعدات الفنية علي بناء القدرات في القطاع الصناعي بالسودان متمثله في مركز البحوث والإستشارات الصناعية باعتباره أحد مشروعات المساعدات الفنية المقدم من منظمة الامم المتحده للتنمية الصناعية. تمثلت مشكلة الدراسة أن المؤسسات الصناعية تعاني من ضعف قدراتها البشرية والمؤسسية مما له تأثير علي القطاع الصناعي من حيث تقوية القدرات البشرية وإعادة بناء الهياكل المؤسسية الضعيفة. توصلت الدراسة بناءاً علي الفرضيات السابقه أن المساعدات الفنية قد ساهمت في بناء قدرات القطاع الصناعي بالسودان بالرغم من أن المؤسسات الصناعية تعاني من ضعف قدراتها البشرية والمؤسسية. توصي الدراسة بالأستغلال الأمثل لموارد المساعدات الفنية للإفاء بمتطلبات الدولة التنموية وعلي الدولة توفير المكون المحلي (الوطني) المكمل للمكون الاجنبي اللازم لتنفيذ برامج المساعدات الفنية حتي تلتزم الدولة المانحة.

2. دراسة (نمر، 2003) بعنوان "فعالية تمويل المنظمات الدولية لمشروعات التنمية في السودان، دراسة حالة مجموعة مؤسسات البنك الدولي في الفترة (1985-1991)"، هدفت الدراسة لتقييم فعالية المنظمات العالمية في تمويل مشاريع التنمية في السودان متمثلة في مجموعة مؤسسات البنك الدولي. تمثلت مشكلة الدراسة أن هذه المنظمات العالمية قد ساهمت في تمويل بعض مشروعات التنمية في السودان بالرغم من ذلك بعض هذه المشروعات تعاني من عدم الإستمرارية وتعترضها العديد من المصاعب. خرجت النتائج بناءاً علي الفرضيات، أن السودان لم يستفيد من بعض المساعدات بالقدر المطلوب. أوصت الدراسة أن دور منظمات التمويل العالمية قد بات شديد الأهمية وبالتالي يجب علي الدول النامية إستقطاب ذلك التمويل للإستفاده القصوي منه كما أوصت بأهمية العون الأجنبي ووتوجيهه للقطاعات ذات الأولوية في التنمية.
3. دراسة (Hassan, 2006) بعنوان "أثر التمويل الأجنبي في إستدامة التنمية الريفية في دارفور"، هدفت الدراسة إلي إبراز دور التمويل الأجنبي في تمويل مشروعات التنمية الريفية وصولاً للتنمية المستدامة كذلك إختبار أثر التمويل الخارجي علي مشروعين بمنطقة جبل مرة بولاية دارفور ومشروع التنمية غرب السافنا من حيث المقدرات الفنية والإدارية التي تتطلبها إدارة مشروعات التنمية الريفيه. تفترض الدراسة الأثر الموجب للتمويل الخارجي علي الأنشطة المختلفة للمشروعين وعدم مقدرة الموارد المحلية علي تحمل هذه المسئوليات وبالتالي أهمية العون الأجنبي للتنمية الريفية المستدامة وكات نتائج الدراسة أنه قد اخفق المشروعان بتمويل خارجي في إنجاز الأهداف المخطط لها وبالتالي التنمية المستدامة إلا أن التمويل الخارجي متطلب أساسي للوصول للتنمية خاصة بالأرياف، أن الموارد المحلية لا تستطيع تقديم المالية اللازمة لعملية التنمية الريفية المستدامة. توصي الدراسة بالإستغناء التدريجي عن العون الخارجي للوصول للتنمية الريفية المستدامة المبنية علي الاعتماد علي الذات.
4. (حماد، 2010) دراسة بعنوان " تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة"، هدفت الدراسة إلي التعرف علي تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة ذلك من خلال فحص أثر مقياس الإستدامة. فإن مشكلة الدراسة تكمن في التعرف على تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية لتقييم أثر مقياس الإستدامة فإذا لم يكون هناك تقييم مدي نجاح المشروع فقد نستمر في استخدام موارد مفيده لأمور غير مجديه. توصلت الدراسة أن مقياس الاستدامة له تأثيرا ذو دلالة

إحصائية على تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، أن هناك موافقة بدرجة متوسطة تقريبا من قبل أفراد العينة من حيث إستدامة المشاريع بقطاع غزة، حيث أن المؤسسات تجد صعوبة في الإستدامة المالية التي تعكس قدرة الفئات المستهدفة على تحمل تكلفة الخدمات المقدمة بعد انتهاء التمويل وذلك بسبب الأوضاع الاقتصادية للفئات المستهدفة. أوصت الدراسة أن على إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية تعزيز معيار الإستدامة خاصة الاستدامة المؤسسية التي تعكس مستوى إلتزام المؤسسة بإستمرار المشاريع و دمجها ضمن هيكلتها، والاستدامة المالية التي تعكس قدرة الفئات المستهدفة على تحمل تكلفة الخدمات المقدمة بعد انتهاء التمويل للوصول إلى درجة استدامة مرتفعة جدا.

5. دراسة (محمد نور، 2015) بعنوان "دور تدريب العاملين بالريف في إستدامة مشروعات التنمية الريفية"، دراسة ميدانية ولاية شمال دارفور (2005-2014). تناولت الدراسة دور العاملين بالريف في إستدامة مشروعات التنمية، هدفت الدراسة لمعرفة دور التدريب الذي يمارس في مواجهة المعوقات التي تحد من من إستدامة مشروعات التنمية، معرفة نوع البرامج المطلوبة لتطوير مهارات العاملين، كذلك معرفة مدي مساهمة البرامج التدريبية التي تم تقديمها للعاملين بالريف شمال ولاية دارفور في توفير متطلبات الإستدامة لمشروعات التنمية الريفية. إعتمدت الدراسة منهج الإحصاء الوصفي والإحصاء التحليلي. إفترضت الدراسة أنه، يساعد تدريب العاملين بالريف الذي يمارس في مواجهة المعوقات التي تحد من إستدامة مشروعات التنمية الريفية، يؤثر التدريب الذي يتم تقديمه لتطوير مهارات العاملين بالمجتمع الريفي إيجاباً في عملية التنمية المستدامه بالولاية، أن البرامج التدريبية التي تم تقديمها تتناسب مع متطلبات التنمية الريفية بالولاية. توصلت الدراسة إلي أن التدريب يساعد العاملين بالريف الذي يمارس في مواجهة المعوقات التي تحد من إستدامة مشروعات التنمية الريفية، كذلك يؤثر التدريب الذي يقدم لتطوير مهارات العاملين بالمجتمع الريفي إيجاباً في عملية التنمية المستدامه بولاية شمال دارفور، كما انه تتناسب البرامج التدريبية التي تم تقديمها لتنمية مهارات العاملين بالريف مع متطلبات عملية التنمية الريفية المستدامة بالولاية. أوصت الدراسة بتكثيف البرامج التدريبية التي تهدف إلي بناء قدرات العاملين بالريف في مجال التنمية الريفية المستدامه خاصة التي تتعلق بالعمليات الزراعية وإدخال

التقنيات والآليات الحديثة وتدريب العاملين علي كيفية إستخدامها. كذلك تدريب العاملين علي نظم الإدارة الحديثة خاصة إدارة مشاريع التنمية.

6. دراسة (Godfrey, Sophal et al. 2002) بعنوان "المساعدة الفنية وتنمية القدرات في إقتصاد يعتمد على المنح: تجربة كمبوديا"

"Technical Assistance and Capacity Development in an Aid-dependent Economy: The Experience of Cambodia 2002"

تناولت الدراسة إمكانية المساعدة الفنية الخارجية في تطوير قدرات المستفدين، سواء علي مستوي الدولة أو المنظمات غير الحكومية المحلية (LNGOs) في ظل إقتصاد يعتمد على المساعدات الخارجية. وتدور أسئلة الدراسة حول إلى أي مدى يمكن للمساعدة التقنية أن تطور القدرات المحلية للسكان في حالة هذه الدراسة؟ تحاول هذه الورقة الإجابة عن هذا السؤال على أساس البحث الذي أجراه معهد كمبوديا للموارد البشرية في 1998–199. إستنتجت الدراسة أن خبرة كمبوديا منذ عام 1993، تشير إلى أن معظم المشاريع كانت دون تمويل في تحديدها وتصميمها وتنفيذها، مما أضر بتنمية القدرات، إن النقص المزمن في التمويل الحكومي، الذي يرتبط بتمويل تنمية المقدرات يعيق تنفيذ المشاريع ويهدد الإستدامة المالية لما بعد التنفيذ. فإن المشكلة الاقتصاديه المعتمده على المعونات أصبحت عالقه في هذه المرحلة من المساعدة الفنية، والإعتماد على المعونة يكون في المقدمة. توصي أن على الحكومة لعب دوراً أكثر نشاطًا في تصميم وإختيار المشاريع والموظفين بشفافية، رصد وتقييم الأداء، بالإضافة إلى ذلك ينبغي إعادة النظر في مفهوم وحدة تنفيذ المشروع، وإستكشاف طرق بديلة لإدارة المساعدة من خلال الهياكل الحكومية العادية، دون التأثير على الشفافية والكفاءة.

7. دراسة (Todo,2011) بعنوان "أثر برامج المساعدة الفنية الممولة من المساعدات اليابانيه، دليل على مستوى الصناعات بإندونيسية"

"Impacts of Aid-Funded Technical Assistance Programs: Firm-Level Evidence from the Indonesian Foundry Industry"

تركز الدراسة على تقدير آثار برامج المساعدة الفنية الممولة من المساعدات اليابانية على المستوى التكنولوجي للمؤسسات. تحاول الدراسة الإجابة علي التساؤلات التالية، ما هي أنواع برنامج المساعدة التقنية الأكثر فعالية، ما إذا كانت التكنولوجيا قد تحققت من قبل المشاركين في برامج المساعدات ينتقل

إلى غير المشاركين. تشير النتائج إلى أن نقل التكنولوجيا إلى النظير المحلي للتأثيرات طويلة المدى، وهو في الحقيقة هدف رئيسي لبرامج المعونة غير ناجح وذو دلاله سلبي. كما أن تأثير برامج المعونة يقتصر على المشاركين في البرامج ولا ينتقل إلى غير المشاركين. تشير هذه الأدلة إلى أن برامج المساعدات تساعد الشركات المشاركة المحلية على تحسين مستواها التكنولوجي، مع ذلك فإن تأثير برامج المعونة محدود بطريقتين أولاً، يقتصر تحسين التكنولوجيا على المشاركين في البرامج ولا ينتقل إلى غير المشاركين. ثانياً، لا يبدو أن برامج المساعدة التقنية التي يقدمها النظير المحلي للمساعدات بعد الانتهاء من برامج المعونة تحسن تكنولوجيا المشاركين في المتوسط. توصي الدراسة أن تنفق البرامج المستقبلية المزيد من الموارد على تحفيز الآثار غير المباشرة على غير المشاركين وتدريب المهندسين المحليين فوائد أكبر وأطول من المساعدات الخارجية.

8. دراسة (Carty, 2014) بعنوان " دور البرامج التدريبية في إستدامة مشاريع مياه الشرب"

"The Role of Training Programs in the Sustainability of Potable Water Projects"
تهدف الدراسة لفهم كيفية تأثير التدريبات بشكل أفضل على إستدامة مشاريع نقاط مياه الشرب النقية في السنغال وملاوي وهندوراس والهند. لم يكن هناك تركيز كبير على كيفية تلاؤم برامج التدريب في المجتمعات التي تتلقى نقاط المياه مع الصورة العامة للإستدامة، تعتمد العديد من عوامل الاستدامة مثل الإدارة المالية والتشغيل، إدارة نقطة المياه، على المهارات البشرية، التي غالباً ما تعرض لأول مرة إلى المجتمع من خلال برامج التدريب. أظهرت نتائج الدراسة إن الدورات التدريبية بشكل عام أكثر فاعلية وأن التدريبات تعتبر ناجحة إذا نشر المشاركون ما تعلموه على مجتمعاتهم وأن الاستدامة كانت موضوعًا رئيسيًا لأفراد المجتمع. من أهم التوصيات تحسين التدريبات وجعلها أكثر انسجامًا مع المشكلات التي تواجه المجتمعات كما ينبغي علي مجموعات التركيز فهم ونقل المعلومات التي تعلمتها أثناء التدريب ونشرها على أشخاص آخرين في المجتمع.

9. (حسين،2007) دراسة بعنوان "دور المنظمات غير الحكومية في إحداث التنمية الريفية المستدامة في السودان"، بالتطبيق علي ولاية شمال كردفان. أهتمت الدراسة باستعراض مفاهيم و أهداف المنظمات غير الحكومية وخصائصها بالتركيز علي التنمية الريفية وإستراتيجيات الإستدامة في عملها كذلك

سياسات الحكومة تجاه تلك المنظمات داخل السودان. توصلت الدراسة أن المنظمات التطوعية لعبت دوراً مميزاً في إحداث التنمية الريفية المستدامة بولاية شمال كردفان، أن أهدافها، سياساتها، واسبقياتها تتوافق مع سياسات التنمية بالولاية، الاستراتيجيات والأهداف العامة للدولة في مجال التنمية، هي لا تعمل بمعزل عن الحكومة، نشاط المنظمة لايتجزأ عن نشاط الحكومة في مجالات التنمية، كما أن المنظمات التطوعية تعتمد في تمويلها للمشروعات علي تمويل المانحين والمكون المحلي بالولاية. من أهم التوصيات، العمل علي إجاد نافذة موحده لتنسيق عمل المنظمات ورقابة آدءها علي المستوي القومي والولائي مع تطوير قانون العمل الطوعي لمواكبة الدور المرتجي من المنظمات غير الحكومية بالسودان.

10. دراسة (عباس 2012) بعنوان "دور المنح والمساعدات الأجنبية في التطوير التنظيمي" تناولت الدراسة دور المنح والمساعدات الأجنبية وتأثيرها على التنمية والتطوير التنظيمى فى الدول النامية، وعن مدى جدوى هذه المنح والمساعدات فى تطوير المنظمات العامة فى الدول النامية، وبالتالي تحقيق التنمية والتقدم فى هذه المنظمات. اوجدت الدراسة أن المنح تعمل على المساعدة فى التطوير التنظيمى. يمكن للمنح والمساعدات الأجنبية أن تساعد من التطوير التكنولوجى فى التدريبات، حيث تقوم المنح بتغطية نسبة التكاليف التى تتحملها المنظمات العامة فى سبليل تدريب عمالها، و إدخال أحدث البرامج التدريبية للعمال لرفع كفاءتهم فى كافة النواحى التى تخدم تطوير العملية الإنتاجية بالمنظمة. تشمل برامج التدريب برامج المهارات الشاملة، برامج التدريب الفنى والمهنى، وبرامج التعليم الأساسي. يتم تغيير الموارد البشرية فى تركيبتها، عددها، تعليمها، نوعها، الجنسية، المهارات، المعارف، الاتجاهات، والأهداف، كما يتم تغيير أساليب الأداء ورضا العاملين وبالمثل يمكن تغيير أنظمة الموارد البشرية الخاصة بتخطيط القوى البشرية والإختيار، التعيين، الرواتب والأجور، الحوافز، مزايا وخدمات العاملين، تقييم الأداء، التدريب، ومن ثم يمكن أن يؤدى التغيير فى ظروف وبيئة عمل المنظمة إلى ظهور الحاجة إلى التغيير فى هيكل الموارد البشرية، بإضافة أفراد جدد يتمتعون بمهارات وقدرات جديدة، بما يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم.

11. دراسة (low, 2002) بعنوان " بناء قدرات المنظمات غير الحكومية وإستدامتها في الباسيفيك"

"NGO capacity building and sustainability in the Pacific"

ناقشت الدراسة أن دور المنظمات غير الحكومية في بناء قدرات المنظمات والمجتمع المحلي بإنها غالباً ما تعاني من نقص في الموارد، من الصعوبة بمكان تلبية المطالب المتزايدة التي تفرضها عليها الجهات المانحة. فقد تم التشديد على أهمية تقوية المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المحلي التي وافقت على أن المساعدة الإنمائية المقدمة من خلال المنظمات غير الحكومية ستفشل في نهاية المطاف إذا كان بناء القدرات أقل من قيمته الحقيقية، إهمالها أو تخفيضها إلى مفهوم التدريب قبل تعبئتها. الإعتراف أيضا بأن الطريقة التي تتم بها بناء القدرات من قبل المانحين كانت مجزأة وغالبا كانت غير فعالة وتحتاج إلى درجة أكبر من التنسيق. مع ذلك فإن عدم وجود نهج إقليمي لتمويل بناء قدرات المنظمات الحكومية من جانب المنظمات المانحة، على الأقل بطريقة غير مستدامة، فإن قدرة المنظمات الحكومية على الوصول إلى مصادر التمويل غير التقليدية لها آثار عميقة.

3/4/2- الدراسات التي تناولت سياسة الدولة مع المساعدات غير الحكومية:

1. دراسة (جوني 2014) بعنوان "المنظمات غير الحكومية وإنعكاسها علي الواقع الإقتصادي والإجتماعي في لبنان". تكمن مشكلة الدراسة في التعرف علي دور المنظمات غير الحكومية وتأثيرها علي الوضع الإقتصادي والإجتماعي في لبنان كما يحاول البحث الإجابة علي الأسئلة التالية: نشأة المنظمات غير الحكومية وطبيعة دورها المحلي والعالمي وتأثيره علي الوضع لإقتصادي والإجتماعي كذلك معرفة علاقة هذه المنظمات مع الدولة وإشكالية تمويلها وعطائها المجزول البرئ. توصلت الدراسة أن للمنظمات غير الحكومية تأثيراً مهيمناً علي الوضع لإقتصادي والإجتماعي حيث ساهمت هذه المنظمات بعد الإعتداء الإسرائلي علي لبنان 2006 بإعادة تعمير البنيّ التحتية وتنشيط الدورة الإقتصادية كما ساهمت في بناء القدرات وتطوير العمل الجماعي. أما في جانب علاقة المنظمات غير الحكومية بالدولة أن العلاقة تقوم علي أساس الشك والريبه وعدم الثقة المتبادل حيث يسمح لهذه المنظمات الوصول الي أجهزه صنع القرار من خلال قنوات رسمية أو غير رسمية مما يتيح لها أن تنتقد السياسات الحكومية كما أعتبر الباحث أن هذه المنظمات غير الحكومية أحد أبواب التدخل في حياة الشعوب في الدول النامية مما قد يؤثر علي تغيير مفاهيم المجتمع وتقاليده وثقافته بما يتناسب مع

مصالحها ويحقق هيمنتها علي الدول جيلا بعد جيل كما أوصت الدراسة بمسألة العولمة وتأثيرها علي عمل المنظمات غير الحكومية ومدي تقبل المجتمعات لهذه المنظمات.

2. (أسد، 2004) دراسة بعنوان "العلاقة بين الحكومة والمنظمات الأجنبية بالسودان في الفترة 1995-2002"، يدور محور هذه الدراسة عن العلاقة بين الدولة والمنظمات الأجنبية بالسودان، توضح العلاقة المختلفة التي تربط الدولة بالمنظمات، الأطر والقوانيين التي سنتها الدولة لتنظيم عمل المنظمات الأجنبية بالسودان. تناولت الدراسة بعض المنظمات العاملة بالسودان وإعتمدت علي منهج دراسة الحالة. خلصت الي أن المنظمات الأجنبية لها وجود فعلي بالبلاد كما أن لها دورها المهم في مجالات الاغاثة وإعادة التعمير والتنمية ولكنها تحتاج لضبط، إشراف، توجيه من الدولة حتي لا تنحرف عن دورها الانساني فأن هذه المنظمات تحوي في مجملها أداة للضغط السياسي باستخدام علاقتها بدولها المانحه للعون والمنح التي تقدمها والإستعانه بسفاراتها المعتمده للضغط فيما يتعلق بصنع القرار السياسي. أحياناً علاقة خلاف وصراع ذلك نتيجه لعدم إلتزام المنظمات بالإتفاقيات القطرية أو القوانين بصورة عامة تظهر علاقة عدم الرضا والشك والريبه. كما أن العلاقة بين الدولة والمنظمات الأجنبية ليس لها شكل ثابت فهي تختلف من منظمة لأخري وفي المنظمة الواحده من مشروع الي آخر. وأوصت الدراسة بإعداد خطط وبرامج لإحتياجات البلاد وفقاً لسياسة التنمية مع وضع أسس ومعايير لقياس آداء المنظمات، أن تشجع الدولة عمل المنظمات ببث روح التعاون بينها، تقديم الخدمات، التسهيلات، تقليل الضغط عليها حتي لا يؤثر ذلك علي الدول المانحة للدعم مع الإستفاده من خبرات الدول الأخري في هذا المجال.

3. (Yagub, 2014) دراسة بعنوان "التعاون بين الدولة والمنظمات غير الحكومية التي تعمل علي تقديم الخدمات العلاجية والصحية بولاية شمال دارفور"، تحاول الدراسة توضيح وتحليل علاقة التعاون والتنسيق بين الدولة والمنظمات غير الحكومية في تقديمها الخدمات لمشاريع القطاع الصحي بشمال دارفور، حيث تواجه الجهات المسئولة بالدولة نقص في القدرات والخبرات في إدارة وتقديم الخدمات الصحية خلاف المنظمات غير الحكومية. خرجت النتائج أن التعاون بين الدولة والمنظمات غير الحكومية ضعيف، نسبة لتعقيد المشاكل الصحية وتضخم النظام الصحي بالسودان خاصه شمال دارفور يتطلب الوضع تعاون وتنسيق وإتصال فعال بين المنظمات غير الحكومية الداعمه للخدمات

الصحية، وزارة الصحه الفيدرالية والولائية والسلطة الولائية حيث أدي الصراع في دارفور إلي تدهور في مشاريع النظام الصحي عموما والبنية التحتية والإمدادات الطبية مما نتج عنه محدودية التعاون والاتصال والتنسيق بين الأطراف أعلاه، سؤ التفاهم بين الدولة والمنظمات غير الحكومية يؤثر سلباً علي مستوي التعاون بينهم، عدم توافر الثقة أدي الي زيادة الفجوة بينهم حيث لا تريد الدولة فقد السيطرة علي هذه المنظمات.

4. دراسة (Assal،2008) بعنوان:

"Is it the Fault of NGOs Alone, Aid and Dependency in Eastern Sudan "

تركزت الدراسه علي فعالية المساعدات المقدمه من قبل المنظمات غير الحكومية بشرق السودان، أسئلة البحث حول إذا ما كانت هذه المساعدات الإنسانية تعمل علي تحقيق التنمية بالمنطقه أم تسعي إلي خلق التبعيه والإعتماديه. تفترض الدراسة أن المساعدات الخارجيه لا تحقق التغطيه اللازمه لحل مشاكل إنسان المنطقه او تعمل علي تحقيق التنميه. خرجت الدراسه بأن هناك كثير من المنظمات غير الحكومية تعمل بالمنطقه لأكثر من عقدين من الزمان، أغلبيه المشروعات هي من دعم خارجي إلا أن الدعم ضعيف ولا يتفق مع المشاكل التي تواجهه إنسان المنطقه ، كما لا يخدم القضايا الأساسيه كالفقر والبنيات الأساسيه للتنميه. أكدت الدراسه عدم نجاح المساعدات الإنسانيه المقدمه من قبل المنظمات غير الحكومية، ليس فشل المنظمات غير الحكوميه وحده بل يعود لأسباب مزمنه منذ زمن بعيد تعود لمشاكل الجفاف والمجاعه التي ضربت المنطقه وكذلك لاسباب متعلقه بعدم التنسيق والتعاون بين المنظمات غير الحكومية فيما بينها والدولة من جهة أخري متمثله في السلطات المحليه بالمنطقة وبعض المشكلات المحليه التي أثرت سلبا علي عمل المساعدات الإنسانية وتحقيق الإعتماد علي الذات. كما أن علاقه الشراكة بين المنظمات غير الحكوميه الأجنبيه، المنظمات غير الحكوميه المحليه، المجتمعات المحليه والدوله متمثله في السلطات المحليه تخفي الكثير من الخلافات. توصي الدراسه بالعمل علي تخفيف الآثار السلبيه لتسهيل الوصول الي تحقيق أهداف التنمية مع وضع كثير من الضمانات لتحسين وإستدامه سبل العيش لانسان المنطقه. كما يجب إعادة النظر في طريقة عمل المنظمات غير الحكومية، إجراء تقييم شامل لتدخل المساعدات الإنسانية في شرق السودان لتجنب إذدواجية الجهود وإننا لا نسعي الي التبعيه والإعتماد، هناك حوجة لمزيد من البحوث والدراسات في

مجال المساعدات وإستدامة التنمية بمنطقة البحر الأحمر خاصه العلاقة بين المنظمات غير الحكومية والدوله.

5. دراسة (Banks, Hulme et al. 2015) بعنوان " إعادة النظر في المنظمات غير الحكومية والدول والجهات المانحة "

"NGOs, States, and Donors Revisited: Still Too Close for Comfort"

تناولت الورقه أسئلة حول قدرة المنظمات غير الحكومية على تحقيق أهداف تحولية طويلة المدى (الإستدامة) في عملها من أجل التنمية والعدالة الاجتماعية، كيف أن معظم المنظمات غير الحكومية، في ضوء جذورها الضعيفة في المجتمع المدني، تزايد خبراء الدول من المساعدات الخارجية، تظل في وضع ضعيف للتأثير على الدوافع الحقيقية للتغيير الإجتماعي. أسئلة الدراسة حول قدرة المنظمات غير الحكومية على تحقيق أهدافها طويلة الأجل المتمثلة في العدالة الاجتماعية والتحول في وقت يركز فيه قطاع التنمية بشكل ضيق على النتائج قصيرة المدى أي القيمة المالية. مناقشة كيف حاولت المنظمات غير الحكومية التغلب على بعض العقبات من خلال "التخفي الإستراتيجي"، بناء الشراكات مع الحكومات والمنظمات غير الحكومية الأخرى من أجل تقديم الخدمات. توصلت الدراسة أنه يمكن للمنظمات غير الحكومية أن تلعب دورًا مؤثرًا في عالم ما بعد تقديم المساعدات، إعادة موازنة العلاقات بين الحكومات والسوق والمواطنين الذين يعملون في خدمة هذه الأهداف، لكنها تمثل مكون أقل أهمية في البنية التحتية للمجتمع المدني المحلي، سيشكل تحديًا لهوية المنظمات غير الحكومية لديها الفرصة لأن تصبح شريكة في التحول. إن الشراكات بين الحكومة والمنظمات غير الحكومية وما يتبعها من "التحول عن طريق التخفي" هي إحدى الوسائل التي تسعى من خلالها المنظمات غير الحكومية إلى تحقيق أشكال أكثر تحويلاً لتقديم الخدمات مع العودة إلى مشاركة أقوى.

6. دراسة (Matei and Apostu, 2014) بعنوان " العلاقة بين الدولة والمنظمات غير الحكومية"

"The Relationship between the State and the Non – Governmental Organizations"

ناقشت الدراسة دور المساهمات المختلفة للمنظمات غير الحكومية في عملية التنمية وكيف أن المنظمات غير الحكومية في رومانيا، تكون ضعيفة في تنفيذ المشروعات، أو أن تلعب دورًا أكثر اعتدالًا بدلاً من الدور التشغيلي وشعور الحكومات بالإرتياب الشديد منها. حددت الدراسة عدد من

العوامل التي تؤثر على العمل التنموي للمنظمات غير الحكومية، ذلك من خلال العلاقة بين الدولة وقطاع المنظمات غير الحكومية، أن خصائص هذه العلاقة تركز على تحقيق الأهداف الاجتماعية للحكومات، التعاون بين المنظمات غير الحكومية والقطاع العام، القضايا التي تؤثر على فعالية المنظمات غير الحكومية. توصلت الدراسه أنه يمكن للدولة المساهمة في تعزيز العلاقه بين المجتمع المدني والمنظمات لكسب التعاون والحوار ويعتمد ذلك علي السياق السياسي والاقتصادي والتنظيمي والإعلامي والثقافي لرومانيا، كما أوجدت ايضاً أن أفضل الممارسات لتوفير بيئة سياسية ممكنه تتمثل في، الحكم الرشيد، اللوائح، سياسة الضرائب، التنسيق، الدعم الرسمي. أوصت الورقة بدراسة العناصر الرئيسية للإطار القانوني والممارسات الحكومية التي تؤثر على المنظمات غير الحكومية، يمكن أن تعزز بيئة أكثر ملاءمة لمساهمة المنظمات غير الحكومية الإيجابية في التحديث. كما تقترح الورقه أيضاً إستعراض الإطار القانوني وتحليل بعض الدراسات ذات الصلة لدراسة مثل هذه القضايا في مجموعة من البلدان، أن هناك حاجة إلى مزيد من البحث في الوسائل الممكنة لتعزيز المجتمع المدني وعلاقته مع الدولة.

7. دراسة (أحمد وكرم الله 2011) بعنوان " التحديات التي تواجه تمويل المنظمات غير الحكومية في مشروعات العمل الطوعي :دراسة تطبيقية على بعض المنظمات الوطنية والأجنبية" إختصت هذه الدراسة بإستكشاف التحديات التي تواجه تمويل المنظمات غير الحكومية في مجال تمويل مشاريع العمل الطوعي والقيام بدراسة تطبيقية على نماذج من المنظمات الوطنية والأجنبية في ولاية الخرطوم والتي أنشئت في الفترة ما بين (1984 –2011)، هي تمثل مشكلة البحث. نتائج البحث، أن خبرة المنظمة في نوعية المشروع المقترح وتطابق مجاله مع المجال الذي تعمل فيه المنظمة أساساً والذي يعمل فيه المانح أيضاً، يعتبر عامل مؤثر بشكل إيجابي في حصول المنظمة على التمويل، جاهزية المنظمة وتسجيلها القانوني في وزارة الشئون الإنسانية ووجود بروفايل متكامل لها يعتبر من العوامل الأساسية الأولية لقبول الممول لفكرة تمويل المشروع، وجود خطة مبرمجة للتمويل لهي من العوامل الهامة للحصول عليه وإنعدامها يجعل هنالك شكل من أشكال التخبط والعشوائية ومضيعة للوقت والجهد، عدم وجود ميزانية دقيقة تتناسب نوعاً وكماً مع حجم المشروع تأثر بشكل سلبي على فرص

الحصول عليه. وجود مصادر محدودة جداً للتمويل في مقابل كثرة الأزمات تؤثر سلباً. أهم التوصيات علي الحكومة محاولة تخفيف حدة القبضة على الممولين والمنظمات الأجنبية.

8. دراسة (Rosenberg, Alana et al, 2008) والتي بعنوان " تعاون الحكومة والمنظمات غير الحكومية وإستدامة مشاريع الأيتام والأطفال المستضعفين في الجنوب الأفريقي"

"Government–NGO collaboration and sustainability of orphans and vulnerable children projects in southern Africa"

يستعرض هذا التحليل تأثير التعاون بين الحكومة والمنظمات غير الحكومية على إستدامة مشاريع الأطفال (OVC تسعة مشاريع) في المجتمعات المحلية التي تديرها المنظمات غير الحكومية في بوتسوانا وليسوتو وناميبيا وجنوب إفريقيا وسوازيلاند، التعاون الحكومي ومدى إرتباطه بإستدامة المشروع. كان هناك نقص في الإهتمام في مجال تقييم العلاقات بين المنظمات مع الوكالات الحكومية كعامل في الإستدامة، الحاجة إلى إطار جديد يعترف بالأدوار التكميلية للدول والمنظمات غير الحكومية، الوضع النظري للدولة مقابل المنظمات غير الحكومية غالباً ما يهمل ولايأخذ في الإعتبار أن العديد من المنظمات غير الحكومية يتم تمويلها جزئيًا من خلال الدولة أو يجب أن تعمل بشكل تعاوني مع الدولة لأداء مهامها بنجاح. أوجدت النتائج أن التعاون الحكومي مهماً في المشاريع المصممة لمساعدة الأسر على الوصول إلى المنح الحكومية في بعض المشاريع لم يتم التأكيد على مشاركة الحكومة على أنها مهمة لإستدامة المشروع، أهمية الشراكة الحكومية من أجل الاستدامة بالإضافة إلى العوامل الأكثر شيوعًا المرتبطة بالاستدامة مثل الخصائص التنظيمية، عندما يجد القائمون بالتقييم أن المشروعات قابلة للإستمرار أو وجدت أملًا في الإستدامة فقد يكون المشروع ناجحًا جزئيًا فقط في درجة أو مجال الإنجاز. توصي الدراسة الجهات المانحة والمنظمات غير الحكومية التركيز على تطوير شراكات قوية مع الوكالات الحكومية المحلية والوطنية لإستدامة مشاريعها.

9. دراسة (Kruckenberg, Lj 2015) بعنوان " شراكات الطاقة المتجددة في التعاون الإنمائي: نحو فهم علائقي للمساعدة التقنية"

"Renewable energy partnerships in development cooperation: Towards a relational understanding of technical assistance"

تهدف الدراسة لمعرفة دور شراكات الطاقة المتجددة (RETs) في التعاون الإنمائي، التركيز التحليلي لفهم المحددات والدوافع إلى الجهات الفاعلة الرئيسية وعلاقاتها. حققت هذه البرامج نجاحًا متباينًا على الرغم من أن الشراكات بين المنظمات الدولية والوطنية والمحلية أصبحت النموذج البارز لبرامج (RETs)، فلم يتم معرفة إلا القليل نسبيًا عن مساهمتها. إستنتج كيف لأشكال مختلفة من العلاقات بين المنظمات تسهل تنفيذ مشاريع (RETs)، الشراكات المتعددة للجهات الفاعلة وسيلة لتحسين إستدامة المساعدة الإنمائية للطاقة المتجددة ولكن لا تعزز بالضرورة قدرات المنظمات المحلية بطريقة تدعم إعتماد أكثر لإستدامة تكنولوجيات الطاقة المتجددة. على أساس هذه النتائج يتم إعطاء الآثار النظرية للبحث فيما يتعلق بإمكانيات نهج العلاقات في عمليات نشر التكنولوجيا، دور الروابط القوية والضعيفة في نجاح أو فشل الشراكات في مشاريع الطاقة المتجددة.

4/4/2- الدراسات التي تناولت سياسة الدولة مع المساعدات غير الحكومية وإستدامة المشاريع:

1. دراسة (Weerawardena, McDonald et al. 2010) بعنوان: إستدامة المنظمات غير الربحية"
"Sustainability of nonprofit organizations "

بحثت هذه الورقة كيفية تأثير الحاجة لبناء منظمة مستدامة بالتركيز علي الإستراتيجية للمنظمات غير الربحية، بينما كان هناك إهتمام متزايد بالإستدامة التنظيمية تركزت أسئلة البحث حول، كيف تؤثر الحاجة إلي الإستدامة علي الاستراتيجية التشغيلية للمنظمة غير الربحية؟. توصلت نتائج الدراسة إلي إن إستجابة إلي البيئة التنافسية المتزايدة، فقد أجبرت المنظمات غير الربحية على تبني تركيز الإستدامة التنظيمية علي كل من المستوي الاستراتيجي والتشغيلي للإدارة، من خلال تحديد أهمية الاستدامة كمسألة مركزية في إدارة المنظمات غير الربحية وإقتراح الإستدامة كبعد رئيسي في وضع المفاهيم وقياس نظرية ريادة الأعمال الإجتماعية فقد إقترحت الورقة مزيدا من الدراسات المستقبلية الخاصة في هذا المجال.

2. دراسة (Longoni, Golini et al. 2014) بعنوان "دور أشكال العمل الجديدة في تنظيم وتطوير إستراتيجيات عمليات الإستدامة".

"The role of New Forms of Work Organization in developing sustainability strategies in operations"

تهدف هذه دراسة لمعرفة ما إذا كان ينبغي تنفيذ إدارة الموارد البشرية والممارسات التنظيمية المتعلقة بمؤسسات الأعمال الجديدة (مثل العمل الجماعي والتدريب ومشاركة الموظفين) لتحقيق أداء الإستدامة؟. تبين النتائج أن للتدريب أثر إيجابي مباشر على أداء الإستدامة ويخلق تفاعلا إيجابيا بين برامج عمل الإستدامة الإجتماعية والأداء، فإن مشاركة الموظفنين وحوافزهم له أثر إيجابي مباشر علي أداء الإستدامة الإجتماعية. وأخيرا، يعتبر العمل الجماعي ممارسة ذات صلة من أجل التنفيذ الناجح لبرامج عمل الإستدامة. توصي الدراسة إلى مزيد من الدراسات النوعية حول تسليط الضوء على تعقيد هذه العلاقات ضمن أبعاد الإستدامة المختلفة.

3. دراسة (Rimanoczy and Pearson 2010) بعنوان "دور الموارد البشرية في العالم الجديد للاستدامة" Role of HR in the new world of sustainability –

الهدف من الدراسة هو تقييم الدور الاستراتيجي الذي يمكن أن تقوم به إدارة الموارد البشرية في تطوير وتنفيذ برنامج الإستدامة التابع للمنظمة. توصلت النتائج أن مثل هذه البرامج تتطلب تغيير في الثقافة التنظيمية، وهذا بدوره يتطلب قيادات ذات كفاءات والسلوكيات وعقليات جديدة. وهي تمثل منهجية التعلم عن التفكير في العمل عبر برامج ومشاريع قائمة علي أسس التعلم كوسائل مؤكدة لتطوير تلك الكفاءات من خلال التعاون والعمل الجماعي مع تحديد أهداف للتعلم. وتقترح الورقة أن تنمية الموارد البشرية في وضع فريد لدعم أهداف الاستدامة للمنظمة، مع الحفاظ على ميزتها التنافسية

4. دراسة (Linnenluecke and Griffiths 2010) والتي بعنوان " .الاستدامة المؤسسية والثقافة التنظيمية"

Corporate sustainability and organizational culture."

تناولت الدراسة مفهوم إستدامة الشركات وما إكتسبته من أهمية في السنوات الأخيرة في كل من الجانب النظري والممارسة التنظيمية، في حين لا يزال هناك نقص في الوضوح بشأن ما يشكل الإستدامة المؤسسية وكيفية تحقيقها على أفضل وجه، فإن العديد من الباحثين يشيرون إلى أن طريق إعتماد مبادئ الإستدامة المؤسسية يؤدي إلى إعتماد ثقافة تنظيمية موجهة نحو الإستدامة. تحاول الدراسه تقييم، ما يشكل ثقافة تنظيمية موجهة نحو الاستدامة، ما إذا كان من الممكن للمنظمات أن تظهر ثقافة تنظيمية موحدة موجهة نحو الاستدامة. فإن إعتماد مبادئ الإستدامة للشركات يمكن أن يحدث من خلال نشر

تقارير الإستدامة، دمج إجراءات الاستدامة في تقييم أداء الموظفين ، تدريب الموظفين. توصي الدراسه التأكد من كيفية تحقيق التغيير الثقافي في وجود ثقافات فرعية مختلفة ، والعلاقة بين القيم الفردية وقيم المؤسسة.

5. دراسة (Longoni, Golini et al. 2014) بعنوان "كيف تقوم الشركات بتضمين الاستدامة عبر المؤسسة" How Do Corporations Embed Sustainability a cross the organization

تتناول الدراسة عمل الشركة لتنفيذ حلول الإدارة المستدامة التي تفترض ضمنا أن المديرين والموظفين على علم بسياسات وإجراءات الإستدامة المؤسسية وتنفيذها. قد يكون العديد من الموظفين غير مدركين لقضايا الإستدامة وهي تتجاوز مسؤولياتهم في العمل المباشر تستكشف الدراسة كيف تستخدم التقنية، العمل، التعلم الإجتماعي من قبل الشركات الكبيرة لتضمين الإستدامة في جميع أنحاء المنظمة. أظهرت الدراسة أن نشر المعلومات حول الإستدامة يجب أن يكون على مستوى الشركة وليس مقصورًا على مجموعات صغيرة من الموظفين المختارين، الإستدامة هدف طويل الأجل وينبغي أن يكون جزءا لا يتجزأ من مسؤولية شركة، يجب أن يشمل التعاون بين الموظفين بحيث يمكن تضمين الاستدامة في القيم الثقافية المشتركة للمنظمة، يجب أن يكون تدريب وتطوير الموظفين جزءًا من إستراتيجية تعلم طويلة المدى تتضمن بناء الوقت والموارد في التدريب على إستدامة الموظفين من أجل تضمين المعرفة الجديدة في الشركة تؤدي إلى تعزيز القدرة على التعلم للمنظمة والإستمرار عليه، مع إستمرار بناء الإستدامة للتطور، تصبح القدرة على التعلم أساسية لتنمية المؤسسة والموظفين، لضمان تطوير ثقافة الإستدامة، ينبغي أن تكون جزءًا لا يتجزأ من برامج تدريب وتطوير الموظفين. التوصيات على أن يتم دمج الإستدامة في أنشطة التعليم والتعلم الموجهة لزيادة الوعي والمعرفة والمهارات في إدارة الإستدامة.

6. دراسة (Liebowitz, 2010) بعنوان " دور الموارد البشرية في تحقيق ثقافة الإستدامة"
"The Role of HR in Achieving a Sustainability Culture"

ناقشت الدراسة دور الموارد البشرية لمنظمة ما هي أن تكون مفيدة في تسهيل إتباع نهج شامل لخلق ثقافة الإستدامة والرقابة البيئية، فمن المستحسن أن يعمل منسق الاستدامة بالمنظمة بشكل أوثق مع المسؤول التنفيذي للموارد البشرية في المؤسسة والتركيز على التنفيذ العملي للتنمية المستدامة في الشركة. تتضمن الاستراتيجية إجراء تغييرات كبيرة على أنظمة المؤسسة من أجل إختيار الموظفين الجدد، توجيهم، تقييم

الأداء، خلق عملية تخطيط مستمرة، توفير التدريب وتطوير الموظفين، وتوجيه الموظفين والمديري، ينطوي على خلق تعاون للجانبين بين أصحاب المصلحة المتعددين. توضيح الدراسة كيف ساعد التركيز على أنظمة الموارد البشرية للمنظمات على خلق ثقافة الإستدامة. هناك عدد من الحواجز التي يمكن أن تعطل جهود الاستدامة للمنظمة وتؤدي إلى الفشل تتمثل في عدم وجود دعم من الإدارة العليا، كفاية الموارد، قدرة الموظفين الحصول على المشاركة، كفاية التعاون بين الإدارات. قد يتطلب الأمر نهج شامل لإدارة التغيير، كما يمكن إتباع الإرشادات بشكل متكرر ينقل المنظمة على طول الطريق إلى الاستدامة إلى الحد الذي يستطيع فيه المديرون، العامون، منسقو الاستدامة، الموظفون التنفيذيون في الموارد البشرية أن يتبنوا نهجاً شامل لإستراتيجية الموارد البشرية من خلال دمج العديد من المكونات لتحقيق ثقافة الاستدامة، مما يؤدي إلى النجاح المالي المستدام للمنظمة وللمجتمع المحيط **به.**

7. دراسة (Kinde 2012) بعنوان "الاستدامة المالية لمؤسسات التمويل الأصغر"

Financial Sustainability of Microfinance Institutions

تناولت الدراسة نماذج التمويل الأصغر التي تركز على الحد من الفقر من خلال تحسين الوصول إلى التمويل والخدمات المالية. الغرض من هذه الدراسة يهدف إلى تحديد العوامل التي تؤثر على الإستدامة المالية لمؤسسات التمويل الأصغر في إثيوبيا. ربما تكون الاستدامة المالية لمؤسسات التمويل الأصغر البعد الرئيسي لإستدامة التمويل الأصغر، يشير إلى قدرة مؤسسات التمويل الأصغر على تغطية جميع تكاليفها من الدخل المولّد من العمليات دون الاعتماد على الدعم الخارجي. إستنتجت الدراسة إن التأثيرات الإيجابية لمؤسسات التمويل الأصغر على رفاهية الفقراء لا يمكن أن تستمر إلا إذا إستطاعت المؤسسات تحقيق أداء مالي جيد، أن إتساع نطاق التمويل الأصغر المتمثل في التوعية وعمق التوعية ونسبة الإعالة وتكلفة المقترضين تؤثر على الاستدامة المالية لمؤسسات التمويل الأصغر في إثيوبيا، مع ذلك فإن بنية رأس مال التمويل الأصغر وإنتاجية الموظفين لهما تأثير ضئيل على الاستدامة المالية. توصي الدراسة أن تضمن مؤسسات التمويل الأصغر في إثيوبيا نمو ربحيتها بما يتماشى مع أهدافها إذا كان على مؤسسات التمويل الأصغر أن تستمر في الحفاظ على استدامة أهدافها.

8. دراسة (الهاشمي 2013) بعنوان "الاستدامة التشغيلية والمالية في ظل مفهوم الرسالة الإجتماعية للمنظمات غير الهادفة للربح دراسة تحليلية وتطبيقية للمعيار المحاسبي الدولي 20"، تناولت الدراسة عن

منظمات المجتمع المدني في العراق لأداء البرامج التدريبية والتعليمية لمختلف شرائح المجتمع و العديد من المجالات. المشكلة إن الكثير من هذه المنظمات ينقصها التنظيم، تفتقد إلى سياسات العمل، المعرفة، الدراية في مجال الإدارة المالية، خصوصا فيما يتعلق بإستدامة المنظمة لتمكينها من الإستمرار في أداء الرسالة الإجتماعية التي أسست لتحقيقها. يهدف البحث الى توضيح مفاهيم الربحية والاستدامة في سياق عمل تلك المنظمات، محاولة مساعدة العاملين في منظمات المجتمع المدني على إدراك مفهوم الاستدامة، التمييز بين الإيرادات التي تحققها المنظمة من أنشطتها التشغيلية ومن مواردها عن الأنشطة غير التشغيلية، كيفية معالجتها، والإفصاح عنها في التقارير المالية. خرجت الدراسه بأن الاستدامة أو الإعتماد على الذات هدف يتجاوز مستوى التعادل المالي بالنسبة للمنظمة، فالمنظمة الناجحة المستمرة لابد أن تحقق فائض أو دخلا يزيد عن إنفاقها، ولكي تؤدي هذه المنظمات دورها وتقديم أحدث الخدمات من المنظمات التي تخدم مصالح وحاجات الأعضاء عليها تحقيق الإستدامة لضمان الاستدامة التشغيلية وتحقيق الأهداف الإجتماعية التي أسست من أجلها، لابد أن يكون لها نشاطات تشغيلية ودخل تشغيلي ينتج عن الخدمات التي تقدمها، عدم الإعتماد على المنح كمصدر أساسي للدخل كي تساهم في تغطية نفقاتها، تحقق فائض للنمو يمكنها من الإستدامة المالية، بالتالي الإستمرار في النشاط وتوسيع نطاقها وتحسين مستوى الخدمات المقدمة.

9. دراسة (Padilla, Staplefoote et al. 2012) بعنوان" الإستدامة المالية للمنظمات غير الربحية" "Financial Sustainability for Nonprofit Organizations"

تناولت الدراسة الإستدامة المالية للمنظمات غير الربحية وأهميتها لقادة هذه المنظمات، والممولين الحاليين والمحتملين، المجتمعات التي تخدمها المنظمات غير الربحية مع ذلك، تواجه المؤسسات غير الربحية عددًا لا يحصى من التحديات في إنشاء والحفاظ على الاستدامة المالية في محاولة لتحسين آداء الإستدامة مع شح مواردها والتي تخدم المجتمعات ذات الحاجة العالية، أوجدت الدراسة أن الاستدامة على المدى الطويل والتحديات التي تواجهها المنظمات غير الربحية كأمر ضروري لتحقيق أقصى إستفادة من وضع الإستراتيجيات وتحسين الخدمات غير الربحية، إن إنشاء الإستدامة المالية عملية ديناميكية ومستمرة، دعم المجتمع والشراكات التعاونية التي تتوافق بشكل وثيق مع مهمة المنظمات غير الربحية، فتتغلب بالتالي على التحدي المتمثل في تأسيس الإستدامة على المدى القصير والطويل.

10. دراسة (Seppey, Mathieu et al, 2017) بعنوان "تقييم إستدامة المشروع الممول من المانحين، دراسة حالة التمويل القائم على النتائج في منطقة كوليكورو ، مالي"

"Donor-funded project's sustainability assessment, a qualitative case study of a results-based financing pilot in Koulikoro region, Mali"

تهداف الدراسة إلي فهم عملية الإستدامة للمشروع وتقييم مستوى الإستدامة. تم فحص الاستدامة من خلال محدداتها المختلفة والتساؤل حول أنواع الدوافع التي يمكن أن تكون أكثر إستقرارًا. تظهر نتائج الدراسة ضعف مستوى الاستدامة للمشروع بسبب العديد من العوامل كعدم وجود تخطيط للاستدامة، عدم الاستثمارات في الموارد طويلة الأجل إضافه إلي الإشراف والاستثمارات والحوافز وغيرها. الدراسات المستقبلية الإهتمام بموقع أصحاب المصلحة المحليين في المشروع بهدف تحقيق نتائج أكثر إستدامة وفعالية.

11. دراسة (P Hamukwala, et al. 2008) بعنوان "تصور مديري مشاريع المنظمات غير الحكومية لاستدامة مشاريع التنمية، دليل تجريبي من أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى"

NGO Project Managers' Perception of the Sustainability of Development Projects: Empirical Evidence from Sub-Saharan Africa

تهدف الدراسة إلي تحديد كيفية تأثير مشاركة أصحاب المصلحة على إستدامة مشاريع التنمية الخاصة بالمنظمات غير الحكومية العاملة في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى (SSA)، تقييم مدى مشاركة المنظمات غير الحكومية في مشاركة أصحاب المصلحة في تنفيذ الأنشطة الإنمائية، تحديد كيفية تأثير مشاركة المستفيدين المستهدفين في تخطيط وإدارة مشاريع التنمية من قبل المنظمات غير الحكومية على إستدامة المشروعات، تحديد ما إذا كان الدعم المقدم من أصحاب المصلحة الآخرين يؤثر على إستدامة أنشطة المشروع. تمثلت مشكلة الدراسة أن المنظمات التنموية تركز بشكل متزايد على مشاركة المستفيدين الرئيسيين وتعاونهم مع أصحاب المصلحة كعوامل حاسمة لإستدامة أنشطة المشروع، أن هذه العوامل تؤثر على تقديرات مديري المشاريع حول الاستدامة المحتملة لأنشطة المشروع في هذه الدراسة. حددت الدراسة العوامل التي تؤثر على تصور الاستدامة كمقياس للمشاركة، (التشاور مع المستفيدين، صنع القرار، العمل التطوعي، بدء المشروع، والمشاركة التفاعلية). أوجدت الدراسة أن هذه العوامل تؤثر على الاستدامة المتوقعة لأنشطة المشروع وأن العلاقة مع الاستدامة المتصورة أقوى، أن معظم المنظمات

غير الحكومية كانت تعمل على إشراك أصحاب المصلحة الأساسيين على مستويات عالية من المشاركة وتحظى بدعم قوي في أنشطة المشاريع من الحكومة والمجتمعات المحلية، أن تصور المديرين لإستدامة المشروع يزداد مع إرتفاع مستويات مشاركة أصحاب المصلحة الأساسيين، زيادة الدعم الذي يتلقونه من المجتمع والحكومة المحلية كمفتاح للإستدامة، هذا يعني أنه إذا كان المشروع مستدامًا فيجب أن يحظى بدعم كبير من الحكومة المحلية والمجتمع المحلي، وهذا يتطلب إشراك أصحاب المصلحة غير الأساسيين في التخطيط وتحديد الدور الذي من المفترض أن يلعبوه في تنفيذ أنشطة المشروع. كما أن الدعم الحكومي ومتغيرات المشاريع المجتمعية أيضًا من أهم المؤشرات على الإستدامة المتوقعة.

12. دراسة (Calefato, Lanubile et al, 2016) بعنوان شراكة بين الجامعة والمنظمات غير الحكومية لدعم مشاريع التكنولوجيا المساعدة

"A University-NGO partnership to sustain assistive technology projects"

غالبًا ما تعاني المنظمات غير الحكومية من قلة الموارد البشرية والمالية، تعتبر تكنولوجيا المعلومات شرطًا أساسيًا للتنمية الإقتصادية والإجتماعية، التعاون الناجح بين مجموعة التطوير التعاوني وكيف تساعد المؤسسة الأكاديمية المنظمة غير الحكومية على تحقيق الاستدامة في ثلاثة مشاريع برمجية. تصف التجربه بناء هذه العلاقة، جنبًا إلى جنب مع المشاريع والطريقة التي يتم من خلالها تطويرها ودعمها. يمثل نقص التمويل مشكلة خاصة في تطوير التقنيات المساعدة، والتي غالباً ما تتضمن الحصول على أجهزة أو برامج مخصصة لبناء نموذج أولي عملي. أوجدت الدراسة الحاجة إلى التنسيق بين المساهمين، سهلت الأوساط الأكاديمية الإستعانه بالطلاب تطوير برامج مستدامة في المنظمة غير الحكومية.

13. تقرير إستراتيجية المساعدات (2011)، أعدته حكومة السودان مع الجهات المانحة يعنى بتنسيق المساعدات نسبة لأهمية التنسيق والتعاون بين الجهات المسؤولة بالدولة والمنظمات الداعمة للمساعدات، خلص التقرير أنه لا يوجد تنسيق بين الوزارات فيما يتعلق بإدارة المساعدات، سوء تنسيق المساعدات يظهر جلياً في قيام مشاريع قائمة بذاتها بتمويل من جهات مانحة خارج عملية الميزانية وتعمل منفصلة، إضافة إلي عدم وجود نظام لتبادل المعلومات مما أدي إلي صعوبة إدارة تدفق المساعدات وربطها بالإستراتيجية القومية. كما أن فاعلية هذه المساعدات تبقى محدودة ما لم تساهم الدولة بدعمها المحلي

لتسهيل تدفق المساعدات وتسيير المشاريع فإن ضعف التمويل المحلي من الدولة عامل حاسم لإستدامة المشروع، مما يؤكد أهمية دور الدولة في العلاقة بين المساعدات الخارجية وإستدامة مشاريع التنمية.

14. دراسة (Murray, A. et al, 2010) بعنوان "التعاون لتحقيق المسؤولية الإجتماعية للشركات والإستدامة"

"Collaborating to achieve corporate social responsibility and sustainability"

تهدف الدراسة إلي إستكشاف إمكانيات ومشاكل التعاون في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) والاستدامة، وتقيّم بشكل نقدي المساهمة المحتملة التي قد يقدمها نهج تعاوني بين الشركات، تقييم كيفية معالجة هذه القضية من الناحية النظرية والممارسة، تخلق التنمية المستدامة تحديات واسعة النطاق لمجموعة واسعة من الشراكات بين الحكومات والمنظمات غير الحكومية والشركات والمجتمع المدني. أوجدت الدراسة قد يبدو التعاون بين الوكالات أعلاه بشكل أو بآخر خطوة منطقية في دعم التدابير الرامية إلى تحقيق إقتصاد عالمي أكثر مسؤولية وإستدامة بيئياً من الأولويات فإن التعاون هو أحد طرق التقدم لمعالجة مشاكل العالم الأكثر تعقيداً. توصي الدراسة بالتطبيق العملي لإمكانيات التعاون نحو النهوض بالمسؤولية الاجتماعية للشركات والاستدامة، مزيد من البحث حول التعاون الذي يتجاوز المنظمة ويعالج مباشرة المشاكل النظامية الأوسع نطاقا التي تواجه البشرية.

15. دراسة بعنوان (Peiris, 2011) "العلاقة بين المنظمات غير الحكومية وحكومة ملاوي"

"NGO/Government Relations in Malawi"

تركز الدراسة على فهم العلاقة بين المنظمات غير الحكومية وأصحاب المصلحة على المستوى الإداري. تمثلت مشكلة الدراسة على الرغم من هذه العلاقة هي جزء لا يتجزأ من نجاح مهمة المنظمات غير الحكومية غالبا ما يكون صعباً، فأن فهم العلاقة يمكن أن تساعد كل من المنظمات غير الحكومية والحكومات إلى إنشاء الهياكل والعمليات التي يمكن أن تزيد من التعاون بين الكيانين. كان هناك قدرا كبيرا من المساعدات من أجل التنمية في أفريقيا من خلال المنظمات غير الحكومية، لكن من دون علاقة عمل جيدة بين المنظمات غير الحكومية والحكومات يؤدي إلي ضياع المساعدات. توصلت الدراسة إلي ان هناك علاقة إيجابية بين الحكومة والمنظمات غير الحكومية، أن تعزيز علاقة العمل يقود إلي تحسين هذه الشراكة في التنمية، يمكن أن يؤدي إلى تحسين التنسيق بين الطرفين وبالتالي زيادة فعالية إستخدام جميع الموارد.

خرجت التوصيات بإجراء دراسة عن الدعم المالي للمنظمات غير الحكومية في ملاوي، وأي دوافع خفية تمكن من مصادر التمويل، يمكن دراسة الآثار الإيجابية التي يمكن الحصول عليها من التدريب قبل نقل الموظفين المنظمات غير الحكومية لملاوي أو بلدان أخرى.

5/4/2- خلاصة الفصل: -

هذا الفصل من الدراسة تم تقسيمه إلي أربعة مباحث، حيث إشتمل المبحث الأول علي مفاهيم المتغير المستقل المساعدات الفنية غير الحكومية، أما المبحث الثاني تناول مفاهيم المتغير المعدل سياسة الدولة، المبحث الثالث المفاهيم المتعلقة بالمتغير التابع إستدامة مشاريع التنمية. المبحث الرابع تم فيه عرض الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة.

3- الفصل الثالث

(الإطار التطبيقي)

يتناول هذا الفصل دراسة حالة الوكالة الدولية للطاقة الذرية متمثلة في مشاريع المساعدات الفنية، بالإضافة إلي تناول منهجية الدراسة، فقد تم تقسيمه إلي أربعة مباحث كما يلي:

1/3 - المبحث الاول: الوكالة الدولية للطاقة الذرية

2/3 - المبحث الثاني: مشاريع المساعدات الفنية للوكالة الدولية في السودان

3/3 – المبحث الثالث: تقييم مشاريع المساعدات من خلال نتائج المقابلات الإستطلاعية

4/3 - المبحث الرابع: منهجية الدراسة

5/3 – خلاصة الفصل

1/3 – المبحث الأول – الوكالة الدولية للطاقة الذرية:

International Atomic Energy Agency (IAEA)

يهتم هذا الجزء بتوضيح حالة الوكالة الدولية للطاقة الذرية كمنظمة غير حكومية داعمة لمشاريع المساعدات الفنيه في السودان، ذلك من خلال النقاط التالية:

1/1/3 – نبذه تاريخية عن الوكالة الدولية للطاقة الذرية

2/1/3 – برنامج المساعدات الفنية للوكالة الدولية للطاقة الذرية

3/1/3 – مشاريع المساعدات الفنية للوكالة الدولية للطاقة الذرية في السودان

4/1/3 – أنواع المساعدات الفنية للوكالة الدولية

5/1/3 – المساعدات الفنية وأهداف التنمية المستدامة

6/1/3 – برنامج المساعدات الفنية في إفريقيا

7/1/3 – إتفاقية أفرا

8/1/3 – التحديات التي تواجهه المؤسسات النووية القومية

9/1/3– الطاقة النووية

10/1/3– الإستخدامات السلمية للطاقة النووية عبر مشاريع الوكالة الدولية

1/1/3 – نبذه تاريخية عن الوكالة الدولية للطاقة الذرية:

International Atomic Energy Agency (IAEA)

تعتبر الوكالة الدولية للطاقة الذرية المحفل الحكومي الدولي الأول في العالم للتعاون العلمي والتقني في إستعمال التكنولوجيا العلمية للأغراض السلمية. تم تأسيس الوكالة الدولية للطاقة الذرية بصفتها منظمة مستقلة في إطار الأمم المتحدة في العام 1957م، هي المنظمة الوحيدة ضمن منظومة الامم المتحدة التي تملك الخبرة في مجال التكنولوجيا النووية. يوجد المقر الرئيسي للوكالة في مركز فيينا الدولي بالنمسا، تهدف إلي تشجيع الإستخدامات السلمية للطاقة النووية (العلوم والتكنولوجيا)، الحد من التسليح النووي (السلامة والامان النووي)، كما تقوم بأعمال الرقابة والتفتيش (الضمانات والتحقق) ولا تعبر الوكالة ناقلاً أساسيا للتكنولوجيا والعلوم النووية فقط بل أيضاً تعمل علي تعزيز الإعتماد علي الذات، تقوية الموارد البشرية، الربط الشبكي، تبادل المعرفة، إقامة الشراكات، تحسين وزيادة المردود الإقتصادي للمجتمع، والتنمية المستدامة (Fischer, 1997).

تعمل الوكالة مع الدول الأعضاء البالغ عددهم (168) دولة مع شركاء متعددين علي نطاق عالمي ضمن أكثر من (77) منظمة حكومية وغير حكوميه (NGOs) لتقديم الدعم الفني للدول الأعضاء منها منظمة الصحة العالمية WHO، منظمة الزراعة والأغذية FAO، برنامج الغذاء العالمي UNDP IFAD، البنك الدولي، اليونيسيف UNICEF، الاتحاد الأوربي EU، منظمة الأمم المتحدة للتنمية والصناعة اليونيدو UNIDO ومنظمات أخري. تهدف الوكالة الوكالة عن طريق برنامج التعاون التقني بمساعدة الدول الأعضاء وتعزيز تبادل المعلومات العلمية والتقنية بينهم ذلك بمساندة إستعمال العلم والتكنولوجيا النووية لملائمة ومعالجة أولويات التنمية المستدامة الرئيسية علي المستوي القومي والإقليمي والأقاليمي (IAEA, 2015).

2/1/3– برنامج المساعدات الفنية للوكالة الدولية للطاقة الذرية: –

يمثل برنامج المساعدات الفنية التابع للوكالة الدولية الآلية الرئيسية التي تقوم الوكالة من خلالها بتقديم الخدمات إلي الدول الأعضاء، يعتبر برنامج المساعدات الفنية فريداً من نوعه في منظومة الأمم المتحدة لأنه يجمع بين الكفاءات التقنية والإنمائية المتخصصة، يدعم البرنامج تطبيق العلوم التكنولوجيا النووية

تطبيقاً سلمياً، مأموناً، وآمناً لأغراض التنمية الإجتماعية والإقتصادية المستدامة، كما يركز البرنامج علي إحتياجات وأولويات البلدان الأقل نمواً، كما يضطلع البرنامج بدور مهم في مساعدة الدول الاعضاء في سد الفجوة بين تحقيق الكفاءات التقنية وتطبيق تلك الكفاءات من أجل تقدم الإنسان.

يقدم البرنامج ضمن نطاق عريض من المجالات الإنمائية يشمل ذلك الصحة، الأغذية والزراعة، المياه والبيئة، الطاقة النووية، السلامة والأمان النووي، وإدارة النفايات. يساعد برنامج المساعدات الفنية البلدان في إكتساب القدرات اللازمة لتمكينها من إستخدام الأدوات العلمية بشكل فعال لفهم التحديات الإنمائية ومواجهتها كأهداف الأمم المتحدة الإنمائية للألفية في العام 2015م. جدول (5/3) يوضح مجالات نشاط برنامج المساعدات الفنية. يعتبر برنامج المساعدات الفنية الآلية الرئيسية للوكالة الدولية للطاقة الذرية لنقل التكنولوجيا النووية إلى الدول الأعضاء، ومساعدتها على معالجة الأولويات في المجالات الإنمائية الرئيسية، كما يساعد البرنامج الدول الأعضاء على تحديد وتلبية إحتياجات الطاقة المستقبلية، تحسين السلامة الإشعاعية والأمن النووي في جميع أنحاء العالم، من خلال تقديم المساعدة التشريعية (IAEA, 2015).

3/1/3- مشاريع المساعدات الفنيه للوكالة الدولية: -

تنقسم مشاريع المساعدات الفنية للوكالة الدولية (IAEA) طبقا للدول الأعضاء إلي مشاريع : قومية، إقليمية، أقاليمية (Salih, 2015).

1. مشاريع قومية National Projects:- هي المشاريع التي تقترحها الدولة لتقديم حلول لمشاكل فى مجالات بعينها وتوافق عليها الوكالة بعد دراستها وتقوم بدعمها من خلال خطة توقع عليها الدولة والوكالة. على الدولة ترشيح شخص كمنسق للمشروع ومؤسسة أو مؤسسات لتنفيذ المشروع.

2. مشاريع إقليمية Regional Projects:- هى مشاريع تقترحها الدول الأفريقية لطلب مساعدات فنية من الوكالة الدولية فى مجالات غالباً ما تكون لها صفة مشتركة بين دول الإقليم. تدعم الوكالة هذه المشاريع من خلال خطة تتفق عليها الوكالة مع الدول المشاركة، على أن تقوم كل دولة بتعيين منسق للمشروع ومؤسسة أو مؤسسات لتنفيذ المشروع. تتضمن المشاريع الإقليمية مشايع أفرا (AFRA Project) وهي تعمل في إطار إتفاقية التعاون الإقليمي الإفريقيي للبحث وتطوير الخبرات في مجال العلوم النووية والتكنولوجيا

4. مشاريع أقاليمية Interregional Project INT:- هى مشاريع تقترحها الوكالة لمعالجة قضايا عالمية فى مجال التقنيات النووية، أيضاً على كل دولة ترشيح منسق للمشروع ومؤسسة أو مؤسسات لتنفيذ المشروع.

جدول (5/3): مجالات نشاط برنامج المساعدات الفنية للوكالة الدولية للطاقة الذرية

رقم	مجال البرنامج التنموي	نشاط البرنامج التنموي
1	تطوير المعارف النووية	–بناء القدرات وتنمية الموارد البشرية –البني الاساسية القانونية النوويه
2	التطبيقات الصناعية	–منتجات لأغراض العلوم والتجارة –المفاعلات البحثية –تكنولوجيا النظائر المشعة
3	الطاقة	–تخطيط الطاقة –القوي النووية –مفاعات القوي النووية –دورة الوقود النووي
4	الأغذية والزراعة	– إنتاج المحاصيل – إدارة المياه والتربة الزراعية – الإنتاج الحيواني – مكافحة الآفات الحشرية – الأمن الغذائي
5	الصحة والتغذية	–الوقاية من السرطان ومكافحته –العلاج الإشعاعي للأورام –الطب النووي –المستحضرات الصيدلانية الإشعاعية –قياس الجرعات الطبية –التغذية لتحسين الصحة
6	المياه والبيئة	–إدارة الموارد المائية –البيئات البحرية والساحلية
7	الرقابة والأمان النووي	–الرقابة والأمان الإشعاعي –أمان المنشآت النووية –الوقاية من الإشعاع –أمان النقل –الأمن النووي –التأهب والتصدي للطوارئ –إدارة النفايات المشعة

المصدر: إعداد الباحث من الدراسات السابقة (2019)

4/1/3- أنواع المساعدات الفنية من للوكالة الدولية: -

ينفذ برنامج الوكالة الدولية للمساعدات الفنيه في أربعة مناطق هي: إفريقيا، آسيا والمحيط الهادي، أوروبا، أمريكا اللاتينية، والكاريبي. تتم مواءمة الدعم لتلبية الإحتياجات المحدودة للدول والمناطق، تحدد تلك الإحتياجات من خلال إتفاقية برنامج الإطار القطري لكل دولة. تقدم الوكالة الدولية الدعم للدول الأعضاء على النحو التالى:

1. **الأجهزة:** تقوم الوكالة بشراء معظم الأجهزة العلمية اللازمة لتنفيذ المشروع، على الدولة دفع رسوم الجمارك وتخليصها، تستخدم المعدات والمواد التي تقدمها الوكالة لإنشاء وتعزيز البنية التحتية لتنفيذ الأنشطة الإنمائية القومية للدول الأعضاء.
2. **الخبراء:** تتيح المساعدة التي يقدمها الخبراء الإستفادة من خبراتهم في الاستشارات الفنية والمساعدة في إعداد مقترح المشروع والخطة، تركيب الأجهزة، والتدريب الكوادر محلياً.
3. **التدريب:** برنامج المساعدات الفنية مصصم لبناء قدرات مستدامة لدي الدول الأعضاء فيما يتعلق بتطبيق العلوم والتكنولوجيا النووية تطبيقاً سلمياً، يركز علي تنمية الموارد البشرية من خلال المنح الدراسية، الزيارات العلمية، الدورات التدريبية، الإجتماعات، وحلقات العمل. تغطي الدورات التدريبية وورش العمل المقدمة مساحة واسعة من المواضيع المتصلة بالتطبيق السلمي للتكنولوجيا النووية في مختلف القطاعات، كما يساعد علي بناء الخبرات القومية وتعزيز التواصل من خلال الجمع بين الباحثيين والفنيين من محتلف أنحاء العالم. كما يقدم البرنامج منح دراسية جامعية، منح دراسات عليا خاصة للبلدان المنخفضة ومتوسطة الدخل. لضمان وسهولة الإستفادة من برنامج المساعدات الفنية وإستدامته، أطلقت مبادرة التعليم عن بعد منسق وقائم علي الإنترنيت يلائم الدراسة الشخصية، التطوير المهني المستمر، والتدريب المهني للمتخصصين. مما يتيح مشاركة متنامية، مستدامة، ومجدية التكلفة جدول (6/3) وجدول (7/3) تقرير التعاون الفني للوكالة الدولية (2010)، يوضحان جملة المساعدات الفنية بأنواعه المختلفة من الوكالة الدولية للدول الاعضاء في الفترة من (1996–2016).

جدول (6/3): جملة المساعدات الفنية بأنواعه المختلفة من الوكالة الدوليه للطاقه الذرية لصالح الدول الأعضاء وجملة المبالغ (بالمليون دولار) في الفترة من (1996–2016)

السنة	الخبراء الدوليين	الدورات التدريبية	المشاركين في الكورسات	المنح والزيارات العلمية	المبلغ بالمليون دولار
1996	**	122	1718	1390	63,5
1997	**	122	1752	1223	59,3
1998	2530	160	2012	1335	63,2
1999	2884	162	2324	1381	72,0
2000	3050	162	2263	1637	68,0
2001	3417	146	2260	1516	71,1
2002	3351	172	2398	1632	67,7
2003	3121	155	2107	1411	75,4
2004	2618	151	2041	1444	87,1
2005	2784	154	1574	1436	73,6
2006	3039	173	2477	1697	97,6
2007	3546	160	2287	1661	93,3
2008	3240	177	2744	1621	96,4
2009	3694	188	2493	1532	85,4
2010	3890	222	2962	1838	85,0
2011	3319	205	3051	1397	79,1
2012	3250	191	3117	1675	70,7
2013	3509	209	3041	2005	78,2
2014	3461	187	2830	1677	83,6
2015	3477	175	2722	1852	92,6
2016	3777	193	3114	1701	81,6
المجموع	61957	3586	51287	33061	1701

المصدر: إعداد الباحث من الدراسات السابقة (2019)

** : لا توجد بيانات

جدول (7/3): يوضح المساعدة الفنية من الوكالة الدولية للطاقة الذرية لشراء الأجهزة والمعدات لصالح الدول الأعضاء وجملة المبالغ في الفترة (1996– 2009)

السنة	أمر الشراء	المبلغ المرصود بألآف الدولارات
1996	3,919	25,0
1997	4,444	28,8
1998	3,952	28,5
1999	3,950	25,5
2000	3,650	25,4
2001	4,209	30,1
2002	4,475	32,4
2003	3,115	31,7
2004	2,572	32,1
2005	2,991	NA
2006	3,191	NA
2007	2,955	NA
2008	2,064	NA
2009	2,466	NA
المجموع	47,953	262,5

المصدر: إعداد الباحث من الدراسات السابقة (2019)

NA*: لا توجد بيانات Data not Avialable

5/1/3- المساعدات الفنية وأهداف التنمية المستدامة:-

توفر خطة التنمية المستدامة لعام 2030م أهداف التنمية المستدامة المنبثقة عنها، التي إعتمدتها الجمعية العامة للأمم المتحدة في سبتمبر 2015 في مجال التنمية في السنوات الخمس عشرة المقبلة كما تعكس أيضاً الأولويات القومية للدول الأعضاء في الوكالة. قد أسهم البرنامج في إنجازات وطنية في خمسة من الأهداف الإنمائية للألفية تمثلت في القضاء علي الفقر المدقع والجوع، تقليل وفيات الأطفال، تحسين الصحة النفاسية، مكافحة فيروس نقص المناعة البشرية/ الإيدز والملاريا وغيرهما من الأمراض، كفالة الإستدامة البيئية. كما يدعم برنامج التعاون التقني تعزيز المساوة بين الجنسين وتمكين المرأة معاً. في المتوسط، علي مدي السنوات العشر صرف ما بين 40% و 50% من أموال التعاون التقني في مجالات تتصل بالأهداف الإنمائية للألفية، تقرير التعاون الفني للوكالة الدولية (2018).

6/1/3- برنامج المساعدات الفنية في إفريقيا: -

قدمت الوكالة عبر برنامجها للتعاون التقني الدعم إلي (45) دولة إفريقية من ضمن (168) من دول الأعضاء بنسبة 27%، من بينها (26) دولة من أقل البلدان نمواً ضمن (35) من دول Less Devlopment Countries(LDCs). حيث يتم في أفريقيا فقط تنفيذ (270) مشروعا نشطا من ضمن (1072) مشروعاً هذا العام 2019م. تساعد الوكالة في سد الإحتياجات خاصة فيما يتعلق بمشاكل التنمية المستدامة للبلدان الأقل نمواً، تتمحور معظم إحتياجات الدول الإفريقية الأقل نمواً حول مسائل الصحة، الإغذية والزراعة، والمياه والبيئة. من بين التحديات التي تؤثر في مشاركة البلدان الإفريقية في برنامج التعاون التقني عدم الكفاية التخطيط الجيد للأنشطة وآليات التنفيذ، صياغة البرامج وتصميمها وتنفيذها، عدم كفاية الموظفين الماهرين والكوادر البشرية المدربة تدريباً جيداً لتطبيق التكنولوجيا النووية لأغراض التنمية الإجتماعية والإقتصادية. تتعاون الوكالة الدولية مع وكالات أخري ومنظمات دولية لرفع وتحسين قدرات البلدان الأقل نمواً في أفريقيا منها منظمة الصحة العالميه، اليونسكو، الوكالة الدولية لبحوث السرطان، منظمة الأغذية والزراعة، البنك الأفريقي للتنمية، البنك الاسلامي للتنمية، الوكالة اليابانيه للتعاون الدولي JICA. جدول (8/3) يوضح حجم المساعدات الفنية من الوكالة الدولية للطاقة بأنواعها المختلفة علي الدول الأفريقية الأعضاء في الفترة (2004 - 2016).

جدول (8/3): عدد الدول الإفريقية وحجم المساعدات الفنية بأنواعها المختلفة من الوكالة الدولية علي الدول الأفريقية الأعضاء، جملة المبالغ (بالمليون دولار) في الفترة (2004–2016)

السنة	الدول الأفريقية	الخبراء الدوليين	الدورات التدريبية	المشاركين في الدورات التدريبية	المشاركين في الأجتماعات والمؤتمرات	المنح والزيارات العلمية	المبلغ بالمليون يورو	النسبة %
2004	30	**	**	**	**	**	**–	**
2005	33	**	**	**	**	**	20,7	77,6
2006	35	**	**	**	**	**	26,8	78,7
2007	37	**	**	**	**	**	29,6	76,3
2008	38	617	**	731	359	543	23,5	76,4
2009	39	672	**	820	748	557	26,4	78,5
2010	41	701	**	920	779	683	27,1	73,7
2011	40	587	**	1118	746	441	18,9	80,5
2012	40	711	50	902	1226	582	17,7	74,5
2013	40	750	46	922	1247	703	21,6	80,4
2014	43	840	39	822	1591	722	19,2	77,6
2015	45	895	49	892	1257	708	24,3	82,1
2016	45	994	44	868	1392	714	28,1	85,0
المجموع	506	6767	228	7995	9345	5653	257,8	947,6

المصدر: إعداد الباحث من الدراسات السابقة (2019)

7/1/3- إتفاقية أفرا AFRA:

إتفاقية افرا هي وثيقة قانونية تمثل الإتفاق التعاوني الإقليمي للبحث والتطوير والتدريب في مجال العلم والتكنولوجيا النووية (أفرا) وهو إتفاق يتم بين حكومات الدول الاعضاء، التي نبعت من مبادرة من الدول الأفريقية الأعضاء على غرار تلك الاتفاقيات الموجودة في آسيا وأمريكا اللاتينية (Boussaha,1995). تتعهد الدول الاطراف بأن تشجع وتنسق بالتعاون فيما بينها ومع الوكالة الدولية مشاريع تعاونية في البحث والتنمية والتدريب الخاصة بالعلم والتكنولوجيا النوويين خلال المؤسسات القومية الملائمة للدول الإفريقيه الموقعة علي الإتفاق البالغ عددهم (42) دولة إفريقية من جملة (146) دولة منهم (37) من الدول الأقل نمواً. يوفر إتفاق أفرا الذي دخل حيز النفاذ (1990) إطاراً للدول الأعضاء الأفريقية لتكثيف تعاونها من خلال برامج ومشاريع تركز على الحاجات المشتركة المحددة لأعضائها، تشمل أنشطة طائفة واسعة من التطبيقات السلمية للتقنيات النووية التي تساهم في تحقيق أهداف التنمية الوطنية والإقليمية. تهدف الإتفاقية من خلال الموقف الاقليمي للتنمية المستدامة إلي:

- تعزيز المساهمة المستدامة للعلوم والتكنولوجيا النووية لتلبية الاحتياجات التنموية ومصالح الدول الأعضاء.
- ترسيخ ثقافة المساعدة المتبادلة والتعاون الإقليمي في للإستفادة من الخبرات النووية والبنية التحتية المتاحة
- نشر ثقافة السلامة النووية والأمن على الصعيدين الإقليمي والوطني في الاستغلال المربح للعلوم والتكنولوجيا النووية.

تهدف الإتفاقية من خلال الموقف الإقليمي للتنمية المستدامة إلي:

- تعزيز المساهمة المستدامة للعلوم والتكنولوجيا النووية لتلبية الاحتياجات التنموية ومصالح الدول الأعضاء.
- ترسيخ ثقافة المساعدة المتبادلة والتعاون الإقليمي في الإستفادة من الخبرات النووية والبنية التحتية المتاحة
- نشر ثقافة السلامة النووية والأمن على الصعيدين الإقليمي والوطني في الاستغلال المربح للعلوم والتكنولوجيا النووية

- توطيد الشراكات المستمرة وخلق الوعي بين صانعي القرار والمجتمع المدني والمستخدمين والجمهور العام حول فوائد التطبيق السلمي للعلوم والتكنولوجيا النووية
- تسريع الاتجاه نحو الإكتفاء الذاتي الإقليمي للتطبيقات السلمية للطاقة النووية بتنسيق الموارد المادية والبشرية ونشر الطرق والممارسات الإبداعية بشكل مربح وفعال.

8/1/3- الإتفاقيات والمعاهدات الدولية مع الوكالة الدولية والمنظمات ذات الصلة:

تعتبر الإتفاقيات والمعاهدات الدولية من ضمن الأطر التشريعية والرقابية المهمة لضمان الإستخدام السلمي للطاقة الذرية والإلتزام بمعايير الأمن والأمان الإقليمي والدولي. تختص هذه الإتفاقيات والمعاهدات بعدد سبعة مجالات تشمل الأمان النووي، الحماية المادية، المسؤولية المدنية، منع الإنتشار النووي، مكافحة الإرهاب، حماية البيئة البحرية، والتعاون الدولية. تنقسم هذه الإتفاقيات إلي ثلاثة فئات: -

1. المعاهدات الخاضعة لرعاية الوكالة الدولية للطاقة الذرية: هي إتفاقيات دولية تتفاوض عليها وتعتمدها الدول الأعضاء في الوكالة
2. الإتفاقيات التي تكون الوكالة طرفاً فيها: هي إتفاقيات دولية أبرمتها الوكالة الدولية بصفتها منظمة دولية مع فرادي الدول الاعضاء أو المنظمات الدولية الأخري
3. المعاهدات ذات الصلة بالوكالة الدولية للطاقة الذرية: هي إتفاقيات دولية لم تبرم تحت رعاية الوكالة الدولية وليست طرفاً فيهاولكنها ذات صلة بالإستخدامات السلمية للطاقة الذرية

إنضم السودان لعدد من الإتفاقيات والمعاهدات الدولية كما تم التوقيع علي عدد منها حيث تصبح هذه الإتفاقيات قانوناً بعد التوقيع عليها كما أن موقف الدول من الإتفاقيات والمعاهدات يتم تحديثه دورياً. جدول (9/3) يوضح الاتفاقيات والمعاهدات الدولية ذات الصلة بالستخدام السلمي للطاقة الذرية وموقف السودان من توقيع الإتفاقية (SNRRA, 2017).

جدول (9/3) الاتفاقيات والمعاهدات الدولية ذات الصلة بالستخدام السلمي للطاقة الذرية وموقف السودان من توقيع الإتفاقيات حتي أبريل 2016:

الإتفاقية/ المعاهده	مجال إختصاص الإتفاقية	عدد الدول المنضمة	عدد الدول الموقعة	موقف السودان	تاريخ التوقيع
تقديم المساعدة عند وقوع حادث نووي أو إشعاعي	تقديم المساعدة الفورية بهدف حماية الأرواح والممتلكات والبيئة والتخفيف من آثار حدوثها	112	68	المصادقة علي الإتفاقية مع التحفظ	سبتمبر 1986
أمان التصرف في الوقود المستهلك والنفايات المشعة	الوقود المستهلك الناجم عن تشغيل مفاعلات نووية مدنية والنفايات الناتجة من تطبيقات مدنية	72	42	غير منضم لهذه الإتفاقية	–
المسؤولية المدنية عن الأضرار النووية	التعويض عن الأضرار الناجمة عن الحوادث التي قد تقع من الإستخدامات السلمية للطاقة النووية	40	13	غير منضم لهذه الإتفاقية	–
المسؤولية المدنية في النقل البحري للمواد النووية	حماية النقل البحري وتأمين نقل المواد النووية	17	12	غير منضم لهذه الإتفاقية	–
منع إلقاء النفايات ولمواد ذات الصلة في البحار	منع التلوث البحري من إلقاء النفايات والمواد ذات الصلة لمنع، خفض، وإزالة التلوث.	17	14	غير منضم لهذه الإتفاقية	–
الحظر الجزئي للتجارب النووية	عدم إنتشار الإسلحة النووية	117	108	صادق عليها في 1966	أغسطس 1963
عدم إنتشار الإسلحة النووية	منع إنتشار الإسلحة النووية إلي دول أخري غير تلك التي كانت تمتلكها وتحقيق نزع السلاح النووي.	190	189	منضم للإتفاقية	1973
حظر وضع الأسلحة النووية وغيرها من أسلحة الدمار الشامل	منع إنتشار الإسلحة النووية إلي دول أخري غير تلك التي كانت تمتلكها وتحقيق نزع	94	84	صادق عليها في 1966	أغسطس 1963

علي قاع البحار ومحيطات وباطن الأرض	السلاح النووي.				
الحظر الشامل للتجارب النووية	حظر إختبار الأسلحة النووية وجميع التفجيرات النووية الأخري	164 مصادقة	183	صادق ووقع علي الإتفاقية	يونيو 2004
قرار مجلس الأمن رقم 1540	منع إنتشار الأسلحة النووية والكيميائية والبيولوجية لتعزيز الإستقرار والسلام	164 مؤيدة	–	وافق علي القرار	
معاهدة بلندابا	جعل منطقة أفريقيا خالية من الأسلحة النووية، حظر إمتلاك، تخزين، دفن نفايات نووية، أو إجراء تجارب نووية علي أرضها	40	جميع الدول الإفرقية عدا جنوب السودان	صادق ووقع علي المعاهده	أبريل 1996
برتكول الضمانات الإضافي	منع إنتشار الأسلحة النووية وتعزيز الضمانات للوكالة الدولية والتأكد ن عدم استخدام الماد النووية لأغراض غير سلمية	128	19	لم يبرم البرتكول	–
إتفاقية الحماية للمواد النووية والمرافق النووية	حماية المواد النووية المستخدمة في الأغراض السلمية تخزينها ونقلها	103 مصادقة	–	غير مصادق علي الإتفاقية	–
إمتياز وحصانات الوكالة الدولية للطاقة الذرية	منح الحصانة وبعض الإمتيازات لموظفي الوكالة الدولية أثناء ممارستهم عملهم في أي دولة طرف في الإتفاق	84	–	غير منضم للإتفاقية وغير موقع	–
الإتفاقية الدولية لقمع أعمال الإرهاب النووي	تجريم أعمال الإرهاب النووي، تعزيز تعاون الشرطة، وتقديم المعلومات ومساعدة التحقيقات الجنائية	99 منضمة	115	غير منضم للإتفاقية وغير موقع	–
قمع الأفعال غير المشروعة المتعلقة	أمن الطيران العالمي وتجريم الأفعال غير المشروعة	14	33	غير منضم للإتفاقية	–

بالطيران المدني	المرتبطة بالطيران المدني			وغير موقع	
مكافحة الأعمال غير المشروعة ضد سلامة الملاحة البحرية	قمع الأعمال الأرهابية التي ترتكب علي متن السفن والمراكب البحرية بإستخدام المواد المشعة والمتفجرة، والأسلحة النووية، الكيميائية، البيولوجيا، الغاز الطبيعي والمواد الأخري	40	17	غير مصادق وغير موقع	–
الإتفاقية الدولية لقمع الهجمات الإرهابية بالقنابل	مكافحة الهجمات الإرهابية بالقنابل وتسهيل الإجراءات الجنائية ضد مرتكبي الإرهاب. ولا تنطبق علي الأنشطة العسكرية للدول	169	85	صادق في 2000	أكتوبر 1999 مع التحفظ
الإتفاقية الدولية لقمع تمويل الإرهاب	مكافحة تمويل الإرهاب وقمع ومعاقبة مرتكبيه، وتعزيز التعاون الدولي	167	132	صادق في 2003	فبراير 2000

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية (2019)

9/1/3- التحديات التي تواجه المؤسسات النووية القومية: –

تعتمد معظم المؤسسات النووية القومية في أفريقيا في الوقت الحالي علي الدعم الحكومي الذي بدأ ينخفض في الحقبة الأخيرة نظراً لإختلاف الأولويات القومية، هذا الإتجاه لا يؤثر علي أفريقيا فحسب بل يؤثر علي المؤسسات النووية في جميع أنحاء العالم وبالإضافة إلى هذا التحدي هناك تحديات أخرى مهمة تواجه المؤسسات النووية في أفريقيا تشمل:–

1. إنخفاض التبرع الذي يدعم تطوير وتنمية العلوم النووية والتكنولوجيا في أفريقيا وذلك نتيجة "ضعف التبرع" بشكل عام وتوجيه المساعدات إلى قطاعات أخرى.
2. الافتقاد إلى المفهوم العام والمصداقية علي المستوي القومي.
3. نقص الرؤية الواضحة وخطط العمل الإستراتيجية والمهارات الإدارية.
4. نقص الخطط التشريعية الفاعلة في بعض الدول.

5. نقص السيطرة القومية للمؤسسة وتشمل المسئولية ومراجعة الأنظمة.

10/1/3- الطاقة النووية Nuclear Energy:-

الطاقة النووية هي الطاقة التي تنطلق أثناء إنشطار أو إندماج الأنوية الذرية، تستخدم محطات الطاقة النووية الطاقة الناتجة عن الإنشطار لتوليد الطاقة الكهربائية. تشكل الطاقة النووية 40% من الطاقة المولده بالعالم، تعتبر القوي النووية Nuclear Power ذات أثر فعال في الحد من إنبعاث الغازات الدفيئة كما تساهم في التخفيف من آثار تغير المناخ وتساهم أيضاً بشكل مباشر في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. يوجد حوالي (441) مفاعلاً نووياً قيد التشغيل يوفر طاقة نووية قادرة علي توليد الكهرباء بمعدل (382.9) جيجاواط (كهربائي) أكثر من 30 بلداً تستخدم القوي النووية والعدد نفسه تقريباً من البلدان يخطط أو يعمل من أجل إدخال القوي النووية لإنتاج الطاقة. فيما يختص بمفاعلات البحوث Research Reactors فانه يوجد حوالي (246) في (55) بلداً حول العالم، تهدف إلي تعزيز بناء القدرات وتطوير البنية الأساسية القومية والبرامج المتعلقة بالتكنولوجيا النووية (IAEA, 2016).

11/1/3- الاستخدامات السلمية للطاقة النووية لمشاريع الوكالة الدولية: -

تشير (سالم، 2014) أن التقنيات النووية تستخدم علي نطاق واسع في كثير من المجالات منها: -

1. إستخدمت الطاقة النووية منذ العام (1954) في تسيير السفن الحربية خصوصاً الغواصات التي تعمل محركاتها بالطاقة النووية تساعدها علي البقاء مدة طويلة تحت سطح البحر تصل إلي شهور دون الحاجة إلي التزود بالوقود.
2. توليد الطاقة الكهربائية حيث تمثل التفاعلات النووية مصدراً مهما للطاقة
3. المجال الطبي: تلعب الإشعاعات النووية دوراً كبيرا في الطب، تستخدم في التشخيص، والعلاج أيضا، توجد في المستشفيات قسم خاص بالطب النووي يستخدم لعلاج الأمراض السرطانية يعتمد على المواد المشعة تسمي بالطب النووي (nuclear medicine) يستخدم فيه المواد المشعة لتصوير الأعضاء الداخلية لجسم الإنسان وأنواع أخرى تستخدم للعلاج تستخدم النظائر المشعة في التشخيص الطبي كالتصوير المقطعي، الأشعة السينية، الغدة الدرقية، في علاج الأورام السرطانية، الكشف المبكر عن الأورام، تشخيص أمراض القلب والأوعية الدموية.

4. الإنتاج الزراعي والحيواني: زيادة إنتاج المحصولات الزراعية، تحسين السلالات الحيوانية، مقاومة الآفات الزراعية، إستخدام تقنية الحشرة العقيمة(Sterile Insect Technique (SIT لمكافحة البعوض الناقل للملاريا، حشرة الفاكهة، زبابة التسي تسي، تقليل تآكل التربة، حفظ المياه داخل التربة، زيادة خصوبة التربة، الكشف عن أمراض الحيوان كفيروس الإيبولا وأنفلونزا الطيور
5. التعقيم: يشبه عملية البسترة الإشعاعية، حيث تستخدم الأشعة في تعقيم المواد الغذائية، الأدوية، المستحضرات الطبية، والمنتجات الزراعية.
6. الصناعة: تستخدم النظائر المشعة لتأكيد الجودة الصناعية في السلع والأدوات وصناعة السبائك، كشف العيوب الصناعية بما يسمي بالكشف اللاإتلافي(NDT) كما في الكشف عن تسرب أنابيب نقل البترول، في مجالات القياسات الدقيقة كقياس سمك الصفائح المعدنية الرقيقة والأنسجة، مصدر للطاقة في تصنيع البطاريات بدلا عن البطاريات الكيميائية، صناعة البلاستيك عن طريق البلمرة
7. المياه: تحسين إدارة الموارد المائية، إستدامة المياه الجوفية، وإزالة تلوث المياه.
8. تقدير الأعمار: تقدير أعمار الصخور، العظام، الخشب، قياس ورصد التلف والتآكل،
9. تحلية مياه البحار: بتوليد الطاقة اللازمة لإزالة ملوحة مياه البحر.

2/3 – المبحث الثاني

تقييم مشاريع المساعدات الفنية للوكالة الدولية في السودان

يناقش هذا الجزء مشاريع المساعدات الفنية المدعومة من الوكالة الدولية للطاقة الذرية التي تمثل مجتمع عينه الدراسة. قبل الأخذ برأي المبحوثين فقد قام الباحث بزيارة ميدانية لبعض المؤسسات التي قامت بتنفيذ هذه المشاريع (المؤسسات سيتم تناولها في هذا الفصل من الدراسة) وإجراء المقابلات مع بعض مديري ومنسقي المشاريع. سيتم مناقشة وتقييم هذه المشاريع من قبل الباحث من خلال النقاط التالية:

1/2/3 – مشاريع المساعدات الفنية في السودان

2/2/3 – إختيار مشاريع المساعدات الفنية

3/2/3 – أثر المساعدات الفنية في السودان

4/2/3 – برنامج المساعدات الفنية لتدريب وتأهيل الكوادر العاملة

5/2/3 – أثر المساعدات الفنية في الفترة (1982–1992)

6/2/3 – أثر المساعدات الفنية في الفترة (2000–2016)

7/2/3– قصص نجاح بعض مشاريع المساعدات الفنية في السودان

1/2/3- مشاريع المساعدات الفنية في السودان: -

صار السودان عضواً في الوكالة الدولية للطاقة الذرية عام (1958)، منذ (1970) ظل السودان يتلقي دعما فنياً من الوكالة الدولية عبر مشاريع تستخدم التقنيات النوويه في مجالات التنمية المحتلفة. تعتبر هيئة الطاقة الذرية السودانية الجسم المسؤول عن تنسيق مشاريع المساعدات الفنيه ونقطة الاتصال بين السودان ووالوكالة الدولية للطاقة الذرية عن طريق ضابط اتصالها الوطني حيث تعمل علي(Salih, 2015): -

- إعداد وثيقة البرنامج الإطاري القطري (Country Programme Framework (CPF
- تصميم المشاريع القومية
- إعداد خطط المشاريع القومية المقترحه مع الجهات المنفذه
- تنسيق ومتابعة تنفيذ أنشطة المشاريع الجارية وتقييمها
- تنفيذ المعاهدات والإتفاقيات الدولية مع الوكالة
- إعداد التقارير السنوية

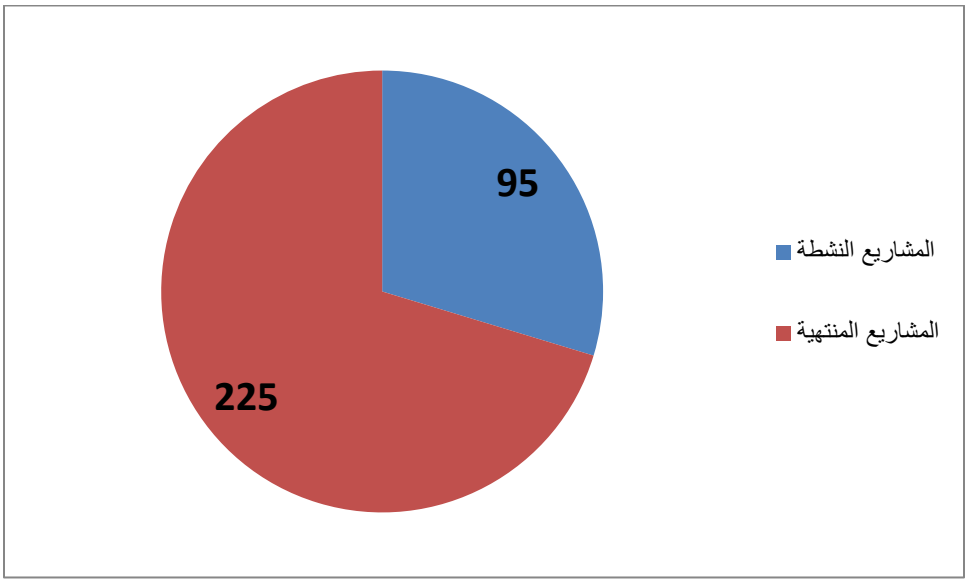
قد بلغ عدد المشاريع التي تم تنفيذها منذ (1978-2018) عدد 320 مشروعا (قومية، إقليمية، أقاليمية)، بلغ عدد المشاريع النشطة الجارية (95) مشروعاً والمنتهيه عدد (225) مشروعاً. جدول (10/3) يوضح جملة مشاريع المساعدات الفنية في السودان في الفترة من (1978-2018)، الشكل (8/3) يوضح عدد المشاريع النشطة والمنتهية، الشكل (9/3) يوضح أنواع المشاريع، جدول (11/3) يوضح توزيع جملة المشايع حسب التخصص منذ (1978-2018)، (IAEA,2018)

جدول (10/3) عدد مشاريع المساعدات الفنيه للوكالة الدولية المنفذه في السودان في الفترة (1978-2018)

نوع المشروع	المشاريع النشطة	المشاريع المنتهية	المجموع
الأقاليمية	15	10	**25**
الإقليمية	64	124	**188**
القومية	16	91	**107**
المجموع	**95**	**225**	**320**

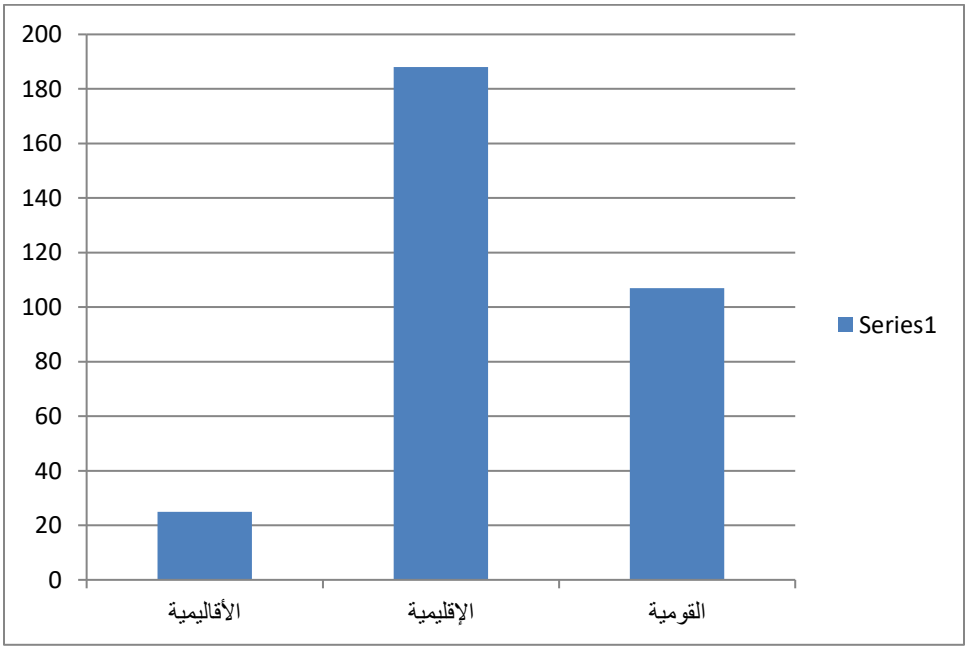
المصدر: إعداد الباحث من الدراسات السابقة (2019)

شكل (8/3): عدد المشاريع النشطة والمنتهية في الفترة (1978-2018)



المصدر: إعداد الباحث من الدراسات السابقة (2019)

الشكل (9/3): أنواع المشاريع (القومية، الإقليمية، الأقاليمية) في الفترة (1978-2018)



المصدر: إعداد الباحث من الدراسات السابقة (2019)

جدول (11/3) عدد المشاريع حسب المجالات (1978-2018)

مجال تخصص المشروع	الأقاليمية	الإقليمية	القومية	المجموع
تنمية القدرات	6	33	8	**47**
تطوير الطاقة النووية	4	6	6	**16**
الهندسة وصيانة الأجهزة	-	5	6	**11**
المعادن وتخطيط الطاقة	2	6	2	**10**
الانتاج الزراعي	2	18	17	**37**
الانتاج الحيواني	2	17	18	**37**
الصحة والطب النووي	2	30	26	**58**
الصناعة	-	10	5	**15**
البيئة	-	6	2	**8**
مصادر المياه	5	15	7	**27**
السلامة الإشعاعية	1	27	9	**36**
الأمـــان النـــووي والطـــوارئ الإشعاعية	-	16	1	**17**
المجموع	**25**	**188**	**107**	**320**

المصدر: إعداد الباحث من الدراسات السابقة (2019)

يتضح من جدول (11/3) أن المشاريع في مجال الصحة كانت الأعلي، تليها مشاريع تنمية المقدرات، الثروة الحيوانية، الزراعة، السلامة الإشعاعية، ومصادر المياه علي التوالي، أما صيانة الأجهزة والبيئة كانت المشاريع الأقل عددا، وفقاً لأولويات الوكالة الدولية التي كانت تتركز حول صحة الإنسان، الأمن الغذائي والسلامة الإشعاعية.

2/2/3- كيفية إختيار المشاريع: -

يتم تنفيذ مشاريع الوكالة الدولية عبر دورات للمشاريع تمتد الي سنتين أو أكثر، قد يتم تنفيذ المشورع في أكثر من دورة. علي كل دولة تقديم وثيقة البرنامج الإطاري القطري (CPF) يتم التوقيع عليها مع الوكالة الدولية، يشمل أولويات الدولة التنموية ضمن الخطة القومية للدولة. يتم دراسة المشاريع القومية المقدمة من الدول الأعضاء، تخضع لمعاير جودة المشروع، يتم التصديق علي دعم المشروع بعد إعداده وتصميمة من قبل الدولة عبر جدولة زمنية تتراوح بين السنتين. المشاريع القومية يتم تصميمها عبر المؤسسات القومية متمثلة في منسق المشروع Project counterpart (PC) بالتعاون مع المسؤول عن إدارة المشروعات Project Management Officer (PMO)، الضابط الفنى Technical Officer (TO) بالوكالة الدولية بالتنسيق مع ضابط الإتصال الوطني (NLO)، يتم وضع خطة المشروع، كيفية تنفيذ الأنشطة المرتبطة بمخرجات المشروع المتوقعة، بالإضافة إلي مدخلات المشروع المطلوبة. كما يجب أن تتعهد الدولة بتوفير المكون المحلي وتقديره مالياً حتي يتم إضافته الي ميزانية المشروع المقترحه، تتم الإجازة النهائية للمشروع من قبل مجلس المحافظين فى الوكالة الدولية للطاقة الذرية بعد إجتيازه مراحل التقييم الفنى والإدارى ومن ثم الموافقه والأمر بتمويله ليكون جاهزاً للتنفيذ في الدورة الجديده. تنفيذ المشروع يقع على عاتق منسق المشروع والمؤسسة التابع لها، يقوم بتنفيذ الخطة، المتابعة، التقييم، وكتابة التقارير.

3/2/3- أثر المساعدات الفنية في السودان الفترة (1982- 1992): -

منذ إنضام السودان للوكالة الدولية عام (1968)، تلقي المساعدات الفنية (1970) باستخدام التقنيات النوويه في مجالات التنمية المختلفة. تتمثل المساعدات الفنية من الوكالة الدولية في، التدريب، الخبراء والإستشاريين، الأجهزة والمعدات (Salih, 2015). عدد المشاريع في تلك الفترة (28) مشروعا فقط في الفترة (1982 -1992) وقدر جملة الدعم المقدم حوالي (5748.4) مليون دولار، تم صرف الجزء الأكبر منه لشراء المعدات والاجهزة بنسبة (46%)، نسبة (42%) لتنمية الموارد البشرية (التدريب بأنواعه)، نسبة قليلة للخبراء (12%). الجزء الاكبر من الدعم كان يصرف علي المشاريع التنموية في مجال تطوير الطاقة النووية بنسبه قدرها (37%)، نسبة (21%) في مجال الزراعة، نسبة (14%) في مجال الصحة، نسبة (6%) يتم صرفها علي المجالات الأخري(IAEA, 1992). جدول (12/3) يوضح مقدار المساعدات الفنية من الوكالة الدولية (الميزانية التي صرفت بالمليون دولار) علي مشاريع السودان القومية في الفترة

(1982–1992)، جدول (13/3) يوضح جملة المبالغ التي تم صرفها علي المشاريع القومية نفذت في الفترة (1996–2016) (IAEA, 2017).

جدول (12/3): عدد مشاريع السودان القومية وجملة المساعدات الفنية من الوكالة الدولية في الفترة (1982–1992)

السنة	عدد المشاريع	الدعم (1000 $)
1981–1958	6	1810.8
1982	5	263.5
1983	1	251.5
1984	5	364.5
1985	1	541.4
1986	1	589.4
1987	1	606.3
1988	1	244.7
1989	1	372.5
1990	1	242.6
1991	4	461.2
المجموع	**28**	**5748.4**

المصدر: إعداد الباحث من الدارسة الميدانية(2019)

جدول(13/3): المبلغ المرصود للسودان من المساعدات الفنية للوكالة الدولية (بالدولار) على المشاريع القومية في الفترة (1996-2016)

السنة	المبلغ المرصود بالدولار	السنة	المبلغ المرصود باليورو€
1996	577,800	2011	278,911
1997	438,800	2012	335,748
1998	264,300	2013	192,966
1999	576,800	2014	327,045
2000	753,500	2015	292,065
2001	456,900	2016	**
2002	498,700		
2003	576,400		
2004	306,840		
2005	**		
2006	**		
2007	621,400		
2008	565,100		
2009	633,400		
2010	667,700		
المجموع	**6,937,740 $**	المجموع	**1,426,735 €**

المصدر: إعداد الباحث من الدارسات السابقة(2019)

** : لا توجد بيانات

4/2/3- برامج المساعدات الفنية للتدريب وبناء القدرات:

التطبيقات النووية السلمية لبرنامج المساعدات الفنية تغطي كل المجالات، فهي تشمل كل قضايا التنمية المستدامة من الصحة، المياه، البيئة، الزراعة، الثروة الحيوانية، الطاقة، وغيرها، وهذا مايميز الوكالة الدولية عن غيرها، يعطي المشاريع أبعاد تنموية متنوعة لا تتوفر لاي منظمة غير حكومية أخرى. منذ إنضمام السودان للوكالة ظل يشكل محوراً مهماً في مشاريع الوكالة مما يشير إلى مدى إستفادة السودان من مشاريع المساعدات الفنية وما يتصل بها من تدريب وبناء القدرات. قد ساعد برنامج بناء القدرات على تحسين قدرة السودان الوطنية على الإستجابة لهذه القدرات بتوفير وزيادة إحتياجات المستفيدين من خلال الخدمات التي تقدمها مشاريع المساعدات الفنية.

5/2/3- أثر المساعدات الفنية في الفترة (1982-1992) : -

التدريب: بلغ عدد المتدربين في الفترة 1982-1992م عن طريق مشاريع المساعدات الفنية من الوكالة في المجالات المختلفة عدد (114) متدربا (منح الزمالات والزيارات العلمية) لفترات طويله تتراوح ما بين ستة أشهر إلي سنتين في دول مختلفة. وتركز أكثر المتدربين في المجال الزراعي (35 متدرباً) ويليه المتدربين في المجال الطبي (عدد 27 متدرباً) وقد بلغ حجم الصرف مبلغا قدره (1,661.4 $) دولار. أما في مجال التدريب القصير بلغ عدد المتدربين (99) متدرباً خلال (83) دورة تدريبيه في دول مختلفة، بلغ جملة المبلغ الذي تم صرفه علي التدريب ما قيمته (229.659 $) دولار .

زيارة الخبراء: فقد زار السودان ضمن مشاريع المساعدات الفنية في تلك الفترة عدد (64) خبيرا من الوكالة بميزانية قدرها (565.160 $) دولارا.

الأجهزة: بلغت تكلفة إستجلاب الأجهزه والمعدات التي تستخدم التقانة النووية ما قيمته (2,486.713 $) دولارا. جدول (14/3) يوضح عدد المتدربين (منح، زيارات علمية، كورسات)، إضافة إلي الخبراء، الأجهزة والمعدات، حجم الصرف بالدولار في الفترة (1982-1991)، جدول (15/3) يوضح المشاريع بالقطاع الممولة من الوكالة الدولية للطاقة الذرية، نسبة التنفيذ من جملة الصرف الكلي (بالدولار) علي المنح والزيارات العلمية، الخبراء، الأجهزة والمعدات، في الفترة (1982 – 1992)، جدول (16/3) يوضح عدد المشاريع حسب القطاع، عدد الخبراء، المبعوثين للمنح والزيارات العلمية، عدد الدورات التدريبية، والمتدربين،

في الفترة (1982– 1992)، شكل (10/3) يوضح عدد الخبراء والمتدربين والمنح والزيارات العلمية لمشاريع المساعدات الفنية في الفترة (1982 – 1992)، (IAEA, 1992).

جدول (14/3): مشاريع المساعدات الفنية من الوكالة الدولية للسودان وجملة المبالغ المصروفة (بالآف الدولارات) في الفترة (1982 – 1992).

السنة	المنح والزيارات العلمية $	الخبراء $	المعدات والأجهزة $	جملة المبلغ $
1982	112,8	14,0	136,7	263,5
1983	140,4	59,5	51,6	251,5
1984	115,7	27,2	221,6	364,5
1985	188,4	41,6	311,4	541,4
1986	242,0	91,0	256,4	589,4
1987	236,6	96,9	262,1	606,3
1988	123,2	41,3	80,1	244,7
1989	171,8	54,1	144,1	372,5
1990	132,2	29,7	80,1	242,6
1991	198,3	11,9	251,0	461,2
الجملة	**1661,4**	**487,2**	**1795,6**	**3937,6**

المصدر: إعداد الباحث من الدارسات السابقة (2019)

جدول (15/3): حجم المساعدات الفنية للوكالة الدولية علي المشاريع حسب القطاع ونسبة الصرف بالدولار في الفترة (1982 – 1992)

القطاع	المنح والزيارات $	الخبراء $	المعدات $	جملة الصرف $	نسبة التنفيذ %
تطوير الطاقة النووية وبناء القدرات	139766	185546	795430	1120736	37,3
الفيزياء النووية وكيمياء الإشعاعية	6716	13193	157565	177476	5,9
المعادن وتخطيط الطاقة	5895	61148	41580	108618	3,6
تكنولوجيا الهندسة النووية	12484	30561	146755	189800	6,3

الزراعة والإنتاج الحيواني	13068	131507	479101	631676	21,5
الصحة والطب النووي	5723	27648	394621	427983	14,3
الصناعة والمياه والبيئة	34093	30618	112269	176980	5,8
السلامة الأشعاعية والأمان النووي	11923	126088	31871	169882	5,7
المجموع	**229659**	**514309**	**2259183**	**3003151**	**100%**

المصدر: إعداد الباحث من الدارسات السابقة (2019)

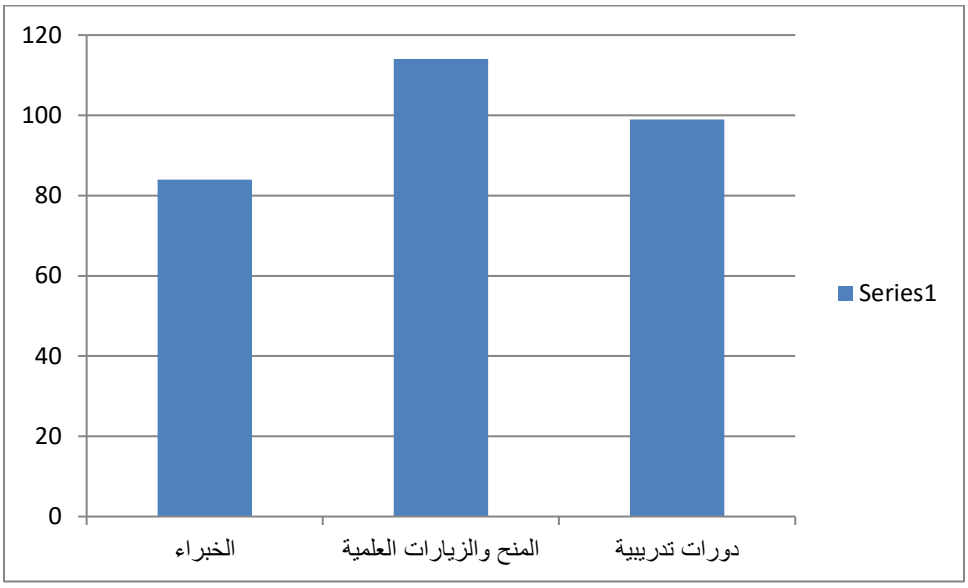
جدول (16/3): عدد المشاريع حسب القطاع، الخبراء، المبعوثين للمنح والزيارات العلمية، عدد الدورات التدريبية، والمتدربين، في الفترة (1982 – 1992)

القطاع	المشاريع	الخبراء	المنح والزيارات العلمية	الدورات التدريبية	المتدربين
تطوير الطاقة النووية وبناء القدرات	1	21	2	4	6
الفيزياء النووية وكيمياء الإشعاعية	4	2	21	18	21
المعادن وتخطيط الطاقة	2	5	5	**	**
تكنولوجيا الهندسة النووية	3	3	9	9	11
الزراعة والإنتاج الحيواني	7	18	35	27	32
الصحة والطب النووي	6	5	27	13	15
التقنيات النووية الأحيائية	**	**	**	**	**
الصناعة والمياه والبيئة	2	4	6	1	1
السلامة الأشعاعية والأمان النووي	3	2	9	11	13
المجموع	**28**	**84**	**114**	**83**	**99**

المصدر: إعداد الباحث من الدارسات السابقة (2019)

** : لا توجد بيانات

شكل (10/3): عدد الخبراء والمتدربين والمنح والزيارات العلمية لمشاريع المساعدات الفنية في الفترة (1982 – 1992)



المصدر: إعداد الباحث من الدارسات السابقة (2019)

6/2/3- أثر مشاريع المساعدات الفنية في الفترة (2000-2016): -

إزداد عدد مشاريع المساعدات الفنية من الوكالة الدولية في الفترة (1992- 2017) من (28) مشروع إلي (270) مشروعاً، كما إزداد حجم الصرف عليها بنسبة(800,000 €) يورو سنويا. يرجع ازديات عدد المشاريع في مجال التقانة النووية لعدة أسباب منها: -

1. التوسع في الطلب على الطاقة، فان الطاقة النووية تمثل خياراً أمثل لمساعدة السودان في تنفيذ بعض خططه التنموية باستخدام التقانات النووية
2. الدخول في اتفاقية مشاريع أفرا

جدول (17/3) يوضح الزيادة في عدد المشاريع، الخبراء، المتدربيين، المنح والزمالات، المشاركون في المؤتمرات وورش العمل في الفترة (2007-2016)، شكل (11/3) يوضح جملة المتدربين والخبراء والمنح والمؤتمرات في الفترة (2007-2016)

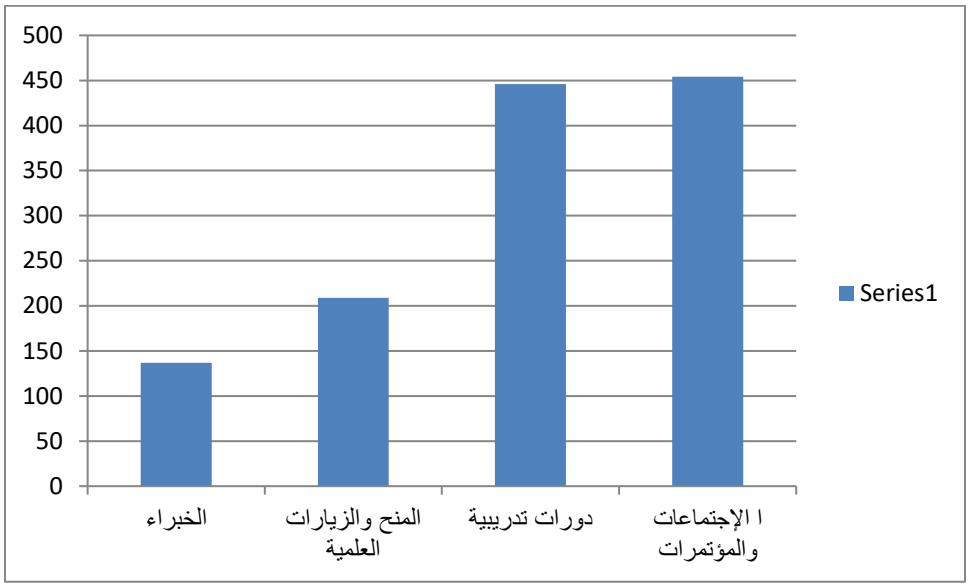
جدول (17/3): المشاريع حسب القطاع وعدد الخبراء، المبعوثين للمنح والزيارات العلمية، والمشاركون في الإجتماعات والمؤتمرات، وعدد المتدربين، في الفترة (2007-2016)

القطاع	زيارات الخبراء	المتدربين	المشاركون في الإجتماعات والمؤتمرات	المنح والزيارات العلمية
تطوير العلوم النووية وبناء القدرات	44	72	129	12
الفيزياء النووية والكمياء الإشعاعية	37	12	61	10
إدارة الوقود النووي والنفايات	1	29	6	**
تكنولوجيا الهندسة النووية	5	31	56	43
الزراعة والإنتاج الحيواني	18	39	19	54
الصحة والطب النووي	13	95	33	22
التقنيات النووية الأحيائية	**	1	1	2
الصناعة والمياه والبيئة	6	60	70	38
السلامة الأشعاعية والأمان النووي	13	107	79	28
المجموع	**137**	**446**	**454**	**209**

المصدر: إعداد الباحث من الدارسات السابقة (2019)

** : لا توجد بيانات

شكل (11/3): جملة المتدربين والخبراء والمنح والمؤتمرات في الفترة (2007-2016)



المصدر: إعداد الباحث من الدارسات السابقة (2019)

7/2/3- قصص نجاح بعض مشاريع المساعدات الفنية في السودان: -

1. زيادة إنتاج الغذاء وتوليد الدخل في أفريقيا من خلال تحسين تغذية المحاصيل والتربة والمياه:-

يمثل إنعدام الأمن الغذائي عقبة رئيسية أمام التنمية في المنطقة الأفريقية، يرتبط هذا التحدي ارتباطًا وثيقًا بندرة المياه وانخفاض خصوبة التربة، عندما تفشل التربة في إنتاج محاصيل عالية الجودة أو عالية الإنتاجية، يواجه المزارعون والمجتمعات النامية صعوبات كبيرة. يزيد تغير المناخ من تفاقم الحالة حيث أن زيادة درجة الحرارة والتفاوت في الهطول تؤثر على تدهور الأراضي وتوافر المياه. على مدى العقد الماضي، ركزت برامج التنمية الزراعية في بعض الدول الأعضاء الإفريقية على إدخال تقنيات الري الموفرة للمياه، مثل الري بالتنقيط والري بالرش. قد استخدمت تقنيات الري (SSITs)على نطاق صغير التي تمكن المزارعين من تعظيم إمكانيات إمدادات المياه والأسمدة، في الماضي بنجاح كبير، وسوف تساعد الدول الأعضاء على التكيف مع آثار تغير المناخ. مع ذلك، فإن المعرفة والبنية التحتية المحدودة في المنطقة تمنع التنفيذ الكامل لهذه التقنيات.

بناءً على تجربة مشروع سابق، تم إنشاء مشروع تعاون تقني إقليمي في 2014 لبناء الوعي بالدول الإفريقية وتحديد الثغرات في القدرات التقنية. وتشمل العقبات التي تحول دون تطبيق الاستثمار عدم توفر التكنولوجيات على المستوى المحلي، نقص المهارات في مجتمع المزارعين، عدم كفاية أساليب إدارة المياه العملية، الحاجة إلى تحديد وإختيار أنواع المحاصيل عالية الغلة. قدمت مساعدة الوكالة من خلال خبير الخدمات والدورات التدريبية وتوفير المعدات والمنح الدراسية قام المشروع ببناء القدرات في إستخدام التقنيات النووية والنظائر المشعة. في كسلا شرق السودان تم تبني تقنية SSIT من قبل ست قرى في شمال المدينة وثمانية قرى حول كسلا، تم تبنيها من قبل 75 عائلة أخرى غالبيتها من المزارعين. مركز بحوث البساتين، هيئة البحوث الزراعية(ARC) لزيادة التكنولوجيا وهو نهج التكيف مع تغير المناخ لتحسين سبل العيش في المناطق الريفية وتخفيف حدة الفقر في السودان.

2. زيادة إنتاجية المحاصيل في السودان: –

بدعم من مشاريع المساعدات الفنية للوكالة الدولية للطاقة الذرية وبرامج الأبحاث القومي، تمكن السودان من تطوير عدد من أنواع المحاصيل الجديدة التي تظهر إمكانات كبيرة لزيادة الإنتاجية، مع ذلك هناك حاجة إلى مزيد من الدعم لتعزيز القدرات والتعجيل في تبني أصناف جديدة، مع الأهداف النهائية لتحسين معيشة المزارعين وتلبية متطلبات المستهلكين والصناعة. كانت التقنيات النووية مطلوبة لتوسيع إنتاج الأصناف المحددة في خطوط الموز والقمح، كانت هناك حاجة إلى حزم إنتاج جديدة تشتمل على مجموعة من المحاصيل جنباً إلى جنب مع تكنولوجيا زراعة جديدة ونظام إدارة المحاصيل، لزيادة الإنتاجية في قصب السكر والطماطم (البندورة). من خلال مشروع المساعدات الفنية للوكالة الدولية، تم تقديم الدعم لمعالجة الفجوات في القدرات وتحسين تبني أنواع جديدة. فعلى سبيل المثال تم تطوير القدرة على إنتاج شتلات لصنف الموز المتحول الذي تم تطويره في إطار مشروع سابق للمساعدات الفنية، تم إستخدام تقنيات نووية لتحديد وإنتاج حزم الإحتياجات من الأسمدة والمياه، تم تطوير أصناف القمح الفرداني المضاعفة حديثًا وأصناف الطماطم الطافرة التي تقاوم الطحالب الغريبة للصفراء ذات الأوراق الصفراء. تم بناء وتوصيف طافرات الذرة الرفيعة تتحمل الجفاف، بيوت محمية لنمو النباتات من أجل تطوير وفحص القمح الفرداني المضاعف، كما تم تطوير المختبر الجزيئي في مركز التكنولوجيا الحيوية بالسودان. قد تم ضمان إستمرارية المشروع من خلال نهج المشاركة، تم

تضمين المزارعين، خدمة الإرشاد، صناعة البذور، المطاحن، لضمان ملكية المستفيدين. يجري توليد دخل صغير من الأسمدة البيولوجية وتوزيع مواد زراعة الموز التي ستدعم الأنشطة بعد إنتهاء مشروع المساعدة الفنية.

3. العلاج بالأشعة والطب النووي:-

الصحة الجيدة هي شرط أساسي لتحقيق التنمية البشرية المستدامة. تقوم الوكالة الدولية للطاقة الذرية ببناء قدرات الدول الأعضاء النامية لمعالجة هذه المشاكل الصحية الهامة باستخدام التقنيات النووية. في كثير من الحالات، توفر هذه التقنيات وسيلة فريدة وفعالة من حيث التكلفة لمنع وتشخيص وعلاج مجموعة واسعة من الأمراض التي تؤثر على الصحة. تطبق الوكالة الدولية للطاقة الذرية التقنيات النووية والنظيرية وإدخال المزيد من التحقيقات الجديدة في النويدات المشعة والإجراءات العلاجية للتسمم الدرقي والإصابة بأمراض سرطان الغدة الدرقية وأمراض العظام. بحلول عام (2000)، توفي أكثر من(3.9) مليون شخص بسبب السرطان في البلدان الأقل نمواً ، حوالي (400000) في أفريقيا وحدها، يمكن علاج السرطان في حوالي 45٪ من المرضى الذين يحصلون على أفضل علاج حالي. العلاج الإشعاعي يظل أحد أقدم التطبيقات الطبية للإشعاع جزءًا رئيسيًا من علاج السرطان المستخدم في الجراحة والجراحة الكيماوية، يتطلب الإستخدام الفعال للعلاج الإشعاعي معدات متخصصة للأفراد والبنية التحتية، بحيث يمكن إستخدام الإشعاع بأمان. توافر إجراءات تشخيصية جديدة، تغطية واسعة وتحسين كفاءة تقنيات التشخيص، هذا يعكس الوعي والتقدم في الرعاية الصحية. للحصول على حلول أو لتجنب هذه المشكلة، تتعاون هيئة الطاقة الذرية SAEC، وزارة الصحة الإتحادية مع الوكالة الدولية للطاقة الذرية لتوفير المساعدات الفنية للمشاريع القومية والإقليمية في مجال الطب من أجل تحسين الرعاية الصحية للسرطان من خلال توسيع نطاق خدمات العلاج الإشعاعي الأساسية للمستخدم النهائي وجعلها متاحة على الصعيد الوطني. يوجد عدد من المشاريع في مجال العلاج الإشعاعي والطب النووي، تم تنفيذ هذه المشاريع من قبل مؤسستين لتوفير خدمات العلاج الإشعاعي ل 40 ٪ من مجموع السكان. الأول هو مركز العلاج الإشعاعي للنظائر والطب النووي أنشئ في عام 1965 في الخرطوم (RICK)، الثاني معهد علاج السرطان (NIC) (معهد الطب النووي والبيولوجيا الجزيئية (INMO) سابقاً) تأسس في ولاية الجزيرة مدني عام (1998). تمت الموافقة على هذا المشروع منذ العام (1997)

أهدافه الرئيسية تتمثل في تحسين الرعاية الصحية لمرضى السرطان وإتاحتها على الصعيد الوطني. المؤسسات المشاركة هي وزارة الصحة، مستشفي الذرة، معهد علاج السرطان مدني. ساهمت حكومة السودان بتزويد المشروع بدعم المشروع (كعنصر محلي) لبناء الاقسام الرئيسية. خلال عمل المشروع تم إنشاء جميع الوحدات والمباني والأثاث والمعدات، تدريب الأفراد محليًا على الإصلاح وصيانة المعدات الطبية، قد مكّن المركزين من توليد دخل معقول جعل من سلطة تأمين إمدادات مستمرة من المواد الإشعاعية والكواشف الضرورية طوال العام وحافظ على الحد الأدنى من تكاليف الصيانة، في حين تم توفير بعض قطع الغيار باستخدام التمويل المولَّد محلياً. قد تم تقييم الأثر الجيد الذي تم تقييمه كنتيجة لهذا المشروع بأن معدات الطب النووي قد وصلت إلى وقت التشغيل بأكثر من 90٪ مع الحد الأدنى لتكلفة الخدمة، إستفاد آلاف المرضى من الطب النووي، كما إستفاد العديد من مهندسي الخدمات من التدريب المستمر.

4. إستخدام تقنية الحشرة العقيمة لمكافحة البعوض الناقل للملاريا: –

تعد مكافحة الملاريا أحد الأهداف الإنمائية للألفية، يتطلب ذلك تحقيق هدف مكافحة الملاريا بوضوح وتطوير أساليب جديدة فعالة من حيث التكلفة. نظرًا لأن الملاريا تعتبر المرض القاتل رقم واحد في السودان الذي يتراوح بين 7.5 إلى 10 ملايين حالة إصابة بالملاريا في السودان سنويًا، فقد أعطت حكومة السودان الأولوية للبرامج التي تتناول مكافحة الملاريا وعلاجها وبالتالي فإن السياسات والبرامج الرامية إلى الحد من إنتقال الملاريا تشكل أولوية قومية رئيسية. ينشط البرنامج القومي لمكافحة الملاريا (NMCP) في تطوير سياسات واستراتيجيات قائمة على الأدلة بالتعاون مع المؤسسات البحثية والشركاء المحليين والدوليين لسنوات عديدة. منذ عام 2001، بدأ السودان باستخدام تقنية الحشرات العقيمة في وقت مبكر للسيطرة على الملاريا وتلقى مساعدة كبيرة من خلال العديد من مشاريع المساعدات الفنية القومية والإقليمية للوكالة الدولية للطاقة الذرية. شاركت برامج المساعدات الفنية الوكالة مع السودان من خلال معهد بحوث طب المناطق الحارة في تنفيذ ثلاثة مشاريع ناجحة لمكافحة الملاريا. يهدف المشروع إلى تطوير تكنولوجيا ومكافحة آفة الأنوفيلس العربية المستدامة مع دمج تقنية الحشرات العقيمة في الولاية الشمالية. تم الإنتهاء بنجاح من الجزء الرئيسي من البحث في SIT ومرحلة التطوير. زادت قدرة الباحثين في التقنيات الجزيئية المتقدمة لتشخيص الملاريا، ودراسة مقاومة الأدوية،

والبيولوجيا الجزيئية لطفيل الملاريا. كان الدعم المهم لتنفيذ SIT في السودان هو صندوق المنح الذي تلقاه من البنك الإسلامي للتنمية من خلال وزارة المالية السودانية وللمرة الأولى، بدأ تعاون مشترك بين البنك الإسلامي للتنمية والوكالة الدولية للطاقة الذرية. اكتسب المشروع خبرة قوية في التربية الجماعية وإطلاق الذكور العقيمة وعززت القدرة القومية على تطوير مستدام، تركيب معدات تربية كتلة البعوض والموظفين المدربين تدريبا جيدا على العملية والتربية الجماعية. تم تعظيم إنتاج البعوض للتربية الجماعية مما يتيح كمية كبيرة من ذكور البعوض العقيمة التي تم إطلاقها إلى الحقل،تم تدريب الكوادر العاملة علي جميع الأنشطة المتعلقة بإدارة وتشغيل مرافق التوعية الجماهيرية للحشرات، صيانة المنشأة، مراقبة البيئة، الأمن المادي، أنشطة جدولة الموظفين، مراقبة الجودة وضمانها، كما تم إرشادهم بطرق محددة تستخدم لثقافة الذباب والبعوض وكذلك في الإنتاج المستمر لوحدة إنتاج الذكور، الطرق والمعدات اللازمة لإنتاج أنوفيليس أرابيانيس في بيئة تربوية كبيرة، والتشغيل المادي للمعدات، وطرق أداء جميع الخطوات اللازمة في استخدامها وجدولة أنشطة الإنتاج. تعد الملاريا مشكلة صحية عامة في السودان وتستهلك جزءًا كبيرًا من ميزانية الصحة القومية، وستكون هناك حاجة إلى مزيد من الجهود لمعالجة المشكلة والسيطرة عليها من خلال التعاون المستمر مع الوكالة الدولية للطاقة الذرية والشركاء الآخرين.

5. إقتصاديات تخطيط الطاقة والكهرباء : –

يوجد في السودان حاليًا طاقة توليد تبلغ حوالي 600 ميجاوات وتخطط الحكومة لمضاعفة ذلك إلى 1200 ميجاوات بحلول عام 2008. كأكبر بلد من حيث المساحة السطحية في أفريقيا ، من المهم للغاية بالنسبة للسودان تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية (SDGs) ، توفير الطاقة لغالبية سكانها على رأس الأولويات. وقد أدرك السودان هذه الحاجة لعدة سنوات، بموجب مشروع المساعدات الفنية اقتصاديات الطاقة وتخطيط الطاقة، تم تعزيز القدرة المحلية على دراسات تخطيط الطاقة والكهرباء باستخدام أدوات تخطيط برامج الكمبيوتر. تم إعطاء توفير الطاقة لأغلبية السكان أولوية قصوى من قبل الحكومة، قد تم توفير دعم الوكالة الدولية للطاقة الذرية في إطار مشاريع المساعدات الفنية الفعالة التي ساعدت البلاد على تحديد أفضل مزيج توليد طاقة حتى عام 2030، بما في ذلك إمكانات الطاقة النووية لتوليد الكهرباء، وتعزيز القدرة المحلية للسودان على إجراء دراسات تخطيط الطاقة والكهرباء

باستخدام منهجيات الوكالة وأدوات التخطيط. اتخذ السودان خطوات لتحقيق هذه المشاريع وبناء أول محطة للطاقة النووية مع تزايد الحاجة إلى إنتاج الكهرباء لكل من قطاعي المستهلكين الصناعيين والقطاعين الخاصين ، ينبغي دراسة الخيار النووي بقوة. سيتطلب ذلك التزاما قويا والكثير من العمل لتقييم جدوى إدخال الطاقة النووية كخيار لتوليد الكهرباء المستقرة للسكان السودانيين.

يركز برنامج توليد الطاقة النووية على أنشطة محددة تتعلق بتنفيذ أول محطة نووية لتولد الطاقة الكهربائية (NPP) على سبيل المثال تحديد المواقع، بعض دراسات الشبكة. تنمية الموارد البشرية، دراسة الجدوى، إلخ. تمت مراجعة الخطة الاستراتيجية القومية للسودان المتعلقة بإدخال الطاقة النووية ومراجعة إدارة المشروع من قبل خبراء دوليين من الوكالة الدولية للطاقة الذرية. أدى تنفيذ المشروع إلى الدعم المالي الذي خصصته حكومة السودان لبرنامج الطاقة النووية في البلاد، إعادة كتابة وثيقة الإستراتيجية خاصة بعد تلقي الإرشادات من الخبراء، مشاركة بعض أعضاء برنامج الطاقة النووية في ورش العمل والمؤتمرات الدولية والإقليمية حول الطاقة النووية، إعادة إختيار السودان كمركز تدريب إقليمي لتخطيط الطاقة.

6. إدارة النفايات المشعة والأمن النووي:

إن التزايد المطرد فى الاستخدام السلمي للطاقة الذرية فى شتي الأغراض فى حياتنا المعاصرة (زراعية، صناعية، عسكرية، وطبية) تزيد من فرص التلوث الإشعاعي. إن أي ممارسة فيها مواد مشعة مهما كان نوعها ينتج عنها نفايات مشعة بدرجات مختلفة وعليه تتزايد الحوجة إلي إدارة العناصر المشعة وأجهزة الإشعاع ومعالجة المخلفات. يهدف المشروع إلي معالجة النفايات والمصادر المشعة المستنفذة التي تم اسنخدامها بؤسسات الدولة المختلفة وحفظها بطريقة آمنة. يقصد بالنفايات المشعة أي مادة محتوية أوملوثة بنويدات مشعة ذات تركيزات إشعاعية تفوق المستويات المسموح بها والمحدد حسب اللوائح المجازة من القانون الوطني (قانون هيئة الطاقة الذرية السودانية للعام 1996 ولائحة إدارة النفايات المشعة، لاحقاً القانون النووي الجهاز الوطني للرقابة النووية والإشعاعية SNRRA). يتم تصنيف النفايات حسب النشاط الإشعاعي، نوع الأشعة المنبعثة منها، عمر النصف، الخواص الفيزيائية والكيميائية. تكمن خطورة النفايات المشعة فى الضرر الذي تسببه للإنسان من خلال تعرضه لجرعات إشعاعية عن طريق (البلغ، الاستنشاق، الجلد) تؤدي الي أمراض خطرة كالسرطانات والعقم. تم جمع

النفايات والمصادر المشعة المستنفذة من المؤسسات (مستشفيات العلاج بالأشعة الذرة – معهد علاج السرطان مدني، مركز النيلين التشخيصي، هيئة الطاقة الذرية، جامعة الخرطوم، مركز بحوث الثروة الحيوانية، شركات البترول، محطات تنقية المياه، القوات المسلحة، هيئة الطيران المدني، بحوث الأغذية، مركز البحوث الزراعية، الطرق والكباري، وغيرها). تم إنشاء موقع لإدارة النفايات حيث يتم تخزين أكثر من 300 مصدر مشع مع اتخاذ تدابير أمنية كافية لحماية المباني، حيث يتم معالجة هذه النفايات معالجات كيميائية، فيزيائية، يتم تكييفها ، وتخزينها ثم التخلص منهابعد وصول نسبة الإشعاع فيها أقل من الحد المسموح به حسب اللوائح أو إعادتها الي بلد المنشأ بعد نفاذ العمل بها. تعتبر جميع المعالجات المذكورة آنفا ذات جدوي ومفيدة لتقليل حجم وتركيز النفايات الشمعة ويتطلب ذلك أجهزة ومعدات تم توفيرها عن مشروع المساعدات الفنية متمثلة فى كواشف اشعاعية وخلايا حارة (hot cells) علاوة علي تطوير وحدة للنفايات المشعة لتتناسب مع الحجم الموجود فى البلاد والمستقبل إضافة إلي تدريب عالي للكوادر العاملة في هذا المجال، العمل علي خارطة اشعاعية تبين مستوي الخلفية الاشعاعية للسودان مع إعطاء أولويات للمناطق ذات النشاط الإشعاعي الطبيعي العالي. تمم دراسات مستقبلية لعمل شبكات للانذار المبكر والرصد الاشعاعي البيئي بالإضافة إلي كواشف إشعاعية متنقلة، عمل قاعدة بيانات للمستويات الاشعاعية للنفايات المشعة.

في مجال السلامة من الإشعاع شارك السودان في عدد كبير من مشاريع المساعدات الفنية القومية والإقليمية في مجال السلامة من الإشعاع والأمن النووي في مراحلها المختلفة. لقد وصل السودان إلى قدر كبير من الاعتماد على الذات والاستدامة. من المتوقع أن تستمر البلاد في التقدم بشكل جيد مع تنفيذ الأنشطة في إطار مشاريع المساعدات الفنية. فقد تم توسيع نظام مراقبة الإشعاع الشخصي مع معدات لتغطية أكثر من 2000 عامل، شمل الإنجاز تدريب وتعليم الموظفين، تحسين التعرض الطبي من خلال إنشاء بروتوكولات تعالج القضايا بطرق منهجية. يتم وضع متطلبات ترخيص المنشآت الإشعاعية الطبية وإجراء عمليات التفتيش، إنشاء معامل مراقبة الأغذية ونظام رصد النشاط الإشعاعي البيئي، إنشاء لجنة وطنية للتأهب والاستجابة لحالات الطوارئ بتدريب الموظفين.

3/3- المبحث الثالث

نتائج المقابلات الإستطلاعية لتقييم أثر المساعدات الفنية في السودان

لتقييم أثر مشاريع المساعدات الفنية في السودان بهدف التعرف علي دور التدريب، الخبراء والإستشاريين، الأجهزة والمعدات علي إستدامة مشاريع التنمية المنفذه عبر مؤسسات الدولة المختلفة، مع التعرف علي دور الدولة تجاه المنظمات الداعمة لهذه المساعدات من حيث التنسيق والتعاون، المراقبة والإشراف، والدعم المقدم من الدولة. قام الباحث بزيارة عدد من المؤسسات وإجراء مقابلات مع مدراء، منسقي المشاريع، الفريق العامل بالمشروع، عدد من مديري هذه المؤسسات، بالإضافه إلي مدير إدارة التعاون الفني (منسق المساعدات الفنيه مع الوكالة الدولية)، ملحق (4). طرحت نتائج المقابلات في النقاط التالية:

1/3/3- كيفية إختيار المشاريع

2/3/3- تدريب الكوادر

3/3/3- الخبراء والإستشاريين

4/3/3- الأجهزة والمعدات

5/3/3- المراقبة والإشراف

6/3/3- الدعم الرسمي من الدولة

7/3/3- التعاون

8/3/3- التنسيق

9/3/3- الإستدامة المالية والمؤسسية

10/3/3- من أهم أسباب عدم إستمرار المشروع

1/3/3- كيفية إختيار المشاريع:-

يتم تنفيذ مشاريع الوكالة الدولية عبر دورات للمشاريع تمتد الي سنتين أو أكثر، قد يتم تنفيذ المشورع في أكثر من دورة. علي كل دولة تقديم وثيقة البرنامج الإطاري القطري (CPF) يتم التوقيع عليها مع الوكالة الدولية، يشمل أولويات الدولة التنموية ضمن الخطة القومية للدولة. يتم دراسة المشاريع القومية المقدمة من الدول الأعضاء، تخضع لمعاير جودة المشروع، يتم التصديق علي دعم المشروع بعد إعداده وتصميمة من قبل الدولة عبر جدولة زمنية تتراوح بين السنتين. المشاريع القومية يتم تصميمها عبر المؤسسات القومية متمثلة في منسق المشروع Project counterpart (PC) بالتعاون مع المسؤول عن إدارة المشروعات Project Management Officer (PMO)، الضابط الفنى Technical Officer (TO) بالوكالة الدولية بالتنسيق مع ضابط الإتصال الوطني (NLO)، يتم وضع خطة المشروع، كيفية تنفيذ الأنشطة المرتبطة بمخرجات المشروع المتوقعة، بالإضافة إلي مدخلات المشروع المطلوبة. كما يجب أن تتعهد الدولة بتوفير المكون المحلي وتقديره مالياً حتي يتم إضافته الي ميزانية المشروع المقترحه، تتم الإجازة النهائية للمشروع من قبل مجلس المحافظين بالوكالة الدولية للطاقة الذرية بعد إجتيازه مراحل التقييم الفنى والإدارى ومن ثم الموافقه والأمر بتمويله ليكون جاهزاً للتنفيذ في الدورة الجديده. تنفيذ المشروع يقع على عاتق منسق المشروع والمؤسسة التابع لها، يقوم بتنفيذ الخطة، المتابعة، التقييم، وكتابة التقارير. قامت الوكالة الدولية بتقليل عدد المشاريع القومية ما بين (2-5) مشروع فقط حيث كان في السنوات السابقة يتم قبول ما بين (10-12) مشروعا قوميا في الدورة الواحده. كما تم تقليل الميزانية المدعومة للمشوع وذلك لضعف الميزانية العامة للوكالة نتيجة لإزدياد عدد الدول الاعضاء وزيادة أسعار الأجهزة وتكلفة التدريب. زياده الدعم من الوكالة مرتبط بإلتزام الدولة للدعم المحلي للمشاريع.

2/3/3- تدريب الكوادر:-

صمم برنامج التدريب لإعداد الكوادر المحليين العاملة فى مشاريع المساعدات الفنية من الوكالة الدولية لتطبيق التقنيات النووية علي النطاق القومي، يتم التدريب إما خارجياً أو داخلياً، ينقسم التدريب إلي: -

1. تدريب طويل: (المنح والزمالات Fellowships) تتراوح الفترة من شهر إلي سنتين يتم إرسال الكوادر إلي الخارج للتدريب الشامل في معامل بمؤسسات متخصصة غالباً في النمسا، فرنسا، ألمانيا، السويد، غانا، جنوب أفريقيا، أو أحد دول الأعضاء.

2. تدريب قصير: عبارة عن كورسات قصيرة خارجية (Regional Training course) في إحد الدول الأعضاء، تنفذ عن طريق المشاريع الإقليمية والأقاليمية تتراوح الفترة من أسبوع لأسيوعين
3. تدريب قصير داخلي: عبارة عن كورسات قومية (National Training Course) تكون الفترة من إسبوع الي إسبوعين، تنفذ عن طريق المشاريع القومية داخل الدولة للتدريب الكوادر المحليين(صغار الموظفيين) علي أيدي خبراء الوكالة الدولية.
4. الزيارات علمية: تمنح لكبار الموظفيين من أجل توسيع المؤهلات العلمية او الإدارية للمتخصصين في البلدان النامية، تتراح الفترة من أسبوع إلي ثلاثة أسابيع.
5. المؤتمرات وورش العمل: صممت لدعم وتبادل الأفكار والخبرات بين الخبراء والمتخصصين من مختلف البلدان.

بعد المقابلة الإستطلاعيه تم التوصل للنقاط التالية:

- بدأ تدريب العاملين علي التقانات النووية عن طريق الوكالة الدولية منذ (1960).
- يعد التدريب علي التقانات النووية مكلفاً جداً.
- تم تدريب عدد مقدر (80%) من الكوادر العاملة بالمؤسسات المنفذه لمشاريع الوكالة الدولية.
- عدد فترات التدريب للفرد الواحد قد تمتد الي (7–9) سنين.
- أشاد أغلبية مدراء المؤسسات (85%) بفعالية التدريب
- بعض المشاريع (50%) لا يوجد لديها حصر فعلي لعدد المتدريب في المؤسسات
- أغلب الذين تم تدريبهم (67%) تركوا مؤسساتهم لعدة أسباب: التقدم في العمر (المعاش)، الهجرة خارج السودان، الانتقال للعمل في مؤسسة أخري
- بعض المؤسسات (30%) لم يتبقي أحد من كوادرها المدربة عن طريق المشروع
- المؤسسات تحتاج لمزيد من التدريب في مجال التقنيات النووية خاصة العاملين في المجال الصحي (مستشفي الذرة، معهد السرطان مدني، مستشفي شندي)
- بعض المشاريع (70%) لا توجد خطة لإستدامة برامج التدريب عن طريق تدريب المتدربين أو إقامة ورش العمل، المؤتمرات والندوات داخل المؤسسة او المؤسسات ذات الصلة

- تم انشاء مركز تدريب إقليمي عن طريق الوكالة الدولية بوزراة النفط (مركز التدريب النفطي) تحت مشروع تخطيط الطاقة يتم فيه تدريب الكوادر المحليين ومن دول أفريقيا أيضاً.
- تم التخطيط لإنشاء مركز للتدريب الإقليمي بهيئة الطاقة الذرية (مركز تدريب الإختبارات اللاإتلافية) لم يكتمل التنفيذ بعد.

3/3/3- الخبراء والإستشاريين:-

يتم إرسال الخبراء والإستشاريين لملء الثقرات في المعرفة، تقديم المشورة، تبادل الخبرات حول مشكلة خاصه بسياسة المشروع كتركيب وصيانة الأجهزة، المساعدة في تصميم المشروع، خطة التنفيذ، تهدف زيارة الخبراء أحياناً لتقييم المشروع، تدريب الكودار عن طريق الدورات القومية أو الدورات الإقليمية ويكون المشاركين من أفريقيا، كما يساهم الخبراء في إقامة المؤتمرات وورش العمل والإجتماعات الدورية للمشروع. وقد تم ملاحظة الآتي:

- يتراوح عدد الخبراء في بعض المشاريع(20%) عدد (10-20) خبيراً خلال دورة المشروع ويكون هذا غالبا عن بداية التأسيس للمشاريع الكبيره كالمشاريع في مجال الطب النووي والعلاج بالإشعة، السلامة والرقابة الإشعاعية وإدارة النفايات، تخطيط الطاقة، الزراعة، تقنية الحشرة العقيمة، والانتاج الحيواني.
- بعض المشاريع (50%) زارها عدد قليل من الخبراء (1-4)، كما أن البعض منها (30%) لم يتم فيها زيارة أي خبير
- يقوم الخبراء أحيانا بإقامة ورش عمل لكل منسقي المشاريع بالسودان
- يقوم المدير المسؤول عن مشاريع السودان بزيارة دورية كل سنة أو سنتين للسودان للوقوف علي سير المشاريع تصاحب الزيارة إقامة ورش عمل.

4/3/3- الأجهزة والمعدات:-

إستجلاب الأجهزة والمعدات المطلوبة للمشروع لإنشاء أو تقوية المؤسسات ودعمها بأجهزة التكنولوجيا الحديثة والمتطورة التي تستخدم التقانة النووية. قد ساهمت الأجهزة والمعدات في الآتي: -

- تم تأسيس مركز العلاج الإشعاعي و النظائر للطب النووي (RICK) بالخرطوم عام (1965)، تم دعمه بجميع الأجهزة اللازمة للكشف، الفحص، التصوير، التشخيص، والعلاج.

- تم تأسس مهعد علاج السرطان (معهد الطب النووي والبيولوجيا الجزيئية سابقاً) ولاية الجزيرة مدني عام (1998) وتزويده بكل الأجهزة والمعدات اللازمة.
- تأسيس أول معمل لقياس المتبقيات في المنتجات البيطرية والحيوانية في العام (1993)، التابع لمركز البحوث البيطرية، سوبا، تم تحديث المعمل وتزويده بأجهزة ومعدات. وأصبح مركز لتدريب الكوادر القومية والإقليمية، المعمل مازال يعمل حتي الآن.
- تاسيس معمل النظائر المشعة (Isotope Nutrition) كلية الطب جامعة الخرطوم معهد الامراض المستوطنة، لتدريب الكوادر والبحوث.
- تأسيس أول معمل لعلوم الفيزياء النووية بجامعة الخرطوم عام (1979)، لتدريب الطلاب بالجامعات خاصة طلاب الدراسات العليا، يعمل المعمل بنسبة 30%.
- تاسيس معمل لتحسين السلالات المنتجة للألبان عن طريق التلقيح الصناعي بكلية الانتاج الحيواني حلة كوكو وكلية البيطرة جامعة الخرطوم.
- تزويد إدارة الجمارك بأجهزة الفحص والكشف الإشعاعي للواردات عبر مداخل البلاد.
- تأسيس معمل متكامل للتقانة الحيوية بالبحوث الزراعية مدني في العام 2001م
- إنشاء أول محطة للميترولوجي بمعدات لرصد معلومات عن مياه الأمطار عام (1976)، معمل النظائر المشعة للمياه الجوفية لدراسة تسربات الخزانات، مياه الحوض النوبي التابع لإدارة المياه الجوفية والوديان، وإدارة الخزانات.
- تم تزويد مشروع تخطيط الطاقة بنمذج البرامج لتطبيق التخطيط عام (1997)، يمتد البرنامج حتي (2020) لتحديد الطلب علي الكهرباء بالسودان، الطلب علي الطاقة حتي (2030)، استفيد من البرنامج في التخطيط لإنشاء أول محطة نووية لتوليد الكهرباء.
- تم تزويد معامل هيئة الطاقة الذرية بكافة الأجهزة الخاصة بالكشف والضبط والرقابه فيما يخص معمل الرقابة الفردية TLD، ضبط الأجهزة السينية QC، المعايرة الثانوية SSDL ، إدارة النفايات المشعة، الرقابة البيئية والأغذية، تكنولوجيا الإشعاع Radiater، التطبيقات النووية XRF، الإختبارات البيولوجيه، إنتاج الأجسام المضادة RIA، تحضير وزراعة الخلايا، ومعمل النيتروجين السائل.

- أغلبية الأجهزة (80%) تحتاج إلي صيانه حيث لم يتم صيانتها من فترة طويلة بعض الاجهزة (30%) توقفت تماما عن العمل منذ سنين، لعدم وجود الاسبيرات اللازمة التي لم توفرها الدولة مما أدي لتوقف نشاط بعض المشاريع.

5/3/3- المراقبة والإشراف: -

- أغلبية المنسقيين ومديري المؤسسات (90%) لم يطلعوا علي بنود إتفاقية الإمم المتحدة مع حكومة السودان.
- أغلبية المنسقيين ومديري المؤسسات (80%) لاعلم لهم بوثيقة البرنامج القطري (CPF) أو أي إتفاقيات مع الوكالة الدولية، (20%) منهم فقط شارك في إعداد الوثيقة.
- قليل جدا من المشاريع (15%) وقعت علي اتفاقيات مع الوكالة لطبيعة عمل المشروع.
- قليل جدا من المشاريع (10%) طلبت منها الوكالة شرط الحصول علي تصريح من وزاراتها لطبيعة عمل المشروع.
- بعض المنسقين (10%) يرون سبب توقف المشروع وعدم إستمراره لاسباب سياسية.
- بعض المشاريع حوالي (10%) توقفت بسسب الحروب الأهلية والمليشيات المعارضه في بعض مناطق النزاعات.

6/3/3- الدعم الرسمي من الدولة:-

- الدولة لم تقوم بصيانة الأجهزة منذ سنوات، بعضها (50%) يتم صيانته عن طريق المجهود الذاتي والعلاقات الشخصية.
- أغلبية المشاريع (70%) لا يوجد دخل ذاتي مخصص لصيانة الأجهزة بالمؤسسات
- يتم دفع ضرائب للدولة لدخول الأجهزة بنسبة 1% من قيمة المعدات، حيث كانت في الماضي معفية من الضرائب حسب الإتفاق مع منظمة الامم المتحدة.
- بعض المشاريع بحثية (30%) التي أجريت لم يتم تطبيقها في إنتظار المسؤولين بالدولة لتنفيذها علي أرض الواقع.
- كثير من المشاريع (70%) لم تلتزم الدولة بالدعم المالي الذي تعهدت به عند بداية المشروع
- بعض المشاريع (40%) توقفت لعدم الدعم المالي من الدولة اللازم لتسير نفقات المشروع

7/3/3- التعاون:-

- لم تستمر بعض المشاريع (40%) ولم تنفذ أهدافها لعدم التنسيق بين الجهات المشاركة في التنفيذ.
  قليل جدا من المشاريع (30%) تتعاون مع منظمات أخري للمساهمة في تنفيذ المشروع.
- التعاون ضعيف جدا بين الجهات الحكومية المسؤوله والمؤسسات المنفذه للمشاريع.

8/3/3- التنسيق:-

- لم تستمر بعض المشاريع ولم تنفذ أهدافها لعدم التنسيق بين الجهات المشاركة في تنفيذ المشروع
- لا يوجد تنسيق بين الجهات المحلية المشاركة في المشروع
- عدم التنسيق بين مدير المؤسسة ومنسق المشروع، فريق العمل، مما يؤدي الي تبديد الجهود
- عدم التنسيق بين أهدف المشروع والأهداف العامة للمؤسسة وبالتالي الخطة القومية للتنمية.

9/3/3- الإستدامة المالية والمؤسسية: -

- أغلب المنسقيين (84%) ليس لديهم فكرة عن الأستدامة وكيفية تحقيقها
- أغلب المنسقيين (90%) ليس لديهم خطة لإستدامة المشروع
- أغلب المنسقيين (70%) ليس لديهم فكرة اذا ما كان أهداف المشروع ضمن الخطة القومية للدولة
- أغلب المشاريع (60%) (خاصة التي نفذت منذ فترة طويلة) عدم وجود مستند (Document) يضم كافة المعلومات عن المشاريع.
- أغلب المؤسسات (80%) ليست لديها قسم لتقييم الإستدامة
- عدم الالتزام بتسليم التقارير الدورية للمشروع للجهات المسؤله لتقييمها (50%)
- تجاهل المجتمع المحلي منذ بداية المشروع، بعض المشاريع (30%) يتم أحيانا تنفيذها في مناطق لا تجد الدعم من المجتمع المحلي
- احيانا بعض المشاريع (20%) يتم مشاركة المجتمع المحلي كالدعم المعنوي.
- أغلب المشاريع (80%) ليس لها تعاون مع جهات أخري لطلب الدعم المادي كالمنظمات الأخري

- أغلب المشاريع (80%) تقديم الخدمات مجاني للمستفدين دون رسوم خدمة أوبرسوم رمزيه كما أن اغلب الدورات التدريبيه (90%) مجانا كما أن بعض المنسقين(50%) يتوجسون من عدم الإستفاده من الرسوم بسبب انها تذهب الي جهات أخري ولا ترد إليهم.
- أغلبية المشاريع (95%) لم يتم وضع بند التبرعات من أجل توفير المال لإستدامة المشروع ماليا
- لم تستمر بعض المشاريع ولم تنفذ أهدافها لعدم التنسيق بين الجهات المشاركة في تنفيذ المشروع

10/3/3- أسباب أخري لعدم إستمرار المشروع:-

- تغيير مديري المؤسسات ومنسقي المشروع بإستمرار
- بعض المشاريع تم تنفيذها منذ فترة طويلة حيث يتم تغيير مدير المؤسسة والذي لا يكون علي علم بتفاصيل عمل هذه المشاريع
- التركيز علي أشخاص معينيين كمنسقين للمشروع لعدة مشاريع لفترات طويلة مما يضعف تبادل الخبرات لادارة المشروع وفقد المعلومات.
- عدم الإلتزام بتنفيذ خطة المشروع كما وضعت منذ البداية

11/3/3- بعض التوصيات:-

- تفعيل اللجان التسيرية للمشاريع بين الجهات المشاركة في المشروع
- تفعيل فريق العمل بالمشروع بكل مؤسسة وفريق لتقييم إستدامة المشروع
- انشاء قاعدة بيانات للمشاريع في المجالات المشتركة لكل المؤسسات للاستفادة من المعلومات وتبادل الخبرات.
- رفع تقرير مفصل عن هجرة الكوادر المدربة لمتخذي القرار لإيجاد الحلول المناسبة
- لتاكيد إلتزام الدولة بالدعم المادي للمشروع لابد من إيجاد وثيقة بالتعهد بدفع مشاركة الدولة
- وضع ضوابط للمنسقين بالتقرير الدوري عن المشروع
- لتأكيد إستدامة المشروع لابد من ربط أهداف المشروع بأهداف المؤسسة
- ان يتم ربط المشاريع القومية المدعومة من الوكالة بالمشاريع القومية للدولة مع إظهار المشاركة المالية (cost sharing) ضمن مالية المشروع لرفع مساهمة الدولة، مما يحفذ الوكالة الدولية لتقديم الدعم لأكبرعدد من المشاريع.

4/3 - المبحث الرابع - منهجية الدراسة:

تم في هذا الجزء تناول منهجية الدراسة وعرض نظرية الدراسة من خلال النقاط التالية

1/4/3 – نظريات الدراسة

2/4/3 – علاقة نظريات الدراسة بنموذج الدراسة

3/4/3 – فرضيات الدراسة – تطوير فرضيات الدراسة

4/4/3 – منهج الدراسة

5/4/3 – مجتمع وعينة الدراسة

6/4/3 – مصادر الدراسة

7/4/3 – أداة الدراسة

8/4/3 – الإستبانة

9/4/3 – خطوات بناء القياس – صدق وثبات أداة الدراسة

10/4/3 – مقياس الإستبانه

11/4/3 – قياس متغيرات الدراسة – الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

12/4/3 – ملخص هيكل الدراسة ومنهجيتها

13/4/3 – ملخص الفصل

4/3 – منهجية الدراسة:

بعد تحليل المشكلة والاهداف التي تسعي الدراسة إلي تحقيقها، تنمية الإطار النظري، وعرض الأدبيات السابقة. يتناول هذا الفصل من الدراسة عرض المنهجية المتبعة لبلوغ تلك الأهداف، سيتم فيه التطرق إلي النظريات التي إعتمدت عليها الدراسة في تفسير النموذج حيث إشتمل علي نظرية نظرية أصحاب المصلحة. تم بناء النموذج إعتماداً علي الأدبيات السابقة، كذلك إشتمل الفصل علي تطوير الفرضيات، المتغيرات المتحكمة. كما تم تناول منهج ومجتمع وعينة الدراسة، أدوات ومصادر الحصول علي المعلومات، بالإضافة إلي قياس المتغيرات، إختبار صدق ودقة أداة الدراسة، الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات التي تم جمعها لغرض تحقيق أهداف الدراسة.

1/4/3 – نظرية أصحاب المصلحة :

إن فكرة أصحاب المصلحة تبلورت في الفكر الإداري، حيث يرى البعض أنّ الفكرة بدأت مع أعمال كلّ من(Adam Smith 1759) ،Berle ، (Means1932) و (Bernabd 1938). أما ظهوره كمفهوم فيرجع لإجتماع عام 1963 في معهد ستانفورد للأبحاث في الولايات المتحدة، وبعد ذلك تنوعت نظرة التخصصات إلى هذا المفهوم عبر تاريخه. قد تم التطرق إلي نظرية أصحاب المصلحة لأول مرة في كتاب الإدارة الإستراتيجية نهج أصحاب المصلحة Astacheholder Approach الذي ألفه Edward Freeman ، الذي يوضح فيه كيف يمكن للإدارة أن تلبي مصالح أصحاب المصلحة في الأعمال التجارية، وتقترح النظرية أن الغرض من العمل هو خلق أكبر قدر ممكن من القيمة لأصحاب المصلحة من أجل النجاح والإستدامة، مع مرور الوقت يجب علي المدراء التنفيذيين الحفاظ علي مصالح أصحاب المصلحة بشكل مستمر ومتوازن.

تعد نظرية أصحاب المصالح أن هناك مجموعة من الأفراد والجماعات الذين بإمكانهم التأثير أو التأثر بإنجاز أهداف المنظمة، هم يمثلون العصب الرئيسي لحياة المنظمة وإستدامتها، يعني هذا أن المديرين ينبغي أن يولوا الاهتمام لهذه الجماعات من أجل الحصول على دعمهم. يعتبر موضوع أصحاب المصلحة من أبرز موضوعات الإدارة الاستراتيجية، إذ يمثل بيئة علاقات وتفاعلات تنظيمية متشابكة مع البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، الذي بدون إدارته بشكل مناسب قد يعيق بقائها وإستمرارها. أن الفكرة الأساسية لنظرية أصحاب المصلحة هي أن المؤسسات التي تدير علاقات أصحاب المصلحة بفعالية ستظل قائمة لفترة أطول وأدء أفضل من المؤسسات التي لا تفعل ذلك. يقترح فريمان أن علي المؤسسات تطوير كفاءات معينة لأصحاب المصلحة،

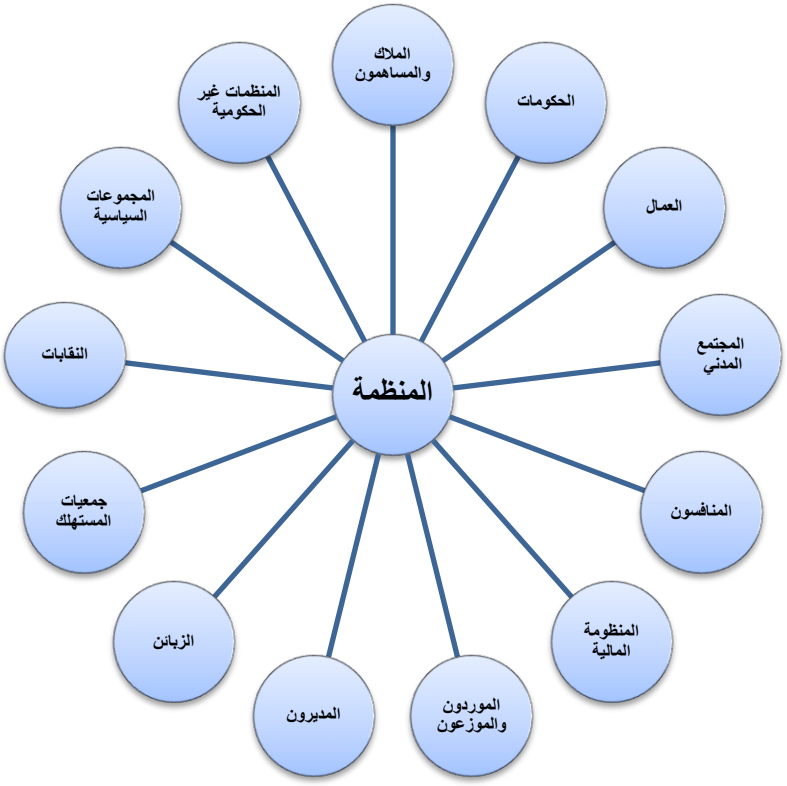
يشمل ذلك الإلتزام بمراقبة مصالحهم وتطوير الإستراتيجيات للتعامل بفعالية معهم وأعمالهم، بالإضافة إلي تقسيم المصالح وتصنيفها إلي شرائح تسهل إدارتها والتأكد من أن الوظائف التنظيمية تلبي إحتياجات أصحاب المصلحة.

مفهوم أصحاب المصلحة: عُرّف أصحاب المصلحة في إجتماع معهد ستانفورد للأبحاث في الولايات المتحدة عام 1963 كان أوّل ظهور للمصطلح على أنّهم " الجماعات التي بدونها تتوقف المنظمة عن العمل. أو بتعبير آخر تلك الجماعات التي تعتبر حيوية لبقاء ونجاح الشركة. كما عرّفهم فريمان و وافقه في ذلك العديد من الكتّاب والمنظّرين على أنهم: "الجماعات أو الأفراد التي يمكن أن تؤثر أو تتأثّر بإنجازات وأهداف المنظمة".

مجموعات أصحاب المصلحة :

هناك علاقة واضحة بينهم، والطريقة الأكثر شيوعا لتحديد أصحاب المصلحة هي النظر في نوع العلاقة بينهم وبين الشركة، كما في شكل (12/3)

شكل (12/3) أصحاب مصلحة العمل المتنوعين في بيئة المنظمة



المصدر: إعداد الباحث من الدارسات السابقة(2019)

أوّلا: المجموعات الرئيسية من أصحاب المصلحة *:*تضمّ هذه الفئة جميع أصحاب المصلحة التي تعتبر من الأطراف الحاسمة في تحقيق أهداف المؤسسة، تشمل:

المساهمون: يمثل المساهمون فئة مهمة من أصحاب المصلحة، أنّ هؤلاء يملكون حقوق ملكية جزء من أصول المؤسسة ما يخوّلهم من الحق في الاستفادة من جزء من أرباحها على إختلاف أصنافهم.

الزبائن أو العملاء: يعتبرون ذات أهمية كبيرة لكل المؤسسات الاقتصادية بدون إستثناء، فوجود المؤسسة وبقاؤها مرتبط بإنتاج سلع أو خدمات وتسويقها، وجود طلب عليها من قبل هؤلاء.

المورّدون والموزعون: يتوقّف نشاط أي مؤسسة على بناء علاقة وثيقة قائمة على الثقة المتبادلة مع الموردين، يمثّلون مصدر مهم لمدخلات المؤسسة ومحرّك رئيسي لسلسلة توريدها. كما تحتاج المؤسسة لجماعة أخرى من أصحاب المصلحة الحاسمين وهي جماعة الموزّعين؛ حيث يعمل هؤلاء عمل المورّدين لكن في جهة المخرجات.

العمّال :تشمل هذه الفئة جميع العاملين أو الأجراء من إداريين وفنيين وفئات أخرى. ويعتبر العامل مصدر خلق القيمة في المؤسسة، حيث أن له مصلحة مهمة لا تقتصر على الأجر فحسب، بل تتعداها إلى توفير ظروف عمل ملائمة كمحيط العمل، التكوين والتدريب وكذلك نظام للحوافز. كما يندرج ضمن هذا الطرف كل المسيرين والمدراء باعتبارهم أجراء رغم التعامل معهم بطرق متنوعة على إختلاف الكتابات. فالبعض من أصحاب المصلحة الآخرين في تجسيد إجراءات المنظمة، جاءت وجهة نظر مثيرة للاهتمام من طرف (Aoki *1984)* الذي يعتبرهم كحكم بين المستثمرين والموظفين.

المجتمع المحلي: يمثل شريحة مهمة من المستفيدين يقصد به كل من يعيش حول محيط وحدات الإنتاج ويتأثرون سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة من النشاط الذي تمارسه المؤسسة.

ثانياً: مجموعات أصحاب المصلحة الآخرون: تتشكّل هذه الفئة من أفراد أو جماعات غير حاسمة في نشاط المؤسسة وتحقيق أهدافها. لكنّهم قد يكونون عرضة لمخاطر وأضرار ناتجة عن هذه الأهداف وتضم هذه الفئة:

المنافسون: باعتبارهم إحدى القوى الخمس للتنافسية في نموذج بورتر، فإن المنافسين للمؤسسة يتأثّرون بنشاطها ويؤثّرون عليها.

الحكومات: تدخل السلطات الحكومية كطرف من أصحاب المصلحة في المؤسسة من خلال تأثيرها على المؤسسات بالسياسات التنظيمية والقوانين والتشريعات الإستثمارية.

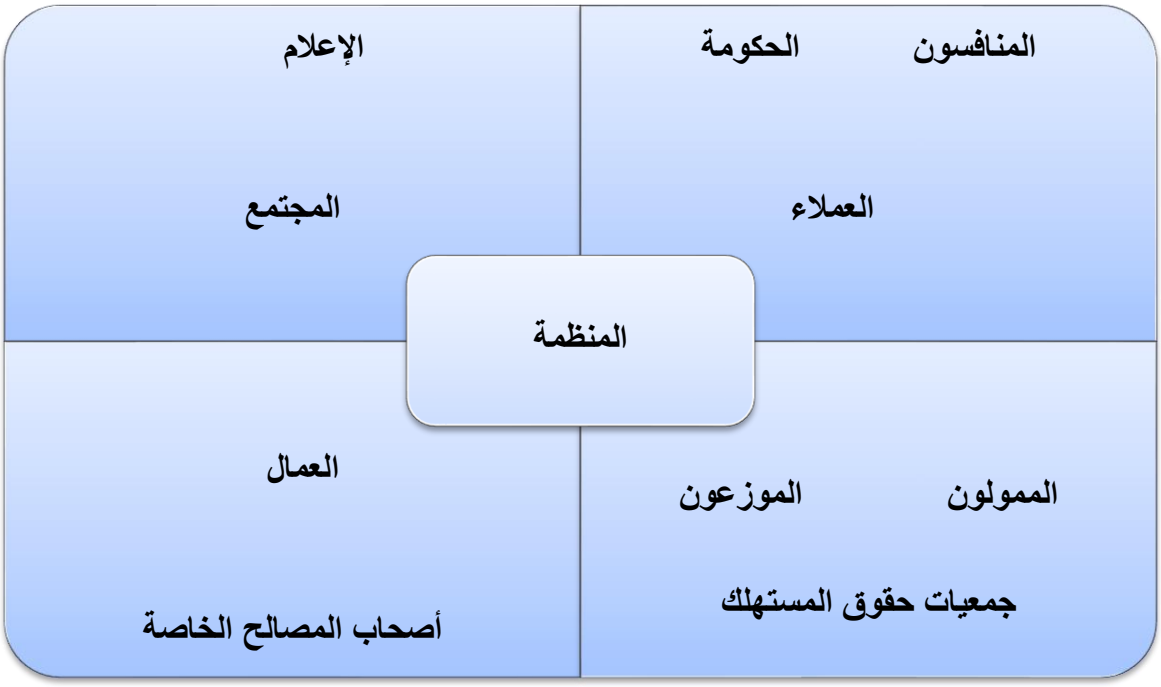
المنظّمات غير الحكومية: تنامى دور هذه الجماعات في وقتنا الحالي، فسواء كانت منظّمات مستقلّة أو جاءت كممثّل لأصحاب مصالح آخرين فإنّ نشاطها له تأثير كبير على سير المؤسسة وأهدافها.

الجمهور ووسائل الإعلام :تلعب وسائل الإعلام دورا كبيرا في الضغط على المؤسسات لتقديم إيضاحات ومعلومات عن نشاطها وجعلها أكثر شفافية.

الأجيال السابقة واللاحقة :يعتبر فريدمان أنّ هناك أطرافا من الأجيال السابقة يمكن إعتبارهم من أصحاب المصلحة، ويشير إلى مؤسسي الشركات الكبرى حول العالم.

تصنيف أصحاب المصلحة: حسب Freeman كما في شكل (13/3)

شكل (13/3): تصنيف أصحاب المصلحة حسب Freeman



المصدر: إعداد الباحث من الدارسات السابقة(2019)

مشاكل أصحاب المصلحة:

تعتبر المشكلة الشائعة التي تنشأ مع وجود العديد من أصحاب المصلحة في المؤسسة هي مصالحهم الذاتية المختلفة قد لا تكون كلها متناسقة، في الواقع قد تكون في صراع مباشر، والهدف الرئيسي للشركة على سبيل المثال من وجهة نظر مساهميها، هو تعظيم الأرباح وتعزيز قيمة المساهمين، وبما أن تكاليف العمالة هي تكلفة مدخلات هامة بالنسبة لمعظم الشركات، فقد تسعى الشركة إلى إبقاء هذه التكاليف تحت رقابة مشددة، وهذا قد يكون له أثر في جعل مجموعة هامة أخرى من أصحاب المصلحة وموظفيها، غير راضين، كما تدير معظم الشركات الكفء المصالح الذاتية و توقعات أصحاب المصالح بنجاح. أضاف (جاسابا، 2014) فقد يشتكى أصحاب المصلحة من أن المشروع قد تعرض للإهمال أو التقليل من أهمية أحد الأبعاد، مع الاختلاف بين إحتياجات المجتمعات المحلية من جهة، والتوجه الوطني من جهة أخرى، ذلك نسبة لضعف التنافس بين أبعاد الإستدامة، فقد تتنافس أبعاد الاستدامة على موارد المشروع.

2/4/3 – علاقة نظريات الدراسة بنموذج الدراسة: –

من أجل توفير أساس نظري متماسك لمزيد من التطور والمساهمة في إثراء البحث العلمي، تم إستخدام نظرية أصحاب المصلحة كمرشد لنموذج الدراسة، وهم يمثلون العصب الرئيسي لحياة المنظمة وإستدامتها، حيث تتميز مشاريع الإستدامة بتحويل المساعدات الفنية المقدمة من المنظمات غير الحكومية (إحد المكونيين لأصحاب المصلحه) إلي المؤسسات والشركاء (المؤسسات الحكومية، المجتمع المحلي، الحكومة) والإستفاده منها لتطويرها وإستدامة برامجها. أوضح (Husted, 2017) أن المنظمات التنموية تركز بشكل متزايد على مشاركة المستفيدين الأساسيين وتعاونهم مع أصحاب المصلحة كأحد العوامل حاسمة لاستدامة أنشطة المشروع. دراسة (P Hamukola, 2008) أظهرت أن المشاركة المتعلقة بالمشاريع التنموية أصبحت معترف بها على نطاق واسع اليوم وقد عزت إلى النجاحات التي حققتها المشروعات وإستدامتها في العديد من الأنشطة الإنمائية، كما أن المنظمات التنموية ركزت بشكل متزايد على مشاركة المستفيدين الأساسيين وتعاونهم مع أصحاب المصلحة كعوامل حاسمة لاستدامة أنشطة المشروع أدركت المنظمات غير الحكومية كذلك أنها يمكن أن تكون أكثر فعالية، وأن عملها يمكن أن يكون له نتائج أكثر إيجابية إذا كانت تعمل جنبًا إلى جنب مع المجتمعات في مساعدة الأخيرة على تمكين نفسها إجتماعيًا وإقتصاديًا. فإنّ نشاطها له تأثير كبير على سير المؤسسة وأهدافها.

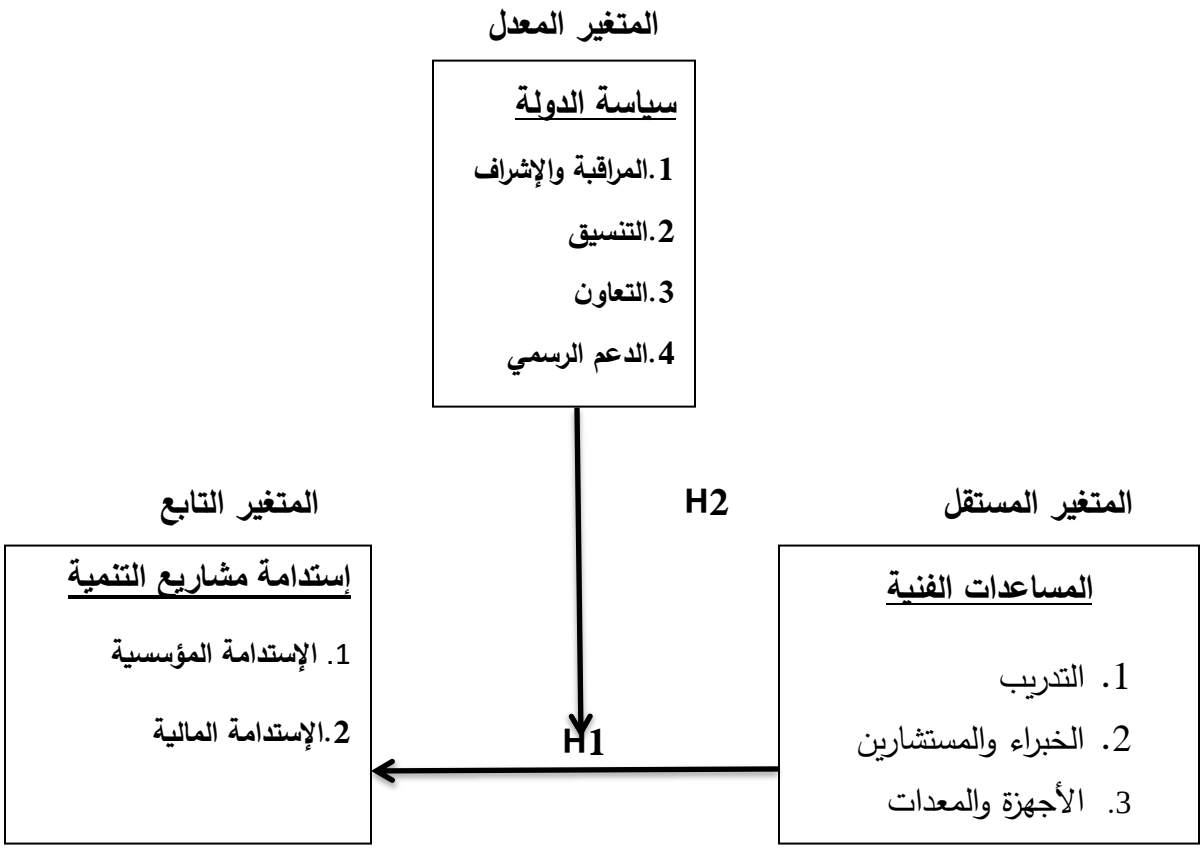
أن نظرية أصحاب المصلحة قد ربطت المنظمات غير الحكومية بدعمها للمساعدات الفنية ومشاركة المصلحة مع مؤسسات الدولة للإستفاده من الدعم وتصبح مستدامة بمشاركة الدولة في تنظيمها لهذه العلاقة بين المستفيدين والممولين تدخل السلطات الحكومية كطرف من أصحاب المصلحة في المؤسسة من خلال تأثيرها على المؤسسات بالسياسات التنظيمية والقوانين والتشريعات الاستثمارية. مع تقديم الدعم اللازم. كما أوضحت دراسة (Holvoet, N. et all 2015) أن إدارة أصحاب المصلحة (Stakeholders) أمر في غاية الأهمية لإستدامة المشروع، والمشاركة الكاملة من قبل أصحاب المصلحة الرئيسيين في التخطيط، التنفيذ، والتحكم في المشروع يزيد من فرص الإستدامة، تزيد فرصة الاستدامة عندما يتم التعامل مع توقعات أصحاب المصلحة بموضوعية، مع نشر المعلومات بشكل جيد بينهم.

دراسة (آل مفرح، 2016) أكدت أن التواصل الجيد من الامور الهامة جدا لعملية الاستدامة المالية، حيث تحافظ المنظمة المستدامة على علاقات إيجابية مع الأطراف المستفيدة منها، تقوم بتنفيذ تسويق فعال وإنفتاح على المجتمع وتستجيب للحاجات الملموسة له. فالتواصل يساعد المنظمة على الوصول إلى فهم أفضل لحاجات المجتمع، الذي بدوره يمكن المنظمة من المحافظة على علاقات إيجابية مع الاطراف المستفيدة منها، كما أن التواصل الجيد والحوار يعتبران أيضا من المكونات الأساسية للإدارة الفعالة للمنظمة، حيث أن هذا يمكن من التخصيص الجيد للموارد المتوفرة للوفاء بإلتزامات المنظمة والمحافظة على تقديم الخدمات للمجتمع على المدى الطويل. كما تم توضحه في الشكل (7/2) معرفة المستفيدين وتوافق جهود الإستدامة على الدوام مع إحتياجات الأطراف المستفيدة. لكل منظمة أطراف متعددة تستفيد من وجودهم وخدماتهم، كفريق العاملين والعملاء والموردين..الخ، ولا تستطيع أي منظمة أن تحقق الأستدامة عبر الزمن بدون معرفة الاطراف المستفيدة الداخلية والخارجية وفهم احتياجاتهم وتطلعاتهم وتقييم الاولوية النسبية بدقة (الأهمية) لكل جماعة من الاطراف المستفيدة بالنسبة للآخرين. دراسة (Seppey, et al 2017) أضافت حتي تحقق المؤسسات نتائج أكثر استدامة وفعالية، يجب أن تكون أكثر استقرارًا مع توضيح أين مكان أصحاب المصلحة المحليين في مشروع. أوضح (Kruckenberg, Lj ,2015) أن العلاقات بين المنظمات التي تتقاسم الاتصالات مع أطراف ثالثة، يجب أن تكون روابط قوية ومتماسكة، فوجود روابط وشراكات متعددة في المشروع تعتبر وسيلة فاعلة لتحسين إستدامة المساعدة الإنمائية المقدمة.

3/4/3 – نموذج الدراسة Conceptual framework: –

بناءاً علي نظرية الدراسة أعلاه، ومسح بعض الدراسات السابقة وما فيها من فجوات بحثية، فقد تم شرح العلاقة بين متغيرات المستقلة والتابعة والمتغير المعدل للدراسة وتم التوصل إلي نموذج الدراسة كما موضح في شكل (14/3) أدناه:

شكل (14/3): نموذج الدراسة المقترح



متغيرات تحكمية: النوع، العمر، سنوات الخبرة، عمر المؤسسة، التعامل مع الوكالة

المصدر: إعداد الباحث من الدارسات السابقة(2019)

4/4/3 – تطوير فرضيات ونموذج الدراسة:

إعتماداً على متغيرات الدراسة والأبعاد الواردة في نموذج الدراسة، إنطلاقا من مشكلة الدراسة وأدبيات الدراسة السابقة تم تطوير وصياغة عدد من الفرضيات لغرض قياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة وتأثير المتغير المعدل في العلاقة بينهما. تقوم الدراسة الحالية علي فرضيتين أساسيتين وتنبثق منها مجموعة من الفروض الفرعية، وعند صياغة الفروض تم الرجوع إلي نتائج الدراسات السابقة لتطوير وتنمية هذه الفروض وبناء نموذجها، مع الأخذ بعين الإعتبار أهداف الدراسة الحالية، وذلك علي النحو التالي:

أولاً: تطوير الفرضية الأولي: العلاقة بين المساعدات الفنية غير الحكومية واستدامة مشاريع التنمية:

أشارت دراسة (محمد، 2006) أن المساعدات الفنية من قبل المنظمات الدولية ساهمت في بناء بعض المؤسسات التي تدعم بناء القدرات في القطاع الصناعي حسب إفتراض الدراسة. دراسة (Hassan, 2006)تفترض الأثر الموجب للمساعدات الخارجيه علي الأنشطة الفنية والإدارية للمشاريع وبالتالي أهمية العون الأجنبي للتنمية المستدامة. بينت دراسة (حماد،2010) أن قياس الإستدامة للمشاريع يؤثر تأثيراً ذو دلالة إحصائية على تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية خاصة الإستدامة المالية للمؤسسات. كما إفترضت دراسة (محمد نور،2015) أن تدريب العاملين عم طريق المنظمات غير الحكومية يساعد في مواجهة المعوقات التي تحد من إستدامة مشروعات التنمية كما يؤثر علي تطوير مهارات العاملين إيجاباً في عملية التنمية المستدامه.

أكدت دراسة (Todo,2011) أن المساعدات الفنية التي تقدم للمشاريع بعد الإنتهاء من برامج المساعدات تساعد علي تحسن مستواها التكنولوجي في المدى القصير والمتوسط ولكنه غير ناجح علي المدي الطويل (الاستمرارية) وهو ذو دلالة سلبي. دراسة (Coloni, 2014) أوضحت أن الإستدامة المؤسسية للمنظمات تتم عبر تضمين تدريب وتطوير العاملين كجزء من إدارة الإستدامة. دراسة (Longoni,2014) أكدت أن للتدريب ومشاركة العاملين أثر إيجابي مباشر على أداء الاستدامة كما اثبتت دراسة (Rimanoczy,2010) أن تنمية الموارد البشرية تحقق أهداف الإستدامة المالية للمنظمة مع الحفاظ على ميزتها التنافسية. دراسة (Linnenluecke,2010) إفترضت انه من الممكن للمنظمات أن تصبح أكثر إستدامة من خلال نشر ثقافة الإستدامة وتدريب الموظفين. اشارت دراسة (زعزع،2012) إلي دور المنح

والمساعدات فى تطوير المنظمات العامة وإستدامتها من خلال تطوير مهارات العمالة بجلب التكنولوجيا الحديثة إدخال أحدث البرامج التدريبية للعمال مع تبنى مفهوم الشراكة مع مؤسسات المجتمع المختلفة.

ومن خلال العلاقات التي توصلت إليها الدراسات السابقة يمكن إستنتاج الفرضية الرئيسية الأولي:

1.**الفرضية الرئيسية الأولي : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساعدات الفنية غير الحكومية واستدامة مشاريع التنمية.** ومن خلال هذه الفرضية الرئيسية تم إشتقاق الفروض الفرعية التالية:

1/1. **الفرضية الفرعيه الاولي من الفرضيه الرئيسية الاولي: أن** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساعدات الفنية غير الحكومية والإستدامة المؤسسية. وتتفرع منها الفرضيات التالية: –

1. أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والإستدامة المؤسسية
2. أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبراء والإستدامة المؤسسية
3. أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأجهزه والإستدامة المؤسسية

2/1 – الفرضية الفرعيه الثانية من الفرضيه الرئيسية الاولي: أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساعدات الفنية غير الحكومية والإستدامة المالية. وتتفرع منها الفرضيات التالية: –

1. أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والإستدامة المالية
2. أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبراء والإستدامة المالية
3. أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأجهزه والإستدامة المالية

ثانياً: تطوير الفرضية الثانية: العلاقة بين سياسة الدولة والمساعدات الفنية غير الحكومية وإستدامة مشاريع التنمية.

أشارت العديد من الدراسات إلي وجود علاقة بصورة مباشرة وغير مباشرة بين المساعدات الفنية (التدريب، الخبراء ، الأجهزة) وإستدامة المشاريع (مالية، مؤسسية) مع الإشارة إلي سياسة الدولة (المراقبة، التعاون، التنسيق، الدعم الرسمي) من خلال الدراسات السابقة التالية:

أشارت نظرية أصحاب المصلحة أن المؤسسات التي تدير علاقات أصحاب المصلحة بفعالية ستظل قائمة لفترة أطول وأدء أفضل من المؤسسات التي لا تفعل ذلك وتقترح النظرية أن الغرض من العمل هو خلق أكبر قدر ممكن من القيمة لأصحاب المصلحة من أجل النجاح والإستدامة، مع مرور الوقت يجب علي المدراء التنفيذيين الحفاظ علي مصالح أصحاب المصلحة بشكل مستمر ومتوازن. فقد بينت دراسة (حسين، 2007) أثر العلاقة بين دعم المنظمات غير الحكومية للمشروعات والدعم المحلي للدولة. اشارت دراسة (جوني،2014) أن لعلاقة المنظمات غير الحكومية بالدولة أثر إيجابي علي الوضع الإقتصادي. كذلك دراسة (أسد، 2004) عن العلاقة بين الدولة والمنظمات الأجنبية بالسودان وتوضح العلاقة المختلفة التي تربط الدولة بالمنظمات والأطر والقوانيين التي تشجع عمل المنظمات عن طريق التعاون وتقديم التسهيلات. بينت دراسة (Munzoul,2008) فعالية المساعدات المقدمه من قبل المنظمات غير الحكومية في تحقيق التنمية. أكدت دراسة (Matei,2014) من خلال علاقة التعاون بين الدولة وقطاع المنظمات غير الحكومية، وبالإضافة إلي اللوائح، سياسات الضرائب، التنسيق، و الدعم الرسمي.

توصلت دراسة (أحمد، 2011) أن تطبيق الدعم بطريقة إحترافيه من المظمات غير الحكومية مع المشاركة (الدعم الذاتي)، يؤثران بشكل إيجابي قوي في حالة المشاريع المتوسطة والضخمة في الحصول على المساعدات. دراسة (Strunk 2012) بينت أن المساعدة الفنية الخاصة بالتدريب وبناء القدرات ومعالجة الإستدامة مع توفير فرص متعددة للشركاء أمرًا بالغ الأهمية لبناء الثقة وضمان الاستدامة مع مرور الوقت. أوضحت دراسة (Yagub, 2014) ضعف التعاون والتنسيق في العلاقة بين الدولة والمنظمات غير الحكومية. أكدت دراسة (Banks, 2015) العلاقة بين الحكومات والمنظمات غير الحكومية وأصحاب المصلحة المحليين بأنها تلعب دورًا مؤثرًا بعد انتهاء المساعدات، اشارت دراسة (آل مفرح، 2016) أن التواصل الجيد والعلاقات الإيجابية مع الأطراف المستفيدة من الامور الهامة لعملية الاستدامة المالية. أوضحت دراسة (Rosenberg,2008) تقييم العلاقة بين المنظمات مع الوكالات الحكومية كعامل في الإستدامة وأن للتعاون والشراكة بين الحكومة والمنظمات غير الحكومية تأثير على إستدامة المشاريع. دراسة (Kruckenberg, 2015) كيف يمكن لأشكال مختلفة من العلاقات بين المنظمات تسهيل تنفيذ البرامج ولكن لا تعزز بالضرورة قدرات المنظمات المحلية بطريقة تدعم إعتماد أكثر إستدامة. دراسة (Mitchell,

(2014 أكدت أن المنظمات غير الحكومية التي تتلقى دعمًا حكوميًا من المرجح أن تتبنى الإستراتيجيات التي تقرها الحكومة والإمتثال لمعايير المحاسبة وإعداد التقارير الحكومية.

بينت دراسة (Liebowitz, 2010) دور الموارد البشرية في تحقيق الإستدامة للمؤسسات، ذلك من خلال تدريب، تطوير العاملين والمدراء، وخلق تعاون مع أصحاب المصلحه المتعددين. توصلت دراسة (الهاشمي، 2013) أن المنظمة غير الربحية الناجحة المستمرة لابد أن تحقق فائض أو دخلا بعد إنتهاء الدعم يمكنها من الإستدامة المالية وبالتالي الإستمرار في النشاط وتوسيع نطاقها. دراسة (Padilla,2012) أكدت إن إنشاء الاستدامة المالية عملية ديناميكية ومستمرة بوضع خطة استراتيجية والشراكات التعاونية. أضافت دراسة (Seppey,2017) أن تعاون ومشاركة الوكلاء والمنفذون وأصحاب المصلحة المحليين في المشروع يحقيق نتائج أكثر إستدامة وفعالية.

من نتائج علاقات الدراسات السابقة يمكن إستنتاج وصياغة الفرضية الرئيسية الثانية ونصها:

1. أن سياسة الدولة تعدل العلاقة بين المساعدات الفنية غير الحكومية وإستدامة مشاريع التنمية وتتفرع منها أربعة فرضيات فرعية بمشتقاتها:

1/1. الفرضية الفرعيه الأولي من الفرضيه الرئيسية الثانية:

- أن المراقبة والإشراف تعدل العلاقة بين المساعدات الفنية غير الحكومية وإستدامة مشاريع التنمية. **تتفرع منها الفرضيات التالية:**

1. أن المراقبة تعدل العلاقة بين التدريب والإستدامة المؤسسية
2. أن المراقبة تعدل العلاقة بين الخبراء والإستدامة المؤسسية
3. أن المراقبة تعدل العلاقة بين الأجهزة والإستدامة المؤسسية
4. أن المراقبة تعدل العلاقة بين التدريب والإستدامة المالية
5. أن المراقبة تعدل العلاقة بين الخبراء والإستدامة المالية
6. أن المراقبة تعدل العلاقة بين الأجهزة والإستدامة المالية

2/1. الفرضية الفرعيه الثانية من الفرضيه الرئيسية الثانية:

- أن التنسيق يعدل العلاقة بين المساعدات الفنية غير الحكومية وإستدامة مشاريع التنمية. **وتتفرع منها الفرضيات التالية:**

1. أن التنسيق يعدل العلاقة بين التدريب والإستدامة المؤسسية
2. أن التنسيق يعدل العلاقة بين الخبراء والإستدامة المؤسسية
3. أن التنسيق يعدل العلاقة بين الأجهزة والإستدامة المؤسسية
4. أن التنسيق يعدل العلاقة بين التدريب والإستدامة المالية
5. أن التنسيق يعدل العلاقة بين الخبراء والإستدامة المالية
6. أن التنسيق يعدل العلاقة بين الأجهزة والإستدامة المالية

1/ 3.الفرضية الفرعيه الثالثة من الفرضيه الرئيسية الثانية:

- أن التعاون يعدل العلاقة بين المساعدات الفنية غير الحكومية وإستدامة مشاريع التنمية. **وتتفرع منها الفرضيات التالية:**

1. أن التعاون يعدل العلاقة بين التدريب والإستدامة المؤسسية
2. أن التعاون يعدل العلاقة بين الخبراء والإستدامة المؤسسية
3. أن التعاون يعدل العلاقة بين الأجهزة والإستدامة المؤسسية
4. أن التعاون يعدل العلاقة بين التدريب والإستدامة المالية
5. أن التعاون يعدل العلاقة بين الخبراء والإستدامة المالية
6. أن التعاون يعدل العلاقة بين الأجهزة والإستدامة المالية

4/1 –الفرضية الفرعيه الرابعة من الفرضيه الرئيسية الثانية:

- أن الدعم الرسمي يعدل العلاقة بين المساعدات الفنية غير الحكومية وإستدامة مشاريع التنمية. **وتتفرع منها الفرضيات التالية:**

1. أن الدعم الرسمي يعدل العلاقة بين التدريب والإستدامة المؤسسية
2. أن الدعم الرسمي يعدل العلاقة بين الخبراء والإستدامة المؤسسية
3. أن الدعم الرسمي يعدل العلاقة بين الأجهزة والإستدامة المؤسسية
4. أن الدعم الرسمي يعدل العلاقة بين التدريب والإستدامة المالية
5. أن الدعم الرسمي يعدل العلاقة بين الخبراء والإستدامة المالية
6. أن الدعم الرسمي يعدل العلاقة بين الأجهزة والإستدامة المالية

5/4/3 – منهجية الدراسة The Research Methodology: –

يعرف المنهج علي أنه الطريقة للتي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة بقصد إكتشافه للحقيقه، أنه فن التنظيم الصحيح لسلسة الأفكار العديدة إما من أجل الكشف عن الحقيقة أو البرهنة عليها كون كل ظاهرة أو مشكلة محل الدراسة تتميز بصفات أو خصائص خاصة تميزها عن غيرها، يجب أن تكون لكل دراسة منهجا خاصاً يتوافق مع طبيعة المعطيات والمتغيرات المتعلقة بها. فالدراسة بطبيعتها قد تكون إستكشافية أو وصفية أو أنها أجريت لإختبار صحة الفروض وعلي مدي تطور المعلومات الموجوده في ذلك المجال (سيكاران، 2006). وفقاً لموضوع الدراسة فقد تم الاعتماد علي الأسلوب الوصفي التحليلي، بهدف التركيز علي الوصف الدقيق للخصائص والمتغيرات الخاصة بمشكلة الدراسة، كذلك العلاقات والإختلافات بين هذه المتغيرات، بإعتباره أنسب المناهج لطبيعة الدراسة وأهدافها.

6/4/3– مجتمع الدراسة:–

يقصد بمجتمع الدراسة جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث. وفقاً لأهداف الدراسة التي تسعي إلي التعرف علي الدور المعدل لسياسة الدولة في تفسير العلاقة بين المساعدات الفنية غير الحكومية وإستدامة مشاريع التنمية، تمثل مجتمع الدراسة في مشاريع المساعدات الفنية الممولة من الوكالة الدولية للطاقة الذرية والبالغ عددها (310) مشروعاً حتي 2018م في مجالات التنمية المختلفه كالزراعة، الانتاج الحيواني، الصحة، الصناعة، المياه والبيئة، السلامه الاشعاعية والأمان النووي، إدارة النفايات، و إقتصاديات الطاقة. التي تم تنفيذها عبر عدد من مؤسسات الدولة المختلفة وقد شملت (38) مؤسسه حكومية كما موضح في جدول (18/3) أدناه:

جدول (18/3): المؤسسات الحكومية المنفذة لمشاريع المساعدات الفنية من الوكالة الدولية

الرقم	المؤسسة المنفذة	الرقم	المؤسسة
1	وزارة الصحة الإتحادية	20	وزارة الزراعة والغابات
2	وزارة الثروة الحيوانية والسمكية	21	وزارة النفط والغاز
3	وزارة الري والموارد المائية والكهرباء	22	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
4	جامعة الخرطوم	23	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

5	جامعة الرباط	24	جامعة البحر الأحمر
6	جامعة شندي	25	جامعة النيلين
7	كرسي اليونسكو، مصادر المياه	26	وزارة الري والموارد المائية –إدارة الخزانات
8	مستشفي الخرطوم لعلاج الأورام (مستشفي الذرة)	27	مركز علاج السرطان جامعة الجزيرة مدني
9	مركز بحوث الأغذية شمبات	28	المركز القومي للبحوث
10	هيئة البحوث الزراعية	29	مركز المعامل والبحوث البيطرية – سوبا
11	أبحاث البيئة والموارد الطبيعية	30	مركز الاستشارات الصناعية والبحوث
12	هيئة الإرصاد الجوية	31	مركز بحوث الزلالزل
13	المركز القومي لعلاج السرطان	32	مركز علاج الأورام شندي
14	إدارة المياه الجوفية والوديان	33	شركة سكر كنانه
15	الدفاع المدني	34	الأدلة الجنائية
16	رئاسة الشرطة والجمارك	35	جهاز الأمن الوطني والمخابرات
17	هيئة الطاقة الذرية السودانية	36	الجهاز الوطني للرقابة النووية والإشعاعية
18	هيئة الأبحاث الجيولوجيا	37	مركز أبحاث طب المناطق الحارة
19	معهد الأمراض المستوطنة – كلية الطب جامعة الخرطوم	38	مركز بحوث الانتاج الحيواني حلة كوكو

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدارسة الميدانية(2019)

7/4/3 – عينة الدراسة: –

تعتمد هذه الدراسة علي عينة شاملة لمدارء ومنسقي المشاريع بمختلف المؤسسات المنفذه لهذه المشاريع، قد أمكن الحصول علي إحصائية دقيقة لهذه المشاريع من جهة الباحث وتم حصر منسقي ومديري هذه المشاريع والبالغ عددهم 250 منسقاً حيث تم الإعتماد على أسلوب الحصر الشامل لدراسة كافة عناصر مجتمع الدراسة لأنه بالإمكان دراسة 250 منسقاً لهذه المشاريع، وهم يمثلون عينة الدراسة.

8/4/3 – مصادر جمع البيانات:-

إعتمدت الدراسة على مصدرين أساسين للحصول على البيانات والمعلومات التي تتعلق بتحقيق أهداف الدراسة هما:

1- **المصادر الثانوية** : بشكل أساسي يتعلق هذا النوع من المصادر بكافة المجلات، المقالات، الأوراق المنشورة، التقارير، الدوريات، الكتب، المواقع الالكترونية، والأدبيات السابقة.

2- **المصادر الأولية** : تتعلق بالجانب الميداني، حيث إعتمدت الدراسة على تطوير الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات التي تخدم أهداف الدراسة . وبعدها يتم تحليل هذه البيانات المجمعة حسب غرض الدراسة وتقديم النتائج التي توصلت إليها.

9/4/3 – قياس متغيرات الدراسة: –

في إطار مشكلة الدراسة والتساؤلات، وبعد الإطلاع علي الإطار النظري والدراسات السابقة، استخدم الباحث الاستبيان لجمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة (ملحق 5). تم تصميم وتطوير إستبيان الدراسة بالإستفاده من الدراسات السابقة المشابهه وإستشارة ذوي الخبرة والإختصاص في هذا المجال. وقد اشتمل الإستبيان علي ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول من الإستبيان عبارة عن (4) فقرات تناولت السمات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

الجزء الثاني: عبارة عن (4) فقرات تناولت معلومات عن المؤسسة التي ينتمون إليها.

الجزء الثالث: عباره عن مقياس لمحاور الدراسة وقد أحتوي علي مجموعة من الفقرات بلغ عددها (62) فقرة كما في الجدول (19/3) أدناه.

جدول (19/3): قياس متغيرات ومحاور الدراسة وعدد فقرات الإستبيان

المتغيرات	محاور الدراسة	عدد العبارات	المصدر
البيانات الأساسية	البيانات الشخصية	4	الباحث
	بيانات المؤسسة	4	الباحث
المستقل: المساعدات الفنية	1.التدريب	7	محمد، 2006 محمد نور، 2015
	2.الخبراء	5	Todo 2011 Carty& Monica K,2014 زعزع، 2014
	3. الأجهزة	7	Carty& Monica K,2014 زعزع، 2014
المعدل: سياسة الدولة	1.المراقبة	4	أسد، 2004 & Mati, 2014
	2. التنسيق	5	Yagub,2014 Banks &Hulme et al. 2015
	3. التعاون	5	Yagub,2014 Banks &Hulme et al. 2015،
	4.الدعم	6	Suárez,2016 – حسين 2007 Matei and Apostu 2014
التابع: استدامة مشاريع التنمية	1. الإستدامه المؤسسيه	5	Linnenluecke and Griffiths,2010 آل مفرح 2016 & حماد 2010
	2.الاستدامه الماليه	8	Joshi 2017, آل مفرح 2016
المجموع		**62**	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدارسة الميدانية(2019)

10/4/3 –مقياس الإستبانه:-

عند تصميم هذا الإستبيان تم مراعاة وضع أسئلة تغطي كافة جوانب الدراسة النظرية التي تلبي جميع المتطلبات والمتغيرات ذات التأثير علي فرضيات الدراسة، مع الأخذ في الإعتبار أن تكون الأسئلة واضحه

ولسهولة الإجابة عليها وبالتالي تحليلها. قد إستخدم مقياس ليكرت الخماسي المكون من خمسة درجات لتحديد أهمية كل فقرة من فقرات الإستبيان، ذلك لقياس إستجابات المبحوثين بناءاً علي فقرات الاستبانه كما موضح في جدول (20/3) التالي.

جدول (20/3): درجات مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة

الإستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسات السابقة(2019)

كما تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً بإستخدام المقياس الترتيبي أهمية، للإستفاده منهاعند تحليل النتائج، حيث تبنت الدراسة المعيار الذي ذكره (الشطبي 2019) للحكم علي الإتجاه عند إستخدام المقياس الخماسي كما موضح في جدول رقم (21/3)

جدول (21/3): مقياس تحديد الوزن النسبي والأهمية للوسط الحسابي للمقياس الخماسي

المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	درجة التحسين
1.79-1	35.8 - 20	صغيرة جداً
2.59 – 1.80	51.8 – 36	صغيرة
3.39- 2.60	67.8- 52	متوسطة
4.19 – 3.40	83.8 – 68	كبيرة
5 – 4.20	100 – 84	كبيرة جداً

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسات السابقة(2019)

وقد تم إعداد هذا الجدول وفق المعيار التالي:

المدي= 5-1 =4 (أعلي قيمة

كما أنه تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي –أدني قيمة)

عدد الفئات= 5 (حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة)

طول الفئة = 5/4 = 0.8 إلي أقل قيمة في المقياس حيث بداية المقياس واحد صحيح.

وهكذا أصبح بالإمكان تصنيف قيم المتوسطات الحسابية لكل فقرة من الفقرات والأهمية والنسبة لها كما ظهر في الجدول رقم (20/3) أعلاه.

11/4/3- صدق وثبات أداة الدراسة: -

تعني مدى قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت الإستبانة لقياسها ولأجل ذلك عرضت على(5) محكمين من ذوي الدراية والخبرة بهدف التأكد من صدقها. ثبات الأداة يشير إلى قدرة الإستبانة في الحصول على نفس النتائج لو كُرر البحث في ظروف مشابهة بإستخدام نفس الأداة (الإستبانة) أو على نفس العينة (أي عدم تناقضه)، كذلك تشير دقة المقياس وثبات نتائجه إلى مدى خلوه من الاخطاء، وبذلك يتأكد لنا تماسك وثبات نتائجه عند قياس مختلف العناصر الموجودة به (سيكا ران، 2006). لأجل ذلك تم إستخدام طريقة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbachs) لتحديد حد أعلى من الحد المقبول وهو60%، تم إختبار عينة إستطلاعية مكونة من 30 إستبانة للتاكد من صدق وسلامة الإستبانة كما موضح في جدول (22/3).

جدول (22/3): نتائج اختبار الفا كرو نباخ (Cronbach's alpha) للعينة الاستطلاعية

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
المستقل: المساعدات الفنية	1.التدريب	7	0.653
	2.الخبراء	5	0.761
	3. الأجهزة	7	0.779
المعدل: سياسة الدولة	1.المراقبة	4	0.669
	2. التنسيق	5	0.868
	3. التعاون	5	0.697
	4.الدعم	6	0.661
التابع: استدامة مشاريع التنمية	1. الإستدامه المؤسسيه	5	0.859
	2.الاستدامه الماليه	8	0.745

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسات السابقة(2019)

13/3/3- الاساليب الاحصائية المستخدمة:-

إستخدمت الدراسة بعض الأساليب الإحصائية المتوافرة في برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الإجتماعية (Amos 23 & SPSS) لتحليل وإختبار العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة إستناداً إلي البيانات الأولية التي تم جمعها من المستقصي منهم، في ضوء الفرضيات التي تم وضعها بهدف إختبارها ولإختبار جودة المقاييس. كما تم إستخدام معامل الفا كرونباخ وهو من أكثر الإختبارات شيوعاً لقياس التناسق بين مكونات المقياس، أستخدم التحليل العاملي الاستكشافي لاكتشاف العوامل التي تصف المتغيرات والاختلاف بين العبارات التي تقيس كل متغير، بالاضافة الى التحليل العاملي التوكيدي لإختبار الفرضيات المتعلقة بوجود او عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعومل الكامنة. كما إستخدم قياس المتوسطات والإنحرافات المعيارية لمعرفة التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات، تحليل الإرتباط بهدف التعرف على طبيعة العلاقة الإرتباطية بين المتغيرات، لإختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على أسلوب المسار ونمذجة المعادلة البنائية بالتحديد أستخدم أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا تتناسب مع طبيعة الدراسة.

14/3/3- ملخص المبحث: -

عرض في هذا المبحث المنهجية التي إتبعتها الدراسة ذلك علي النحو التالي:

- تعمل الدراسة علي إختبار فرضيتين رئيسيتين إنبثق عن كل فرض مجموعة من الفروض الفرعية حسب الأبعاد المكونة لمتغيرات الدراسة، خصص الفرض الرئيسي الأول لإختبار العلاقة بين المساعدات الفنية غير الحكومية وإستدامة مشاريع التنمية، تفرع من هذا الفرض 6 فروض فرعية للعلاقة بين أبعاد المساعدات الفنية وكل من أبعاد إستدامة مشاريع التنمية. بينما جاء الفرض الرئيسي الثاني لدراسة وإختبار تعديل العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل عن طريق المتغير المعدل سياسة الدولة، وتفرع عن هذا الفرض عدد 24 من الفروض الفرعية.
- يمثل مجتمع الدراسة مؤسسات الدولة المختلفة المنفذه لمشاريع المساعدات الفنية. كما تمثلت عينة الدراسة المستقصي منهم المدراء والمنسقين لمشاريع المساعدات الفنية.
- إعتمدت الدراسة في جمع البيانات الاولية من المستقصي منهم علي تصمبم قائمة إستبيان إعدت خصيصاً لهذا الغرض، تم جمع البيانات من خلال هذه الإستبانه بعد إجراء التحكيم الظاهري من قبل

(6) محكمين مختصين في مجال الدراسة. كما تم إجراء إختبار الإعتمادية لهذه الإستبانه من خلال جمع البيانات لعينة عشوائيه تجريبيه من 30 منسق ومدير لمشاريع المساعدات الفنية.

- إعتمد تحليل البيانات وإختبار فروض الدراسة علي إستخدام الأساليب الإحصائية المتعددة مثل أساليب الإحصاء الوصفي، تحليل الإنحدار، الإرتباط المتعدد، إختبار تحليل المسار والمؤشرات المرتبطة به من خلال برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الإحصائية (AMOSS23 & SPSS21)

بعد تحليل منهجية ومجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل وإختبار الفروض، سيتناول الباحث في الفصل القادم نتائج الدراسة الميدانية وإختبار الفروض.

4 – الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة وإختبار الفروض

1/4 – المبحث الأول : عرض وتحليل ومناقشة فقرات الإستبيان

2/4 – المبحث الثاني: إختبار الفرضيات

3/4 ملخص الفصل

لتوضيح أغراض نتائج دراسة الدور المعدل لسياسة الدولة في العلاقة بين المساعدات الفنية غير الحكومية وإستدامة مشاريع التنمية، تناول هذا الفصل عرضاً وتحليلاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي للبيانات الأولية بإستخدام البرنامج الإحصائي (AMOS23 & SPSS) الذي تم الإشارة إليهما في الفصل السابق، ذلك من خلال مبحثين:

1/4 – البحث الأول: تناول تحليل ومناقشة فقرات الإستبيان،

2/4 – المبحث الثاني: تناول إختبار فرضيات الدراسة، من خلال تحليل العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة التي تم تطويرها في المراحل السابقة من البحث مستخدمين تحليل المسار بإستخدام برنامج AMOS23.

1/4 – المبحث الأول

عرض وتحليل فقرات الإستبيان

1/1/4 – تنظيف البيانات Cleaning data:-

1. البيانات المفقودة Missing data: -

إن فقدان العديد من البيانات أي تركها دون إجابة من قبل المبحوث تولد العديد من المشكلات إي أنها تمثل في بعض الاحيان تحيز المستجيب تجاه السؤال المحدد أو نسيان المستجيب لذلك السؤال والقاعدة العامة في التعامل مع البيانات المفقودة هي أن لا تذيد عن 10% من حجم الاسئلة فإذا ذادت عن ذلك يجب التخلص من الإستبيان نهائيا بإعتباره غير صالح للتحليل وعليه يتم إستخدام طريقة المتوسط للتعامل معها إذا قلت عن الحد المقبول يتم حذفها. وللتاكد من أن البيانات المفقودة لاتؤثر على نتائج التحليل حيث تم إستخدام إختبار (a Little's MCAR) والذي يعمل على التأكد من قيمة مربعات كاي ودرجات الحرية وأيضا مستوي المعنوية لتاكد من سلامة البيانات فاذا قلت قيمة المعنوية عن 0.05 دل ذلك على تاثير البيانات المفقودة على نتائج التحليل والعكس صحيح، حيث بلغت قيمة (Chi-Square = 36.837) وقيمة (DF =58) وقيمة (Sig. = .986) وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن البيانات المفقودة لا تؤثر على النتائج.

1. الاجابات المتماثلة Unengaged responses :-

إن إعطاء المستجيب إجابة واحدة لكل فقرات الاستبيان قد يعني ذلك عدم إهتمام المستجيب لتلك الاسئلة وخاصة إذا كانت هنالك أسئلة عكسية في الإستبيان يستحيل إعطاءها نفس الإجابة لذلك يجب أن يكون هنالك تشتت في إجابة المستجبين أي أن لا يكون هنالك تجانس تماماً لتلك الإجابات ويتم التعرف على هذا من خلال إحتساب الإنحراف المعياري للاجابات فاذا كان هنالك إنحراف معياري عالي يعني أن هنالك تشتت في الاجابات والعكس صحيح وعليه لم يتم حذف أي إستبيانة يقل إنحرافها المعياري عن (5).

2.البيانات الشاذة Outliers: -

من المهم جداً فحص البيانات الشاذة التي يمكن أن تؤثر علي نتائج التحليل وخاصة إذا كان حجم العينة المستخدمة في الدراسة كبيرة حيث تم إجراء الإختبارات الإحصائية اللازمة ووجدت بعض البيانات الشاذة وتم التعرف عليها ومعاجتها.

3.معدل إستجابة العينة:

تم جمع البيانات من الميدان عن طريق الإستبانة الموجه لعينة من (250)، حيث تم توزيع عدد(230) إستبانة، تمكن الدارس من الحصول علي(220) إستبانة من جملة الإستبانات الموزعة ولم تسترد عدد(10) إستبانة بنسبة إستجابة بلغت(88%) ومن ثم تم عمل تنظيف للبيانات وعليه تم إعداد ملخص لكل عمليات تنظيف البيانات وكذلك معدل الإستجابة كما في الجدول (23/4)

جدول (23/4) تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة

الرقم	البيان	الاستجابة
.1	مجموع الاستبانات الموزعة للمستجيبين	**230**
.2	مجموع الاستبانات التى تم إرجاعها	**220**
.3	الإستبانات التي لم تسترد	**10**
.4	الإستبانات غير الصالحة نسبة لبياناتها المفقودة	4
.5	الاستبانات غير الصالحة نسبة لإجاباتها المتشابه	**0**
.6	عدد الإستبانات الصالحة للتحليل	**216**
.7	نسبة الإستجابة	**%88**
.8	نسبة الإستبانات الصالحة للتحليل	**%86.4**

المصدر: إعداد الدارسة من نتائج الدراسة الميدانية 2019

2/1/4 – الخصائص الأساسية لعينة الدراسة: –

من خلال البيانات العامة التي تم جمعها من المبحوثين بواسطة الجزء الاول من إستمارة البحث بإستخدام التكرارات الإحصائية تم تحديد خصائص عينة الدراسة، إحتوت البيانات الأساسية لعينة الدراسة علي ثمانية عناصر هي النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة, عمر المؤسسة بالسنيين، سنوات تعامل المؤسسة مع الوكلة، تنفيذ المشروع. ذلك بهدف التعرف علي صفات مجتمع المبحوثين من حيث التركيبة العملية والعلمية والإجتماعية. حيث تمثل هذه الصفات متغيرات تحكمية قد يؤثر تغيرها علي نتيجة هذه الدراسة إذا ما إعيد تطبيقها في وقت لاحق، كذلك قد يؤثر تطبيقها علي نتائج الدراسات المماثلة إذا ما طبقت علي نفس مجتمع الدراسة وإتخذت نتيجه هذه الدراسة كمحل لنتائجها. فيما يلي توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية مع تحليل لبيانات أفراد عينة البحث حسب خصائصهم المختلفة كما في جدول (24/4).

جدول (24/4): تحليل خصائص عينة الدراسة

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية%
النوع	ذكر	178	82.4
	أنثي	38	17.6
المجموع		216	100.0
العمر	أقل من 30	0	0.0
	30 وأقل من 40 عام	24	11.11
	40 وأقل من 50 عام	75	34.72
	50 عاما فأكثر	117	54.17
المجموع		216	100.0
المؤهل العلمي	بكلاريوس	14	6.5
	ماجستير	72	33.3
	دكتوراه	130	60.2
المجموع		216	100.0
سنوات الخبرة	5 وأقل من 10 أعوام	12	5.6

	11 وأقل من 15 أعوام	40	18.5
	15 عاماً فأكثر	164	75.9
المجموع		216	100.0
عمر المؤسسة بالسنيين	10 وأقل من 30عام	33	15.3
	31 وأقل من 45 عام	43	19.9
	46 عاماً فأكثر	140	64.8
المجموع		216	100.0
سنوات تعامل المؤسسة مع الوكلة الدولية	10 أعوام فأكثر	1	0.5
	10 وأقل من 20 عام	8	3.7
	21 وأقل من 30 عام	62	28.7
	31 عاماً فأكثر	145	67.1
المجموع		216	100.0
مكان تنفيذ المشروع	داخل ولاية الخرطوم	63	29.2
	خارج ولاية الخرطوم	15	6.9
	الإثنين معاً	138	63.9
المجموع		216	100.0

المصدر: إعداد الدارسة من نتائج الدراسة الميدانية 2019)

يتضح من الجدول (22/4) أعلاه ما يلي:

1. **النوع:** غالبية أفراد العينة المبحوثة من الذكور حيث بلغت نسبتهم (82.4%) بينما بلغت نسبة الإناث في العينة (17.6%) وهذه نسبة تدل علي أن معظم منسقي مشاريع الوكالة في مؤسسات الدولة المختلفة من الذكور. ويرجع الباحث إنخفاض نسبة مشاركة الإناث في عينة الدراسة إلي أن أغلبهم ليس من الدرجات القيادية.
2. **العمر:** أن أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (30 –40) سنة بلغت نسبتهم (11.11%)، بينما بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (40–50) سنة (34.73%). أما أفراد العينة الذين تتراوح

أعمارهم ما بين (50) سنة فأكثر بلغت نسبتهم (54.15%)، وأخيرا لا يوجد بين المبحوثين أعمارهم أقل من (30) سنة فأقل. يتضح من ذلك أن النسبة الكبري من أفراد العينة تتراوح أعمارهم (50) سنة فأكثر، هذا العمر تتوفر لديهم خبرات عملية طوية نسبياً.

3. **المؤهل العلمي:** يتضح من العينة أن غالبية أفراد العينة من المستوي التعليمي فوق الجامعي (دكتواره، ماجستير) حيث بلغت نسبة الدكتوراه (60.2%) من أفراد العينة بينما بلغت نسبة حملة الماجستير (33.3%). أما أفراد العينة من المستوي التعليمي الجامعي (بكلاريوس) فقد بلغت نسبتهم (6.5%). يتضح أن غالبية أفراد العينة ممن يحملون دراجات فوق الجامعية حيث بلغت نسبتهم (93.5%). مما يدل علي إرتفاع عدد الحاصلين علي الشهادات العليا (الماجستير، الدكتوراه) يرجع إلي طبيعة العمل في هذه المؤسسات مما يستدعي التطور الدائم وتنمية المقدارات. يدل أيضاً علي جودة التأهيل لأفراد العينة وبالتالي قدرتهم علي فهم عبارات الإستبانة بشكل جيد والإجابة عليها بدقة.
4. **سنوات الخبرة:** أن أفراد العينة الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (5–10) سنة بلغت نسبتهم (5.6%) بينما بلغت نسبة الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (11–15) سنة (18.5%). أما أفراد العينة الذين تتراوح سنوات خبرتهم (15) سنة فأكثر فقد بلغت نسبتهم (95.9%). يتضح من ذلك أن غالبية أفراد العينة تتراوح سنوات خبرتهم (15) سنة فأكثر، مما يعني ذلك أن أغلب منسقي المشاريع يتمتعون بخبرة كبيرة وأن لديهم كم معرفي كبير إكتسبوه من خلال عملهم بهذه المؤسسات. وهذا يدل علي أن أفراد العينة من ذوي الخبرة مما يساعد علي تنفيذ ونجاح هذه المشاريع وإتخاز القرارات.
5. **عمر المؤسسة بالسنيين:** أن غالبية أفراد العينة الذين ينتمون إلي مؤسسات عمرها يتراوح (46) عاما فأكثر بلغت نسبتهم (64.8%). أما الذين ينتمون إلي مؤسسات عمرها يتراوح بين(31–45) عام بلغت نسبتهم (19.9%)، بينما بلغت نسبة الذين ينتمون إلي مؤسسات عمرها يتراوح ما بين (10–30) عاما (15.3%). يتضح من ذلك أن غالبية أفراد العينة ينتمون الي مؤسسات عمرها فاق 46 سنة مما يدل علي أن غالبية أفراد العينة علي دراية ومعرفة بطبيعة موضوع الدراسة كما يعكس خبرة المؤسسة في وإدارة هذه المشاريع ووضع الخطط الإستراتيجية لإستدامة مشاريع المؤسسة.
6. **سنوات تعامل المؤسسة مع الوكلة الدولية للطاقة الذرية:** أن غالبية أفراد العينة الذين ينتمون إلي مؤسسات تعاملت مع الوكلة الدولية للطاقة الذرية منذ (31) عاما فأكثر حيث بلغت نسبتهم

(67.1)%. أما الذين ينتمون إلي مؤسسات تعاملت مع الوكلة ما بين (21–30) عاما بلغت نسبتهم (28)%، بينما بلغت نسبة الذين ينتمون إلي مؤسسات تعاملت مع الوكلة ما بين (10–20) عام، وأقل من (10) أعوام بلغت نسبهم (3.7)% و(0.5)% علي التوالي. يتضح من ذلك أن غالبية أفراد العينة ينتمون الي مؤسسات تعاملت مع الوكلة الدولية للطاقة الذرية منذ (31) عاما فأكثر مما يدل علي أن غالبية أفراد العينة من مؤسسات ذات خبرة في تعاملها مع المساعدات الفنية وإدارتها، وعلي دراية ومعرفة بطبيعة موضوع الدراسة.

7. **تنفيذ المشروع:** أن غالبية أفراد العينة تم تنفيذ المشاريع عبر مؤسساتهم داخل وخارج ولاية الخرطوم حيث بلغت نسبتهم (63.9%)، أما أفراد العينة الذين قاموا بتنفيذ المشاريع عبر مؤسساتهم داخل ولاية الخرطوم فقط بلغت نسبتهم (29.2%) بينما بلغت نسبة أفراد العينة الذين قاموا بتنفيذ المشاريع عبر مؤسساتهم خارج ولاية الخرطوم فقط (6.9%). يتضح من ذلك أهميه هذه المشاريع علي المستوي القومي التي غطت أغلبية ولايات السودان.

3/1/4- جودة القياس:-

تعبر جودة القياس عن صحة ودقة نتائج التحليل وكذلك الوسائل المستخدمة لتقييم جودة نظام القياس المستخدمة في الدراسة (سيكاران, 2003).حيث إستخدم الباحث التحليل العاملي الإستكشافي والتوكيدي للمتغيرات الدراسة بغرض التأكد من الصحة والصلاحية، أدناه تفصيل كل علي حده.

4/1/4- التحليل العاملي الإستكشافي Exploratory Factor Analysis : -

تاتي أهمية هذا الإجراء لإستبانة الدراسة لقياس الإختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة. يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير معروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي يهدف إلى إكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات ولإختبار الإختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة، تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الإستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب إنحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى، ويؤدي التحليل العاملي إلى تقليل حجم البيانات وتلخيصها والإقلال من المتغيرات العديدة إلى عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك إلى معامل الإرتباط بين متغير وغيره من

المتغيرات الأخرى(الشطبي، 2019)، حيث تستند غربلة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي على عدد من الإفتراضات (Hair et al , 2010) كشروط لقبول نتائجها وهي:

- وجود عدد كافي من الإرتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.
- ألا تقل قيمة (KMO) عن 60% لتناسب العينة.
- ألا تقل قيمة إختبار (Bartlett's Test of Sphericity)عن الواحد صحيح.
- أن تكون قيمة الإشتراكات الأولية (Communities) للبنود أكثر من 50%.
- ألا يقل تشبع العامل عن 50%، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى.
- ألا تقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد.

1- التحليل العاملي الإستكشافي للمساعدات الفنية غير الحكومية:

تم إستخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الإستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي إستخدمت لقياس كل متغيرات الإستبانة، يوضح الجدول (25/4) نتائج عملية التحليل العاملي الإستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 19عبارة)

الجدول(25/4) التحليل العاملي الإستكشافي للمتغير المستقل المساعدات الفنية:

المتغيرات	العابرات	1	2	3
التدريب	التدريب عبر الوكالة حافز للعاملين للاستمرار بالعامل	.790		
	البرامج التدريبية تساهم في ترقية ألاداءورفع مهارة العاملين	.856		
	البرامج التدريبية عبر الوكالة كان فعالاً	.568		
الخبراء	عدد خبراء الوكالة الذين زاروا المشروع كان عالياً		.819	
	ساهم ا لخبراء في تطوير آداء المؤسسة		1.029	
	ساهم الخبراء في تنمية مقدرات العاملين بالمؤسسة		.961	

الأجهزة	حصلناعلي اجهزة ومعدات من الوكالة			.638
	مازالت الأجهزة والمعدات تعمل بكفاءة			.947
	تلتزم الدولة بصيانة الأجهزة			.785
	ساهمت الاجهزة في تطوير وآداء المؤسسة			.671
	ساهمت الاجهزة في إستمرار هذا المشروع			.708
KMO	**.795**			
الجزر الكامن	**1391.470**			
نسبة التباين	**55**			

المصدر: اعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

ملاحظة: حجم العينة =216

من خلال نتائج التحليل العاملي الإستكشافي جدول (25/4)، تبين أن قيمة إختبار KMO بلغت (0.795) وفقا لقاعدة (Kaiser, 1974) التي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة KMO يجب ان يفوق (0.5) فانه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل إختبار KMO هي أكبر من القيمة المحددة, بذلك فإن حجم العينة يعتبر كافيا وملائما للدراسة, كما أن الحد الأدنى للقيم الذاتية Eigen Value لكل عامل كان مساويا للقيمة (1) في كل الفقرات المكونة لمقياس المساعدات الفنية غير الحكومية, وعليه فقد أوضحت نتائج التحليل أن المساعدات الفنية يتم قياسها عبر ثلاثة أبعاد هي (التدريب , الخبراء, الأجهزة), من خلال نتائج مصفوفة التدوير, حيث إحتوي التدريب علي (ثلاثة عبارات) بينما إشتمل بعد الخبراء علي (ثلاثة عبارات) فيما إحتوي بعد الأجهزة علي (أربعة عبارات) كما تم إستبعاد باقي العبارات التي يقل تحميلها عن (0.5.) كما أن نسبة التباين لكل العبارات تذيد عن نسبة (0.60%) التي تعتبر جيدة بالنسبة للبحوث الإجتماعية وفقا (Hair, et all, 1998).

1 /2- التحليل العاملي الإستكشافي للمتغير التابع إستدامة مشاريع التنمية:

تم إستخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الإستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي إستخدمت لقياس المتغير التابع. يوضح الجدول (26/4) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 15عبارة).

الجدول (26/4): التحليل العاملي الإستكشافي للمتغير التابع إستدامة مشاريع التنمية:

المتغيرات	العبارات	2	1
الإستدامة المالية	تقوم مؤسستكم بجمع بعض التبرعات لاستمرارية المشروع	.664	
	تمت مشاركة اصحاب المصلحة والجهات المستفيدة للمساعدة في تنفيذ المشروع	.650	
	تم عمل شراكات مع جهات اخري لضمان الاستدامة المالية للمشروع	.771	
الإستدامة المؤسسية	يوجد بمؤسستكم قسم لتقييم أثر المشروع وتقديم تقارير استدامة سنوية		.777
	استطاعت مؤسستكم من استمراريه مشاريعها ودمجها ضمن هيكلتها		.854
	تم اشراك الجهات المشاركة في جميع مراحل تنفيذ المشروع		.623
KMO	**.617**	**Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.**	
الجزر الكامن	**200.178**	**Approx. Chi-Square**	
نسبة التباين	**15**	**df**	

ملاحظة: حجم العينة = 216

المصدر: اعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

من خلال نتائج التحليل العاملي الإستكشافي جدول (26/4)، تبين أن قيمة إختبار KMO بلغت (0.617) وفقا لقاعدة (Kaiser, 1974) التي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة KMO يجب أن يفوق (0.5) فانه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل إختبار KMO هي أكبر من القيمة المحددة, بذلك فإن حجم العينة يعتبر كافيا وملائما للدراسة, كما أن الحدالأدنى للقيم الذاتية Eigen Value لكل عامل كان مساويا للقيمة (1) في كل الفقرات المكونة لمقياس استدامة مشاريع التنمية, عليه فقد أوضحت نتائج التحليل أن إستدامة مشاريع التنمية يتم قياسها عن طريق بعدينهما (الإستدامة المالية, الإستدامة المؤسسية),

من خلال نتائج مصفوفة التدوير, حيث إحتوي بعد الإستدامة المالية علي (ثلاث عبارات) بينما إشتمل بعدالاستدامة المؤسسية علي (ثلاثة عبارات) كما تم إستبعاد باقي العبارات بعد (الانفتاح) لان عبارته قل تحميلها عن (0.5).

3/1- التحليل العاملي الإستكشافي للمتغير المعدل لسياسات الدولة:-

تم إستخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الإستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي إستخدمت لقياس كل متغيرات الإستبانة، ويوضح الجدول (27/4) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المعدل سياسة الدولة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 15عبارة).

الجدول(27/4): التحليل العاملي الإستكشافي للمتغير المعدل سياسات الدولة

المتغيرات	العبارات	3	2	1
المراقبة	كانت أهداف المشروع ضمن إتفاقية البرنامج القطرية للدولة مع الوكالة	.612		
	يتم عقد اتفاقيات بشأن مشروعكم مع الوكالة الدولية	.786		
التنسيق والتعاون	المساعدات الفنية المقدمة من الوكالة يتم إدارتها جيدا من قبل المسؤولين			.607
	يوجد تنسيق بين الجهة المسؤولة عن المشروع والوكالة			.862
	هناك تخطيط مسبق اللاستفادة من المساعدات الفنية منذ بداية التخطيط للمشروع			.684
	أهداف المشروع تتفق مع أهداف المساعدات الفنية المقدمة من الوكالة			.778

	يتم التعاون بين الوكالة الدولية ومؤسستكم في كل مراحل تنفيذ المشروع			.790
	تعاون مؤسستكم مع الوكالة الدولية أدي إلي زيادة مشاركة المعلومات والإستشارات			.775
الدعم	تلتزم الدولة بتوفير المكون المحلي لتسيير أنشطة المشروع		.875	
	تقدم الدولة الدعم بخصوص تدريب العاملين بالداخل والخارج		.635	
	يحتاج المشروع لمزي دمن الدعم المقدم من الدولة		-.695-	
KMO	**.834**			
الجزر الكامن	**798.900**			
نسبة التباين	**55**			

المصدر: اعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية (2019)،

ملاحظة: حجم العينة = 216

من خلال نتائج التحليل العاملي الإستكشافي جدول (27/4)، تبين أن قيمة إختبار KMO بلغت (0.834) وفقا لقاعدة (Kaiser, 1974) والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة KMO يجب ان يفوق (0.5) فانه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل إختبار KMO هي أكبر من القيمة المحددة, وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافيا وملائما للدراسة، كما أن الحدالأدنى للقيم الذاتية Eigen Value لكل عامل كان مساويا للقيمة (1) في كل الفقرات المكونة لمقياس **سياسات الدولة**, وعليه فقد أوضحت نتائج التحليل من خلال نتائج التحليل العاملي الإستكشافي يتضح أن **سياسات الدولة** يتم قياسه بثلاث أبعاد، هي (المراقبة, التنسيق والتعاون, الدعم), ذلك من خلال نتائج مصفوفة التدوير، حيث إحتوي بعد المراقبة علي (عبارتان) بينما إشتمل بعد التنسيق والتعاون علي (ستة عبارات) وأخيرا إحتوي بعد الدعم علي (ثلاثة عبارات) .كما تم إستبعاد باقي العبارات التي يقل تحميلها عن (0.5).

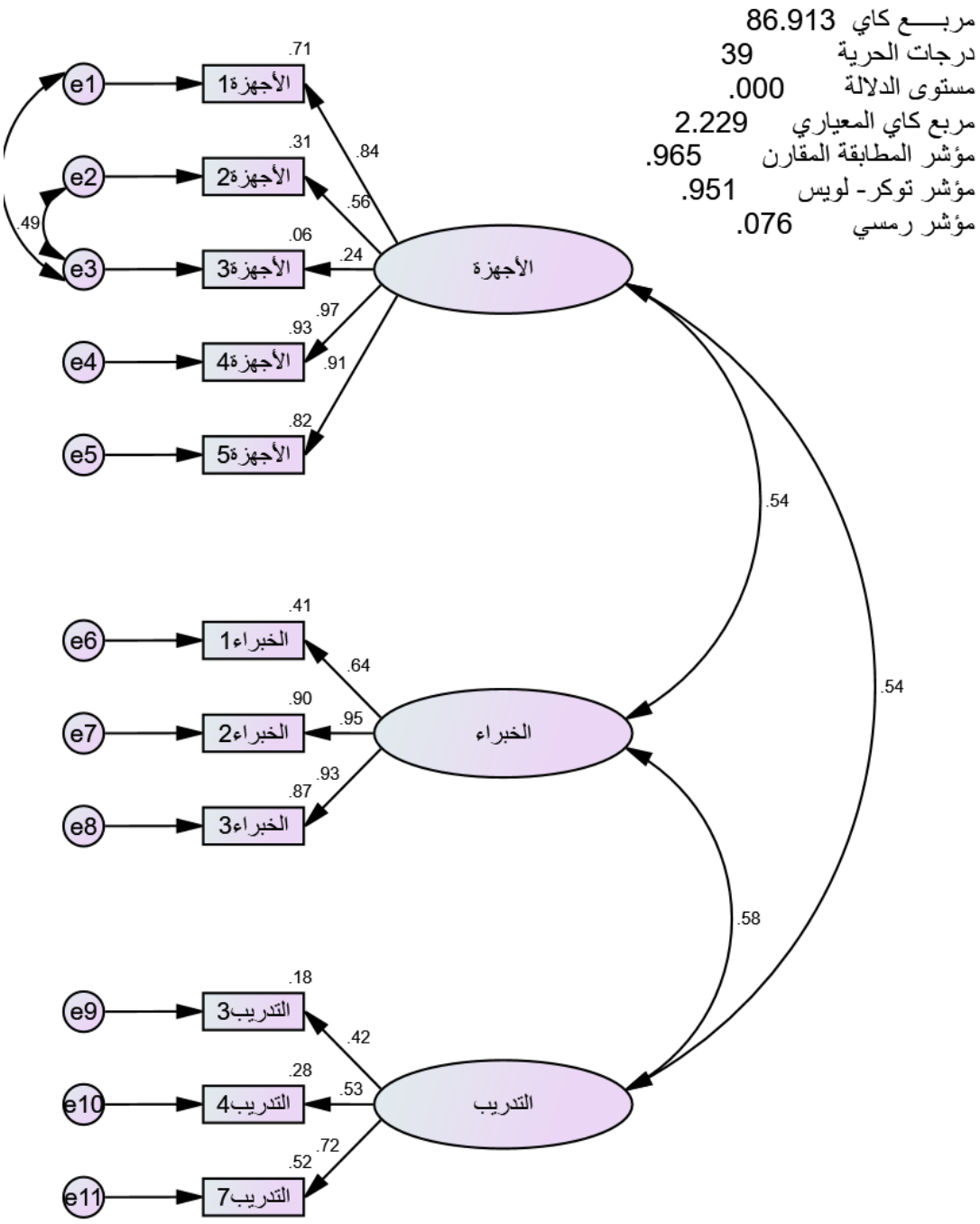
5/1/4- التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis (CFA: -

لإختبار الصدق تم التحقق من البناء العاملي لمتغيرات الدراسة عن طريق التحليل العاملي التوكيدي وهو أحد تطبيقات نموذج المعادلة البنائية. تم إستخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل إختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. التحليل ينتج العديد من المؤشرات الدالة علي جودة هذه المطابقة التي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوئها التي تعرف بمؤشرات جودة النموذج كما ذكرها (الشطبي، 2019):-

1) النسبة قيم x^2 ودرجات الحرية The erlative ch-square: df
2) مؤشر جودة المطابقة The Goodness- of Fit Index (GFI)
3) مؤشر جزر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of approximation (RMSEA)
4) مؤشر المطابقة المعياري Nor med Fit Index (NFI)
5) مؤشر المطابقة المقارن Compartive Fit Index (CFI)
6) مؤشر المطابقة المتزايد Incremental Fit Index (IFI)
7) مؤشر توكرلويس Tucker Lewis Index (TLI)

عند الحكم علي جودة نموذج أو نماذج أخري يمكن الحصول عليها من نفس البيانات، يجب ملاحظة أن أفضل النماذج من حيث مطابقته للبناء العاملي الضمني للمتغيرات موضوع البحث، هو النموذج الذي يتميز بتوفر أفضل قيم لأكبر عدد من المؤشارات الإحصائية السابقة مجتمعة. ولا يتم الحكم في ضوء مؤشر معين أو اكثر في حالة التحليل العملي التوكيدي إذا حقق النموذج المفترض للقياس مؤشرات جودة المطابقة يمكن الحكم علي صدق عباراته أو صدق أبعاده.

الشكل (15/4): التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل المساعدات الفنية



المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

1 – مؤشرات جودة النموذج: –

في ضوء إفتراض التطابق بين مصفوفة التغاير للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، التي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوئها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة كما في جدول (28/4).

الجدول (28/4) مؤشرات جودة المطابقة للمتغير المستقل المساعدات الفنية

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	86.913	--	--
DF	39	--	--
CMIN/DF	2.229	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.965	>0.95	Excellent
SRMR	0.063	<0.08	Excellent
RMSEA	0.076	<0.06	Acceptable
PClose	0.026	>0.05	Acceptable

المصدر: اعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

من خلال بيانات الجدول (28/4) أعلاه يتضح ان قيمة مؤشرات جودة المطابقة للمتغير المستقل (المساعدات الفنية) تحقق شروط المطابقة التي حددها (G. jikish,2016)

2 – تحليل الاعتمادية والصلاحية للمتغير المستقل المساعدات الفنية:–

يستخدم تحليل الإعتمادية للعثور على الإتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم إحتساب قيمة (ألفاكرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إستنادا على إقتراح (Hair et al, 2010) أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك إحتساب كل من

(AVE,MSV, MaxR(H)) للتاكد من صلاحية النموذج، الجدول (29/4) يوضح الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل.

جدول (29/4) الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل.

المتغيرات	CR	AVE	MSV	ASV	الخبراء	الأجهزة	التدريب
الخبراء	0.859	0.727	0.336	0.315	**0.853**		
الأجهزة	0.820	0.567	0.296	0.295	0.542	**0.753**	
التدريب	0.782	0.326	0.336	0.316	0.580	0.544	**0.571**

p < 0.00 *** p < 0.010 ** p < 0.050 * p < 0.100† Significance of Correlations:

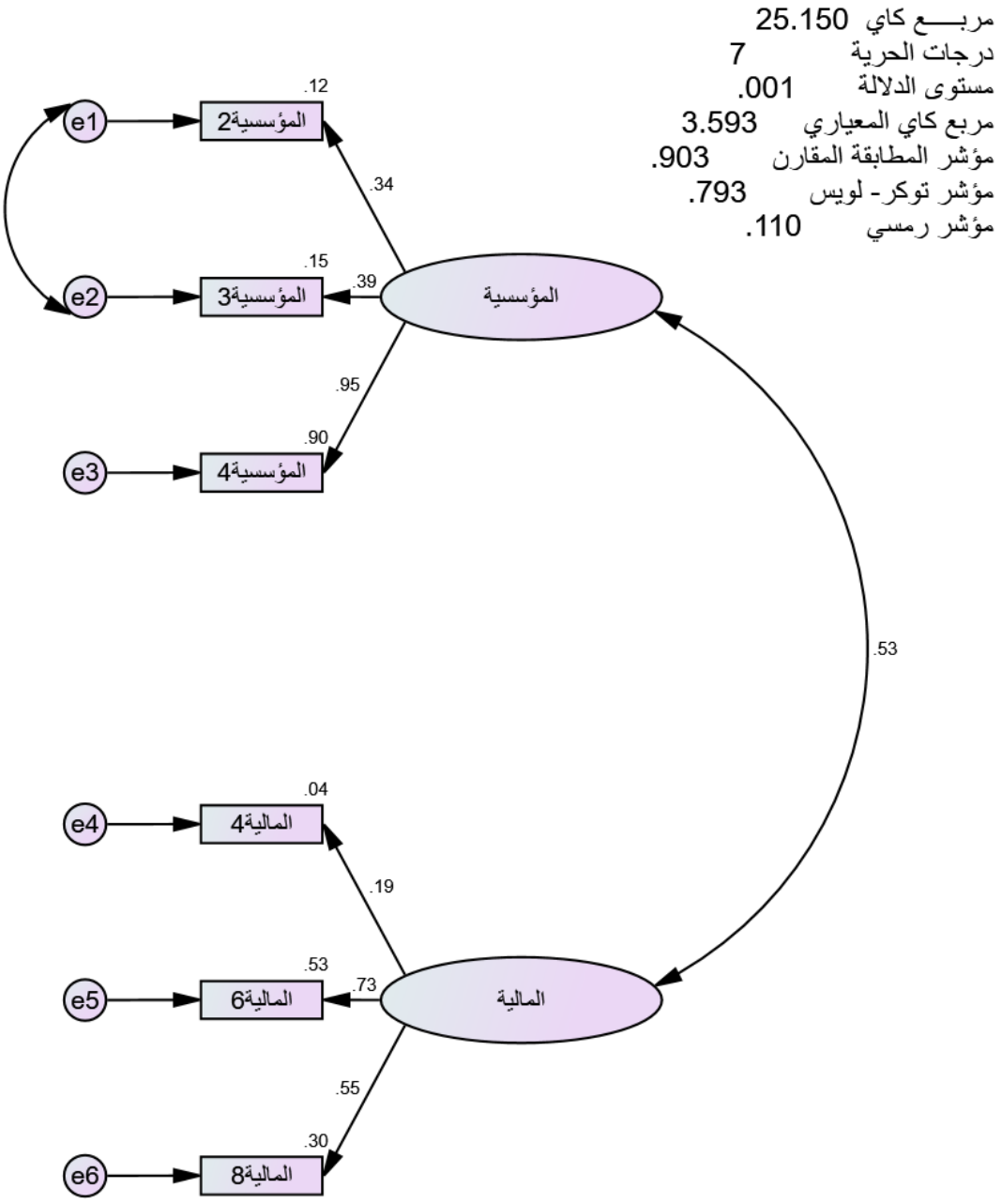
المصدر: اعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

من خلال بيانات الجدول (29/4) أعلاه، يتضح ان قيمة (CR) لكافة المتغيرات اكبر من الشرط الذي حدده (Hair et 2010) أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70. في حين ان قيمة متوسط نسبة التباين المفسر لكافة الأبعاد تزيدعن الحد المقبول 0.5. باستثاء بعد(التدريب) يقل عن 0.5 وهو يساوي 0.326.

3 – التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع إستدامه مشاريع التنمية:

تم إستخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل إختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم (16/4) يوضح التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع إستدامة مشاريع التنمية.

شكل (16/4) التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع إستدامة مشاريع التنمية



المصدر: اعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

4 – مؤشرات جودة النموذج للمتغير التابع: –

في ضوء إفتراض التطابق بين مصفوفة التغاير للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوئها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة كما في جدول رقم (30/4).

الجدول رقم (30/4) مؤشرات جودة المطابقة للمتغير التابع إستدامة مشاريع التنمية

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	25.150	--	--
DF	7	--	--
CMIN/DF	3.593	Between 1 and 3	Acceptable
CFI	0.903	>0.95	Acceptable
SRMR	0.069	<0.08	Excellent
RMSEA	0.110	<0.06	Terrible
PClose	0.016	>0.05	Acceptable

المصدر: اعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

من خلال بيانات الجدول (30/4) أعلاه، يتضح أن قيمة (مؤشرات جودة المطابقة) لإستدامة مشاريع التنمية تحقق شروط المطابقة التي حددها (G. jikish,2016)

5 – تحليل الاعتمادية والصلاحية للمتغير التابع إستدامة مشاريع التنمية:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم إحتساب قيمة (ألفاكرو نباخ) للعثور على إتساق البيانات الداخلي واستنادا على إقتراح (Hair et al, 2010) أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك إحتساب كل من

(AVE,MSV, MaxR(H)) للتاكد من صلاحية النموذج، جدول (31/4) يوضح الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع.

جدول (31/4): الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع

المتغيرات	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	الإستدامه المؤسسية	الإستدامه المالية
الإستدامه المؤسسية	0.607	00.39	0.28	0.905	**0.624**	
الإستدامه المالية	0.505	0.291	0.28	0.618	**0.529†**	**0.54**

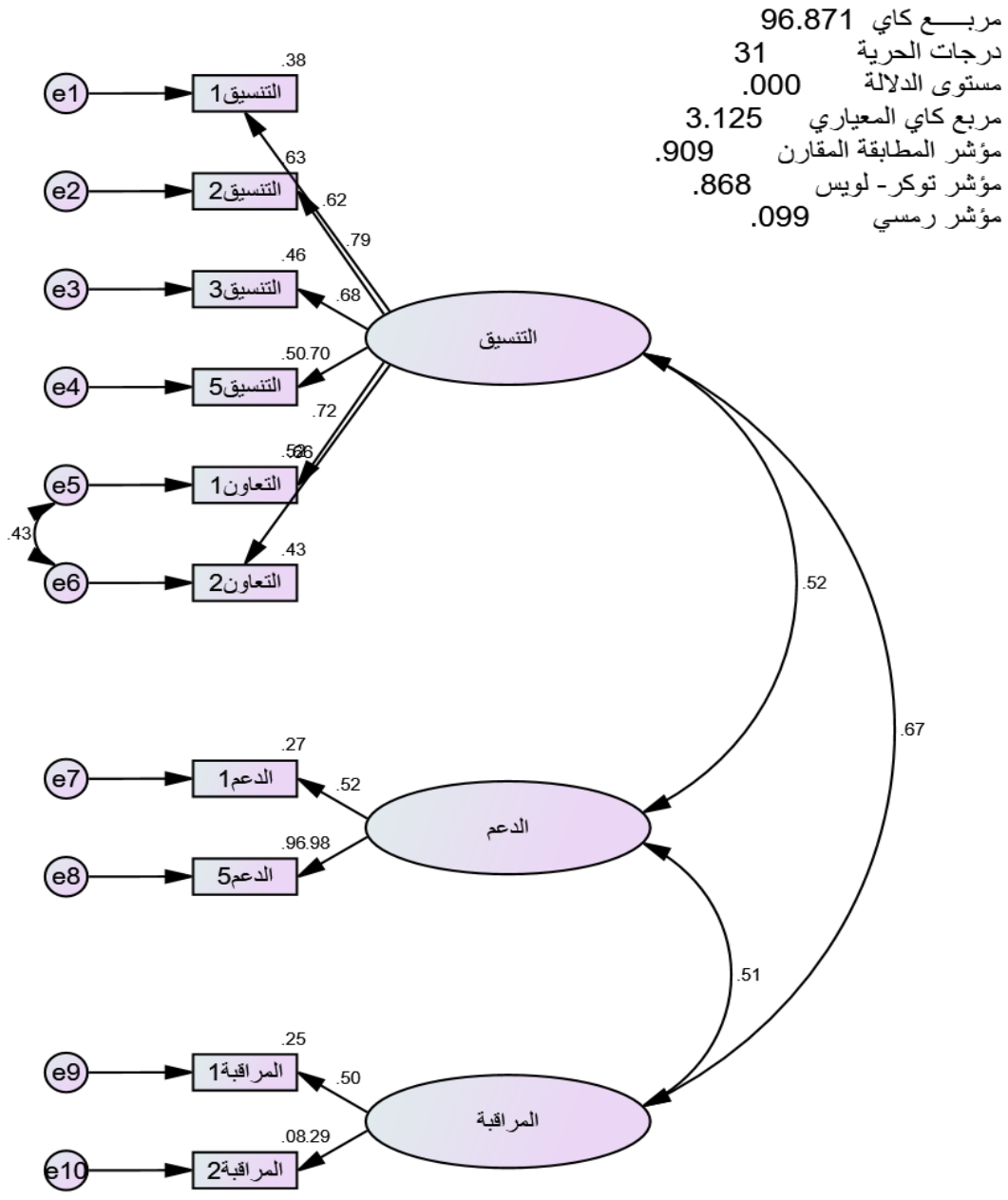
المصدر: اعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

من خلال بيانات الجدول (31/4) أعلاه، يتضح أن قيمة (CR) لكافة المتغيرات أقل من الشرط الذي حدده (Hair et 2010) وهي أن قيمة ألفا كرونباخ تكون أكبر من (0.70). في حين أن قيمة متوسط نسبة التباين المفسر تقل عن الحد المقبول (0.5).

6- التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المعدل سياسة الدولة :

تم إستخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج، يستخدم هذا النوع لأجل إختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم (17/4) يوضح التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المعدل.

شكل (17/4) التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المعدل



المصدر: اعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

7- مؤشرات جودة النموذج للمتغير المعدل:-

في ضوء إفتراض التطابق بين مصفوفة التغاير للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، التي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوئها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة كما موضح في جدول (32/4).

الجدول (32/4): مؤشرات جودة المطابقة للمتغير المعدل.

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	96.871	--	--
DF	31	--	--
CMIN/DF	3.125	Between 1 and 3	Acceptable
CFI	0.909	>0.95	Acceptable
SRMR	0.074	<0.08	Excellent
RMSEA	0.099	<0.06	Terrible
PClose	0.000	>0.05	Terrible

المصدر: اعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

من خلال بيانات الجدول (32/4) أعلاه، يتضح ان قيمة (مؤشرات جودة المطابقة) **سياسات الدولة** لا تحقق شروط المطابقة التي حددها (G. jikish,2016)

8- تحليل الاعتمادية والصلاحية للمتغير المعدل سياسات الدولة:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفاكرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل

من ((AVE,MSV, MaxR(H)) للتاكد من صلاحية النموذج والجدول التالي يوضح الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي التوكيدي للمتغير المعدل كما موضح في جدول رقم (33/4) .

جدول (33/4): الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المعدل

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	التنسيق والتعاون	الدعم	المراقبة
التنسيق والتعاون	0.85	0.487	0.447	0.857	**0.698**		
الدعم	0.744	0.614	0.269	0.961	0.519***	**0.784**	
المراقبة	0.269	0.164	0.447	0.294	0.669***	0.511**	**0.405**

المصدر: اعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

من خلال بيانات الجدول (33/4) أعلاه يتضح أن قيمة (CR) لكافة المتغيرات أكبر من الشرط الذي حدده (Hair et 2010) أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من (0.70)، باستثناء البعد (المراقبة) حيث يقل فيه معامل الاعتمادية عن (0.7) مما يستوجب إستبعاده من التحليل نهائيا. في حين أن قيمة متوسط نسبة التباين المفسر من الحد المقبول (0.5) لبعد الدعم فقط، حيث تقل عن 0.5 لكل من (التنسيق والتعاون) فقد تم دمج البعدين التنسيق والتعاون كبعد واحد نسبة للتقارب التعريفي بينهم .

6/1/4- نموذج الدراسة المعدل:-

تم الإعتماد على النتائج التي يسفر عنها التحليل إذا ما كان نموذج الدراسة يستند على نظرية قوية عادة ما يطابق الواقع أما في حالة عدم الإعتماد على نظرية فإنه عادة ما يتم تعديل النموذج حتي يطابق الواقع وكذلك الإعتماد على مقياس الفا كرونباخ للإتساق الداخلي للبيانات إذا قلت نتيجة التحليل المحسوبة عن القيمة المعتمدة فإنه يتم إستبعاد البعد تماماً.

تم بناء النموذج الاول للدراسة والذي يتكون من ثلاثة أبعاد للمتغير المستقل (المساعدات الفنية) وتقيسه (19) عباره. أربعة أبعاد للمتغير المعدل (سياسة الدولة) وتقيسه (20) عبارة، وبعدين للمتغير التابع

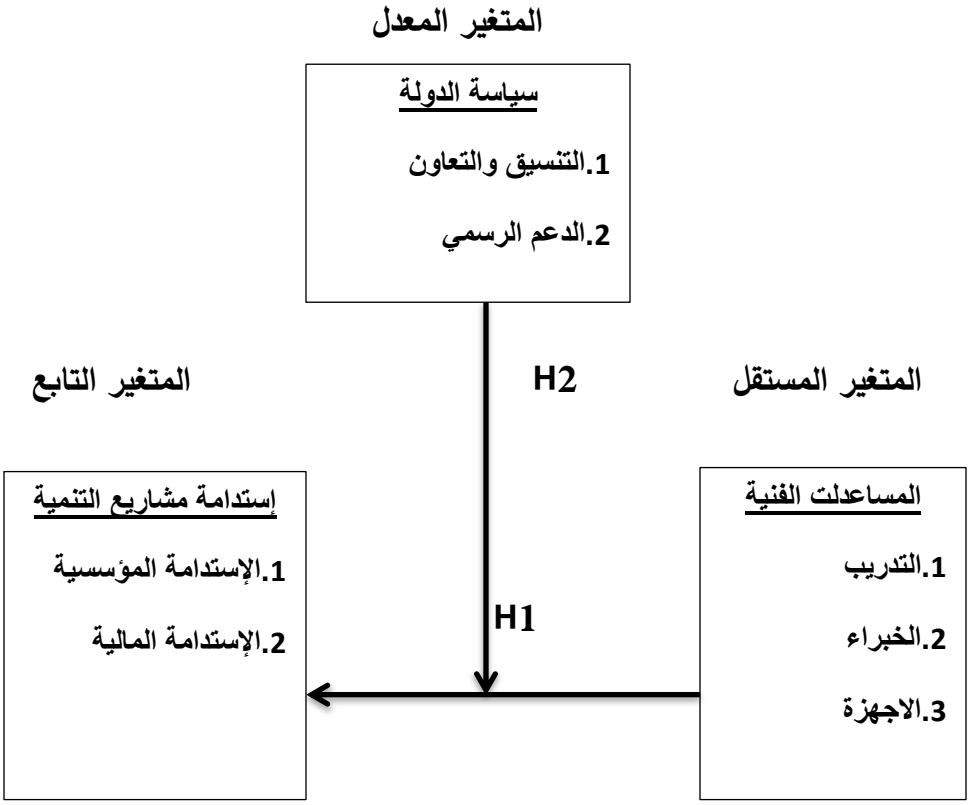
(إستدامة مشاريع التنمية) وتقيسه (14) عباره. بعد إجراء التحليل العاملي الإستكشافي والتوكيدي لمتغيرات الدراسة تم التوصل إلي أن أبعاد متغيرات الدراسة تتكون من (7) أبعاد (محاور) وتقيسه (25) عباره. بعد تصحيح النموذج إرتفعت مؤشرات جودة المطابقة وأصبحت ممتازة أو في المدي المقبول وفقاً لشروط كل مؤشر كما موضح في الشكل (18/4) & (19/4) لنموذج الدراسة المعدل. حيث نجد أن المتغير المستقل يتكون من ثلاثة أبعاد وتقيسه (11) عباره. اما المتغير المعدل فقد أصبح يحتوي علي بعدين هما (التنسيق والتعاون + الدعم) بعدأن قام التحليل بحزف بعد المراقبة ودمج التعاون والتنسيق أصبح يتكون من (8) عبارات. أما المتغير التابع بعد التحليل أصبح يحتوي علي (6) عبارات فقط، كما موضح في جدول (34/4).

جدول (34/4) الإعتمادية بعد إجراء التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	المحاور	عدد المحاور بعد التعديل	عدد العبارات	عدد العبارات بعد الحذف
المستقل: (المساعدات الفنية)	3	3	19	11
التابع: (إستدامة مشاريع التنمية)	2	2	14	6
المعدل: (سياسة الدولة)	4	2	20	8
المجموع	9	7	52	27

المصدر: اعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

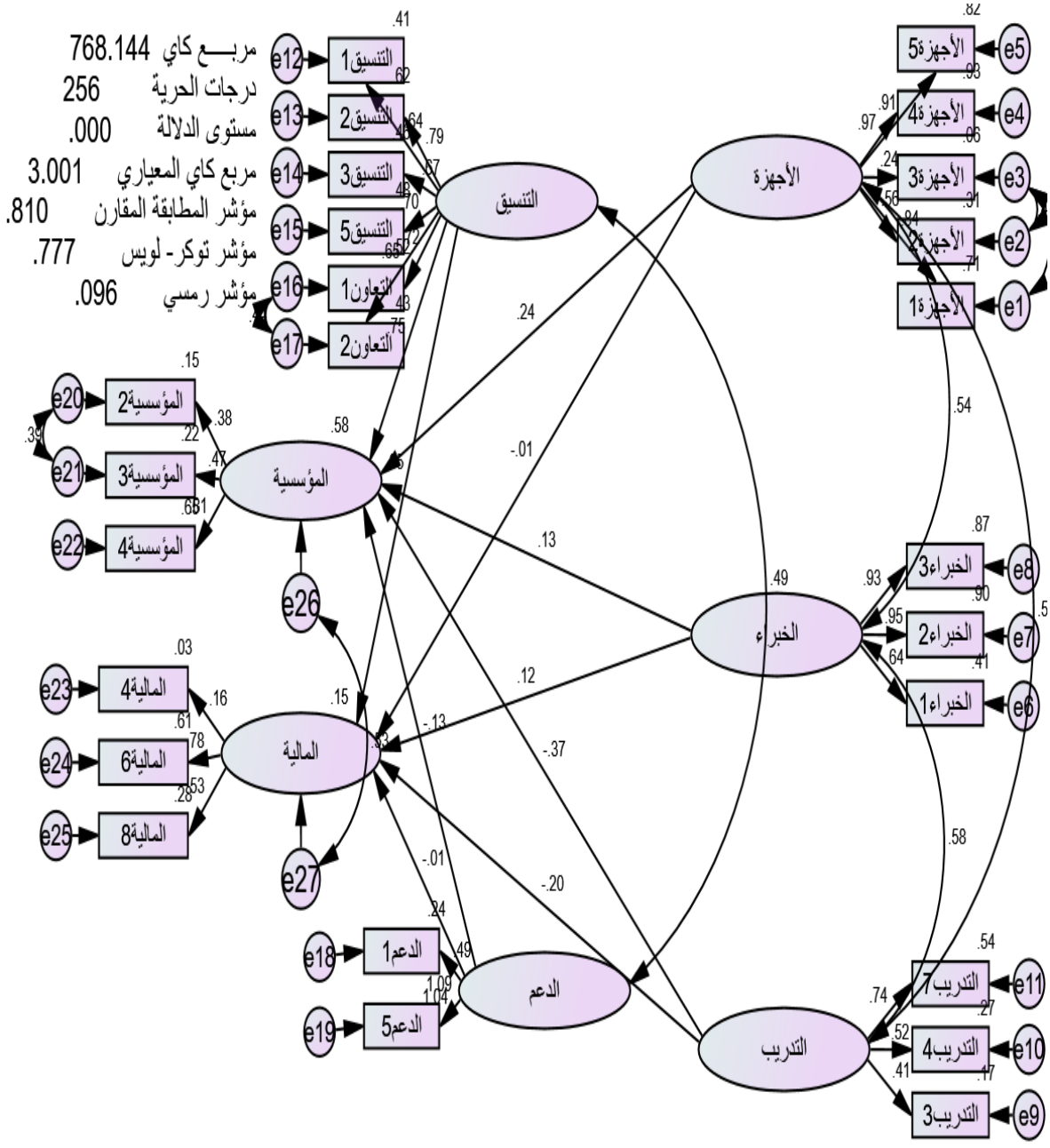
شكل (18/4) نموذج الدراسة بعد التعديل



المتغيرات التحكمية: النوع، العمر، سنوات الخبرة، عمر المؤسسة، التعامل مع الوكالة

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

شكل (19/4) نموذج الدراسة المعدل



المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

7/1/4- فرضيات الدراسة بعد تعديل النموذج:-

أولاً: الفرضية الرئيسية الأولي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساعدات الفنية غير الحكومية وإستدامة مشاريع التنمية

وتتفرع منها فرضيتين ومشتقاتها :-

- الفرضية الفرعية الأولي من الفرضية الرئيسية الأولي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساعدات الفنية غير الحكومية والإستدامه المؤسسية وتتفرع منها ثلاثة فرضيات
  1. أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والإستدامة المؤسسية
  2. أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبراء والإستدامة المؤسسية
  3. أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأجهزه والإستدامة المؤسسية
- الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساعدات الفنية غير الحكومية والإستدامه المالية وتتفرع منها ثلاثة فرضيات
  1. أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والإستدامة المالية
  2. أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبراء والإستدامة المالية
  3. أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأجهزه والإستدامة المالية

ثانياً: الفرضية الرئيسية الثانية: أن سياسات الدولة تعدل العلاقة بين المساعدات الفنية غير الحكومية وإستدامة مشاريع التنمية، وتتفرع منها أربعة فرضيات فرعية بمشتقاتها

- الفرضية الفرعية الأولي من الفرضية الرئيسية الثانية: التنسيق والتعاون يعدل العلاقة بين المساعدات الفنية والاستدامه المؤسسيه ويتفرع منها 3 فرضيات
  1. أن التنسيق والتعاون يعدل العلاقة بين التدريب والإستدامة المؤسسية
  2. أن التنسيق والتعاون يعدل العلاقة بين الخبراء والإستدامة المؤسسية
  3. أن التنسيق والتعاون يعدل العلاقة بين الأجهزة والإستدامة المؤسسية
- الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية: التنسيق والتعاون يعدل العلاقة بين المساعدات الفنية والاستدامه الماليه ويتفرع منها 3 فرضيات
  1. أن التنسيق والتعاون يعدل العلاقة بين التدريب والإستدامة المالية

2. أن التنسيق والتعاون يعدل العلاقة بين الخبراء والإستدامة المالية
3. أن التنسيق والتعاون يعدل العلاقة بين الأجهزة والإستدامة المالية

- الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية: الدعم الرسمي يعدل العلاقة بين المساعدات الفنية والإستدامه المؤسسيه ويتفرع منها 3 فرضيات:

1. أن الدعم الرسمي يعدل العلاقة بين التدريب والإستدامة المؤسسية
2. أن الدعم الرسمي يعدل العلاقة بين الخبراء والإستدامة المؤسسية
3. أن الدعم الرسمي يعدل العلاقة بين الأجهزة والإستدامة المؤسسية

- الفرضية الفرعية الرابعه من الفرضية الرئيسية الثانية: الدعم الرسمي يعدل العلاقة بين المساعدات الفنية والإستدامه الماليه ويتفرع منها 3 فرضيات:

1. أن الدعم الرسمي يعدل العلاقة بين التدريب والإستدامة المالية
2. أن الدعم الرسمي يعدل العلاقة بين الخبراء والإستدامة المالية
3. أن الدعم الرسمي يعدل العلاقة بين الأجهزة والإستدامة المالية

8/1/4 – المتوسطات والإنحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة:-

1. الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل:-

يتم حساب كل من الوسط الحسابي والإنحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة، يتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3), تتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. إذا كان الإنحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل علي تجانس العبارات بين أفراد العينة. فيما يلي جدول (35/4) يوضح المتوسط والإنحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محاور الدراسة وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصي منهم.

جدول (35/4) الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل المساعدات الفنية غير الحكومية

العبارات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ترتيب العبارات
التدريب عبر الوكالة حافز للعاملين للإستمرار بالعمل	.695	4.50	2
البرامج التدريبية تساهم في ترقية الداء ورفع مهارة العاملين	.447	4.73	1
البرامج التدريبية عبر الوكالة كان فعالاً	.715	4.48	3
التدريب	**.458**	**4.57**	**1**
عدد خبراء الوكالة الذين زاروا المشروع كان عالياً	1.200	3.72	3
ساهم الخبراء في تطوير آداء المؤسسة	.953	4.15	2
ساهم الخبراء في تنمية مقدرات العاملين بالمؤسسة	.896	4.16	1
الخبراء	**.901**	**4.01**	**2**
حصلنا علي أجهزة ومعدات من الوكالة	1.286	4.08	2
مازالت الأجهزة والمعدات تعمل بكفاءة	1.114	3.25	4
تلتزم الدولة بصيانة الأجهزة	1.087	2.67	5
ساهمت الاجهزة في تطوير آداء المؤسسة	1.042	4.11	1
ساهمت الاجهزة في إستمرار هذا المشروع	1.107	3.92	3
الأجهزة	**.882**	**3.61**	**3**

المصدر: اعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

من خلال بيانات الجدول (35/4) أعلاه، يتضح: أن**التدريب** هو أعلي أبعاد المساعدات الفنية غير الحكومية حيث أن قيمة المتوسط الحسابي له أعلي من كافة أبعاد المساعدات الفنية غير الحكومية الأخرى حيث بلغ **(4.57)** لذلك جاء في المرتبة الاولي مما يشير الي قوة أبعاد التدريب داخل المؤسسات المنفذه

للمشاريع، أن منسقي هذه المشاريع يعطون أولية وإهتمام أكثر لبعد التدريب. بعد الخبراء جاء في المرتبة الثانية قيمة المتوسط الحسابي له بلغت (4.01)، يدل ذلك إلي أهمية الخبراء داخل المؤسسات في نقل المعلومات وتبادلها خاصة عند تركيب الأجهزة وإقامة الدورات التدريبية القومية والإستشارات الفنية للمشاريع. أما فيما يتعلق ببعد **الأجهزة** نجد أنه جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي **(3.61)** يشير إلي أن منسقي المشاريع في مؤسسات الدولة المختلفة يجدون صعوبة في بعد الأجهزة بالرغم من أن الطلب عليها يكون عاليا ولكن المنظمات المانحه لا تستطيع تغطيه كل نفقات شراء هذه الأجهزة كما أن أجهزة التقنيات النووية مرتفعة القيمة.

بشكل عام يتبين أن مستوى المساعدات الفنية غير الحكومية في الؤسسات المبحوثة من وجهة نظر عينة الدارسة مرتفع جداً، أن المستقصين تحت الدراسة يولون اهتماماً أكبر بشأن المساعدات الفنية ويركزون علي بعد التدريب، يمكن ترتيب هذه الإهتمامات للعينة قيد الدراسة كما يلي: التدريب ثم الخبراء وأخيراً الأجهزة.

2. الإحصاء الوصفي للمتغير التابع إستدامة مشاريع التنمية:-

جدول (36/4): الإحصاء الوصفي للمتغير التابع إستدامة مشاريع التنمية

العبارات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ترتيب العبارات
يوجد بمؤسستكم قسم لتقييم أثر المشروع وتقديم تقارير إستدامة سنوية	1.170	3.12	3
إستطاعت مؤسستكم من إستمراريه مشاريعها ودمجها ضمن هيكلتها	.983	3.48	2
تم إشراك الجهات المشاركة في جميع مراحل تنفيذ المشروع	.924	3.76	1
الإستدامة المؤسسية	**.795**	**3.45**	**1**
تقوم مؤسستكم بجمع بعض التبرعات لإستمرارية المشروع	.920	1.83	3
تمت مشاركة أصحاب المصلحة والجهات المستفيدة للمساعدة في تنفيذ المشروع	1.019	3.65	1
تم عمل شراكات مع جهات أخري لضمان الإستدامة المالية للمشروع	1.015	2.64	2
الإستدامة المالية	**.697**	**2.71**	**2**

المصدر: اعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

من خلال بيانات الجدول (36/4) أعلاه يتضح ان الإستدامة المؤسسية هي أعلي أبعاد الإستدامة في المؤسسات المنفذه للمشاريع حيث أن قيمة المتوسط الحسابي لها بلغ **(3.4)** لذلك جاء في المرتبة الاولي. يستنتج أن المستقصين قيد الدراسة يعطون إهتماماً لبعد الإستدامة المؤسسية، ولكن لا يولون إهتماماً أكبر فيما يخص التقارير السنوية للإستدامة. فيما يتعلق بالاستدامة المالية نجد أنها جاءت في المرتبة الثانية بحيث تحصلت علي متوسط حسابي **(2.7)**، مما يدل أن المؤسسات الخاصة بالمبحوثين تجد صعوبة في الإستدامة المالية.

3. الإحصاء الوصفي للمتغير المعدل سياسة الدولة:-

جدول (37/4): الإحصاء الوصفي للمتغير المعدل سياسات الدولة

العبرات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ترتيب العبارات
المساعدات الفنية المقدمة من الوكالة يتم إدارتها جيدا من قبل المسؤولين	1.004	3.73	6
يوجد تنسيق بين الجهة المسؤولة عن المشروع والوكالة	.763	4.30	4
هناك تخطيط مسبق للإستفادة من المساعدات الفنية منذ بداية التخطيط للمشروع	.779	4.08	5
أهداف المشروع تتفق مع أهداف المساعدات الفنية المقدمة من الوكالة	.705	4.43	1
يتم التعاون بين الوكالة الدولية ومؤسستكم في كل مراحل تنفيذ المشروع	.783	4.40	2
تعاون مؤسستكم مع الوكالة الدولية أدي إلي زيادة مشاركة المعلومات والاستشارات	.747	4.36	3
التنسيق والتعاون	**.602**	**4.22**	**1**
تلتزم الدولة بتوفير المكون المحلي لتسيير أنشطة المشروع	1.236	3.08	2
المكون المحلي الذي التزمت به الدولة ليس كافيا	1.239	3.60	1
الدعم الرسمي	**.663**	**3.34**	**2**

المصدر: اعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

من خلال بيانات الجدول (37/4) أعلاه، يتضح أن التنسيق والتعاون هو أهم أبعاد سياسة الدولة، أن قيمة المتوسط الحسابي له أعلي من كافة أبعاد سياسة الدولة الأخرى حيث بلغ **(4.22)** لذلك جاء في المرتبة الاولي، يشير ذلك الي أن المستقصين قيد الدراسة يعطون إهتمام أكثر لبعد التنسيق والتعاون، خاصة ما يهم التعاون بين الدولة والوكالة الدولية كمنظة مانحة للمساعدات في جميع مراحل تنفيذ المشروع واتساق أهداف المؤسسات المنفذة للمشاريع مع أهداف المساعدات الفنية، كذلك ما يفيد من تعاون مما أدي إلي زيادة مشاركة المعلومات والإستشارات. كما أظهرت نتائج المستقصين وجود ضعف في التنسيق بين الجهات المسؤولة والوكالة الدولية والتنسيق المسبق للإستفادة من المساعدات الفنية قبل التخطيط للمشروع بالإضافة إلي وجود مشكلة في إدارة هذه المساعدات من قبل المبحثين. فيما يتعلق بالدعم الرسمي نجد أنه جاء في المرتبة الثانية تحصل علي متوسط حسابي **(3.34)**، يتضح أن المبحوثين يواجهون بعض الصعوبات في إلتزام الدولة بتوفير الدعم المالي وأنه ليس كافياً لتغطية نفقات المشروع.

بشكل عام يتبين أن مستوى سياسة الدولة في المؤسسات المبحوثة من وجهة نظر عينة الدارسة مرتفع جدا.

9/1/4 – تحليل الإرتباط Person Correlation:

تم إستخدام تحليل الإرتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الإرتباطية بين المتغيرات المستقلة، المتغير التابع, والمعدل، فكلما كانت درجة الإرتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الإرتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن إعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 – 0.70) اما اذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين كما في جدول (38/4).

جدول (38/4): الإرتباطات بين متغيرات الدراسة

التقدير	المتغيرات	العلاقات	
.542	الخبراء	<-->	الأجهزة
.521	التدريب	<-->	الأجهزة
.563	التدريب	<-->	الخبراء

التقدير	المتغيرات	العلاقات	
.496	الدعم الرسمي	<-->	التنسيق والتعاون
.394	الإستدامة المؤسسية	<-->	الأجهزة
.082	الإستدامة المالية	<-->	الأجهزة
.499	التنسيق والتعاون	<-->	الأجهزة
.152	الدعم الرسمي	<-->	الأجهزة
.415	الإستدامة المؤسسية	<-->	الخبراء
.178	الإستدامة المالية	<-->	الخبراء
.637	التنسيق والتعاون	<-->	الخبراء
.221	الدعم الرسمي	<-->	الخبراء
.212	الإستدامة المؤسسية	<-->	التدريب
.049	الإستدامة المالية	<-->	التدريب
.660	التنسيق والتعاون	<-->	التدريب
.210	الدعم الرسمي	<-->	التدريب
.573	الإستدامة المالية	<-->	الإستدامة المؤسسية
.684	التنسيق والتعاون	<-->	الإستدامة المؤسسية
.252	الدعم الرسمي	<-->	الإستدامة المؤسسية
.319	التنسيق والتعاون	<-->	الإستدامة المالية
.153	الدعم الرسمي	<-->	الإستدامة المالية

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2019

من خلال بيانات الجدول (38/4) أعلاه، يتضح أن أعلي قيمة إرتباط بين الإستدامة المؤسسية والتنسيق والتعاون حيث بلغت (0.684) وهي تعتبر قيمة متوسطة لأنها تقع بين (0.3 و 0.7) أي ارتباط متوسط موجب، الا أن هذه القيمة تقل عن (0.80) التي تأكد علي عدم وجود إرتباط خطي مزدوج. في حين أن أقل قيمة إرتباط كان بين التدريب والمالية حيث بلغت (0.049) تعتبر قيمة ضعيفة لأنها تقل عن (0.3).

5/1/4 – إختبارات التوزيع الطبيعي:-

قبل البدء في تطبيق تحليل الإنحدار لإختبار فرضيات الدراسة، قام الباحث بإجراء بعض الإختبارات من أجل ضمان ملاءمة البيانات لإفتراضات تحليل الإنحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود إرتباط عال بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity، باستخدام معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (10). جدول (39/4) يوضح نتائج هذه الاختبارات.

جدول (39/4): إختبارات التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل

المتغيرات	الابعاد	Variance Inflation Factor(VIF)
المتغير المستقل	الأجهزة	1.290
	الخبراء	1.391
	التدريب	1.219

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2019

يتضح من النتائج الواردة في جدول (39/4) عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة، ما يؤكد ذلك قيم معيار إختبار معامل تضخم التباين (VIF) حيث أن كافة القيم تقل عن (10).

كما تم إجراء إختبار Kolmogorov Smirnov Test وذلك للتحّقق من توفر التوزيع الطبيعي في البيانات، كما هو موضح في جدول (40/4)

الجدول (40/4): إختبارات KST لمتغيرات الدراسة

المتغير	Kolmogorov Smirnov Test	Sig	النتيجة

الأجهزة	.237	.735	يتبع التوزيع الطبيعي
الخبراء	.211	.769	يتبع التوزيع الطبيعي
التدريب	.207	.792	يتبع التوزيع الطبيعي
الاستدامة المؤسسية	.213	.777	يتبع التوزيع الطبيعي
الاستدامة المالية	.198	.822	يتبع التوزيع الطبيعي
الدعم الرسمي	.268	.782	يتبع التوزيع الطبيعي
التنسيق والتعاون	.235	.767	يتبع التوزيع الطبيعي

*** يكون التوزيع طبيعيا عندما يكون مستوى الدلالة (α> 0.05)**

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2019

بالنظر إلى الجدول (40/4) أعلاه، عند مستوى دلالة (α> 0.05) فإنه يتبين أن توزيع المتغيرات بكافة الأبعاد كانت طبيعية. حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكل الإجابات أكبر من (0.05) المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة، (Sekaran&Bougie ,2016).

وتأسيسا على ما تقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين المتغيرات المستقلة، والتأكد من التوزيع الطبيعي للمتغير التابع فقد أصبح بالإمكان إختبار فرضيات الدراسة.

2/4 – المبحث الثاني:

إختبار الفرضيات

تناقش هذه الجزئية نتائج إختبارات فرضيات الدراسة بعد التحليل العاملي للبيانات حيث يتناول هذا الجزء إختبار عدد فرضيتين رئيسيتين متعلقة بعلاقة المتغيرات المتبقية بعد إجراء التحليل العاملي الإستكشافي والتوكيدي والإعتمادية. لقد تم إستخدام إختبار أساليب:

1. نمذجة المعادلة البنائية Structure Equation Modeling (SEM):

أعتمد في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية، هو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، بمعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. بالتحديد إستخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع هذا الأسلوب بمزايا متعددة، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، فيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات إستخدامه:

2.تحليل المسار Path Analysis:-

أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، التي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أومتقطعة، متغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد أهم المؤشرات أو العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أوالمتغيرات التابعة، نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara and Linda, 1996).

يستخدم تحليل المسار فيما يماثلا لأغراض التي يستخدم فيها تحليل الإنحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر إمتداداً لتحليل الإنحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات ،The Modeling of Interactions وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس، والإرتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon,2002). كما يختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد فيما يلي:

1. أنه نموذج لاختبار علاقات معينة، بين مجموعة متغيرات، وليس للكشف عن العلاقات السببية، بين هذه المتغيرات.
2. يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات.
3. إن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع أخر.
4. يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة
5. تسهيل علاقات التاثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة او متغيرات مستقلة, التي تمثل بسهم ثنائي الإتجاه في الشكل البياني للنموذج .
6. يعد نموذج تحليل المسار وسيلة، لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط، لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة، مما يتطلب من الباحث، تفسير السببية، وإتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات.
7. معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية.

1/2/4 – نتائج إختبار فروض الدراسة:

يعرض هذا الجزء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يتعلق بإختبار صحة الفروض الرئيسية وما ينبسق عنها من فروض فرعية. ولإختبار هذه الفرضيات تم إستخدام أسلوب تحليل المسار للتعرف علي العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة او المعدلة والمتغير التابع بإستخدام برنامج AMOS23. سوف يتم عرض النتائج التي تم التوصل إليها نتيجة إستخدام الأساليب الإحصائية المشار إليها في الفصل السابق تباعاً كما يلي:

2/2/4 – نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الأولي ومشتقاتها:

يختبر هذا الفرض التأثير المباشر لأبعاد المساعدات الفنية كمتغير مستقل علي أبعاد إستدامة مشاريع التنمية كمتغيرات تابعة. تنص الفرضية الرئيسيه الأولي علي أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساعدات الفنية غير الحكومية واستدامة مشاريع التنمية. ولإختبار هذه الفرضية تم تقسيم هذه الفرضية إلي فرضيتين فرعيتين ومشتقاتها لإختبارها وذلك علي النحو التالي:

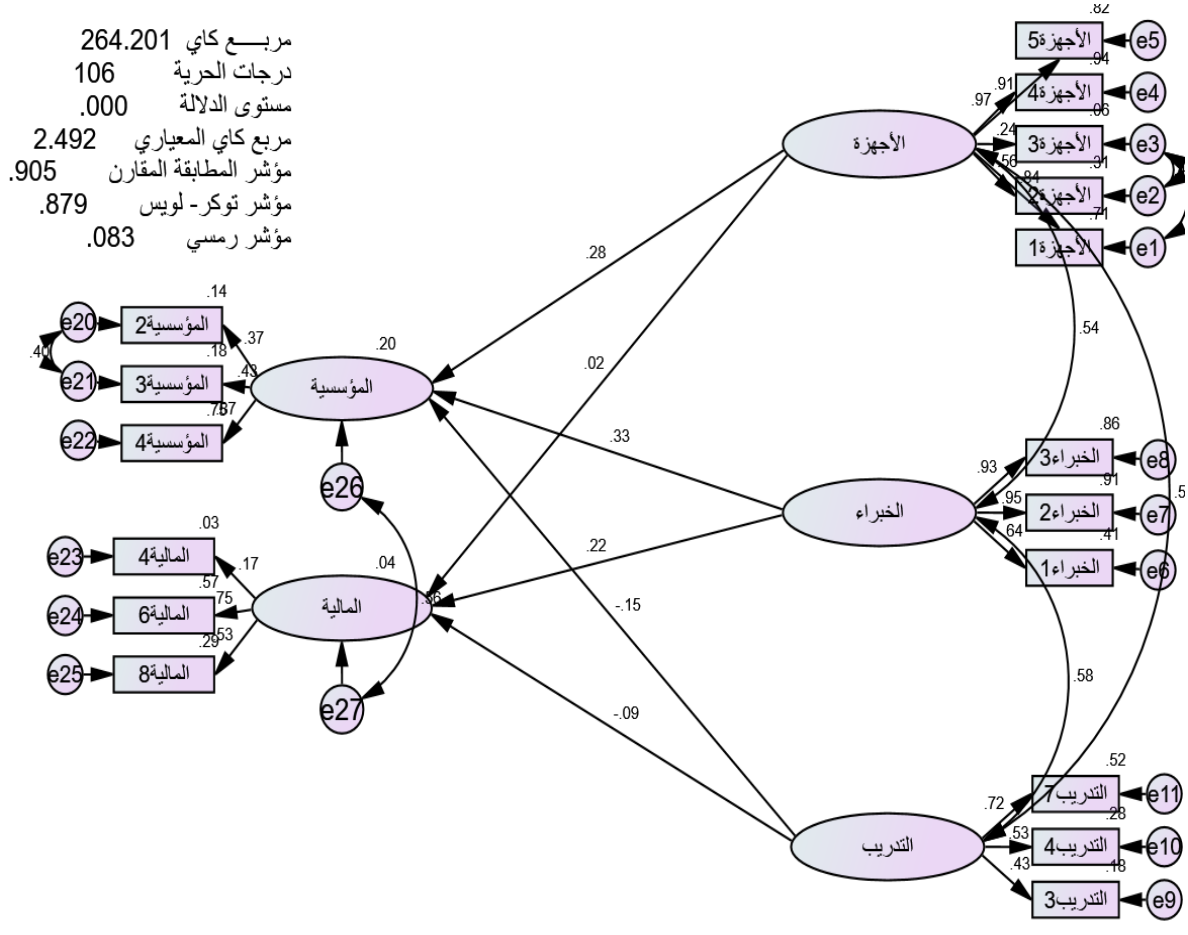
- الفرضية الفرعية الأولي من الفرضية الرئيسية الأولي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساعدات الفنية غير الحكومية والإستدامة المؤسسية وتتفرع منها 3 فرضيات فرعية

1. أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والإستدامة المؤسسية
2. أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبراء والإستدامة المؤسسية
3. أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأجهزه والإستدامة المؤسسية

- الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساعدات الفنية غير الحكومية والإستدامة المالية وتتفرع منها 3 فرضيات فرعية

1. أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والإستدامة المالية
2. أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبراء والإستدامة المالية
3. أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأجهزه والإستدامة المالية

الشكل (4)العلاقة بين المساعدات الفنية غير الحكومية في إستدامة مشاريع التنمية



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019

مؤشرات جودة النموذج:

في ضوء إفتراض التطابق بين مصفوفة التغاير للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، التي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوئها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لإختبار الفرضية كما موضح في جدول (41/4).

الجدول (41/4): مؤشرات جودة النموذج للمساعدات الفنية غير الحكومية و إستدامة مشاريع التنمية

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	264.201	--	--
DF	106	--	--
CMIN/DF	2.492	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.905	>0.95	Acceptable
SRMR	0.081	<0.08	Acceptable
RMSEA	0.083	<0.06	Terrible
PClose	0.000	>0.05	Terrible

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019

للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، تعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح. كما موضح في جدول (42/4).

جدول (42/4): تحليل المسار من المساعدات الفنية غير الحكومية واستدامة مشاريع التنمية

العلاقات			التقديرات Estimate	الخطأ المعياري S.E.	القيمة الحرجة C.R.	الدلالة P	مستوي الدعم
المؤسسية	<---	الأجهزة	.110	.048	2.267	.023	قبول الفرضية
المؤسسية	<---	الخبراء	.183	.076	2.397	.017	قبول الفرضية
المؤسسية	<---	التدريب	-.221	.207	-1.068	.286	رفض الفرضية
المالية	<---	الأجهزة	.003	.017	.178	.859	رفض الفرضية
المالية	<---	الخبراء	.045	.034	1.323	.186	رفض الفرضية
المالية	<---	التدريب	-.049	.088	-.554	.580	رفض الفرضية

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2019

ومن التحليل نجد أن هناك علاقة معنوية بين المساعدات الفنية غير الحكومية وإستدامة مشاريع التنمية، إذ بلغت قيمة مربع كاي 264.201 وهي ليست مهمة إحصائياً عند مستوي (0.05) وبلغت قيمة (RMR) أقل من 0.1 ومؤشر جودة المطابقة GFI ومؤشر المطابقة المقارن CFI أكبر من 0.90. وبالنظر علي الجدول أعلاه والذي يبين قيم معاملات المسار نجد أن المسار من الأجهزة والمعدات إلي الإستدامة المؤسسية يساوي (0.110) وهو ذات دلالة عند مستوي معنوي (0.023) وكذلك المسار من الخبراء إلي الإستدامة المؤسسيه يساوي (0.183) وهو ذات دلالة معنوي (0.017). أما المسار من التدريب إلي الإستدامة المؤسسية يساوي (-0.221) وهو ليس ذات دلالة معنوي (0.286) . نجد أن المسار من الأجهزة إلي الإستدامة المالية يساوي (0.003-) وهو ليس ذات دلالة عند مستوي معنوي (0.859) وكذلك المسار من الخبراء إلي الإستدامة الماليه يساوي (0.045) وهو ليس ذات دلالة معنوي (0.186). أما

المسار من التدريب إلي الإستدامة المالية يساوي (−0.049) وهو أيضاً ليس ذات دلالة معنوي (0.580). تشتير بيانات الجدول (42/4) أعلاه على قبول الفروض التالية:

1. أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبراء والإستدامة المؤسسية
2. أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأجهزه والإستدامة المؤسسية

أي أن الأجهزة والخبراء يؤثران علي الإستدامة المؤسسية لأن قيمة مستوي الدلالة أقل من (0.05)، في حين توكد رفض الفروض الفرعية الثالثة، الرابعة، الخامسة، والسادسه علي التوالي لأن قيمة مستوي الدلالة أكبر من (0.05) وهي:

3. ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والإستدامة المؤسسية
4. ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والإستدامة المالية
5. ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبراء والإستدامة المالية
6. ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأجهزه والإستدامة المالية

3/2/4 – نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثانية ومشتقاتها:

يختبر هذا الفرض التأثيرات المباشرة لأبعاد سياسة الدولة كمتغير معدل علي المتغير المستقل (المساعدات الفنية) والمتغير التابع إستدامة مشاريع التنمية. **وتنص الفرضية الرئيسية الثانية** علي: أن سياسات الدولة تعدل العلاقة بين المساعدات الفنية غير الحكومية وإستدامة مشاريع التنمية. لإختبار هذه الفرضية تم تقسيم هذه الفرضية إلي 4 فرضيات فرعية ومشتقاتها وذلك علي النحو التالي:

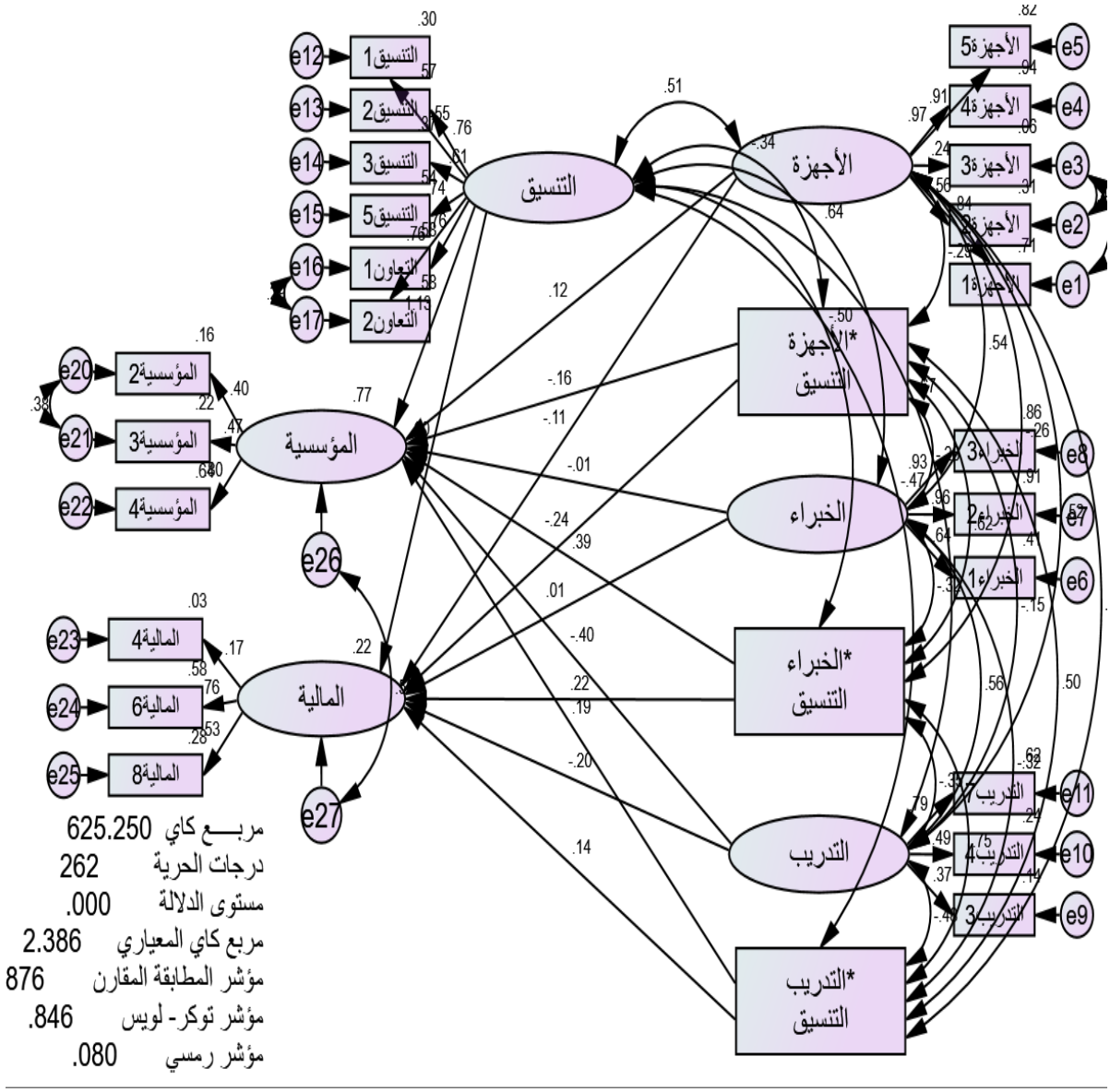
1. الفرضية الفرعية الأولي من الفرضية الرئيسية الثانية:

التنسيق يعدل العلاقة بين المساعدات الفنية والاستدامه المؤسسيه ويتفرع منها 3 فرضيات:

1. أن التنسيق يعدل العلاقة بين التدريب والإستدامة المؤسسية
2. أن التنسيق يعدل العلاقة بين الخبراء والإستدامة المؤسسية

3. أن التنسيق يعدل العلاقة بين الأجهزة والإستدامة المؤسسية

الشكل (20/4): العلاقة بين سياسة الدولة والمساعدات الفنية واستدامة المشاريع



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019

مؤشرات جودة النموذج:

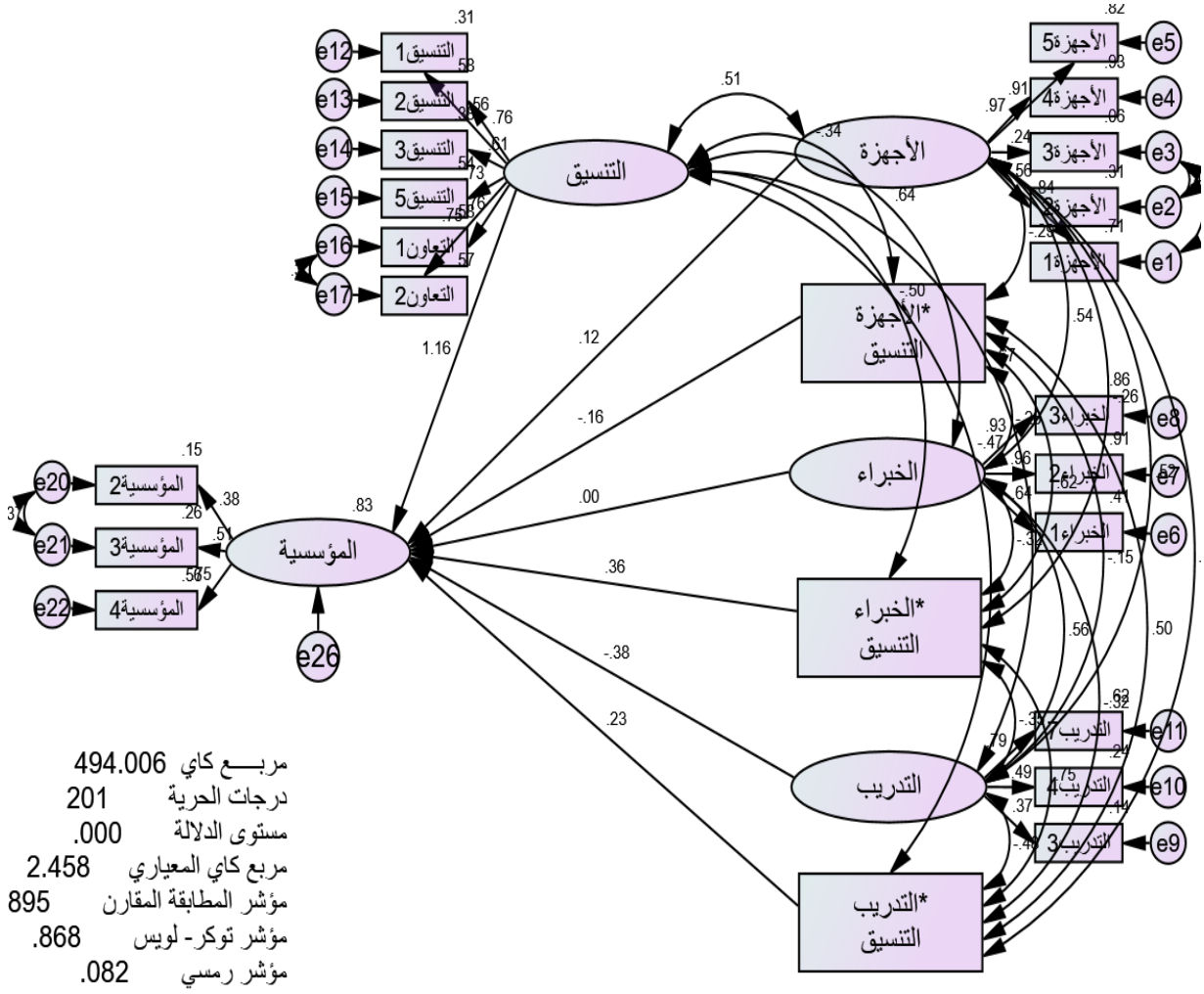
في ضوء إفتراض التطابق بين مصفوفة التغاير للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، التي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوئها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لإختبار الفرضية كما في جدول (43/4) والشكل (22/4).

الجدول (43/4) مؤشرات جودة النموذج لسياسة الدولة والمساعدات الفنية وإستدامة المشاريع

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	625.250	--	--
DF	262	--	--
CMIN/DF	2.386	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.876	>0.95	Need More DF
SRMR	0.077	<0.08	Excellent
RMSEA	0.080	<0.06	Terrible
PClose	0.000	>0.05	Terrible

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2019

الشكل (22/4) العلاقة بين التنسيق والمساعدات الفنية والاستدامة المؤسسية



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019

مؤشرات جودة النموذج:

في ضوء إفتراض التطابق بين مصفوفة التغاير للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، التي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات

أو رفضه في ضوئها التي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لإختبار الفرضية كما موضح في جدول (44/4).

الجدول (44/4) مؤشرات جودة النموذج لبعد التنسيق والمساعدات الفنية والاستدامة المؤسسية

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	494.006	--	--
DF	201	--	--
CMIN/DF	2.458	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.895	>0.95	Need More DF
SRMR	0.076	<0.08	Excellent
RMSEA	0.082	<0.06	Terrible
PClose	0.000	>0.05	Terrible

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2019

للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، تعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح كما موضح في جدول (45/4).

الجدول (45/4): تحليل المسار بين التنسيق والمساعدات الفنية والاستدامة المؤسسية

العلاقات			التقديرات Estimate	الخطأ المعياري S.E.	القيمة الحرجة C.R.	الدلالة P
المؤسسية	<---	الأجهزة	.050	.044	1.128	.259
المؤسسية	<---	الخبراء	-.002	.064	-.037	.971
المؤسسية	<---	التدريب	-.655	.359	-1.824	.068
المؤسسية	<---	التنسيق	.933	.234	3.977	***
المؤسسية	<---	التنسيق_الاجهزة	-.059	.037	-1.574	.115
المؤسسية	<---	التنسيق_الخبراء	.124	.049	2.548	.011
المؤسسية	<---	التنسيق_التدريب	.071	.043	1.649	.099

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019

تشتير بيانات الجدول (45/4) أعلاه، على قبول الفرضيه الفرعية الأولي من الفرضيه الرئيسيه الثانيه:

1. التنسيق يعدل العلاقة بين الخبراء والاستدامة المؤسسية

لان قيمة مستوي الدلالة أقل من (0.05). في حين تم رفض الفروض الثانية والثالثة:

2. التنسيق لا يعدل العلاقة بين الاجهزة والاستدامة المؤسسية
3. التنسيق لا يعدل العلاقة بين التدريب والإستدامة المؤسسية

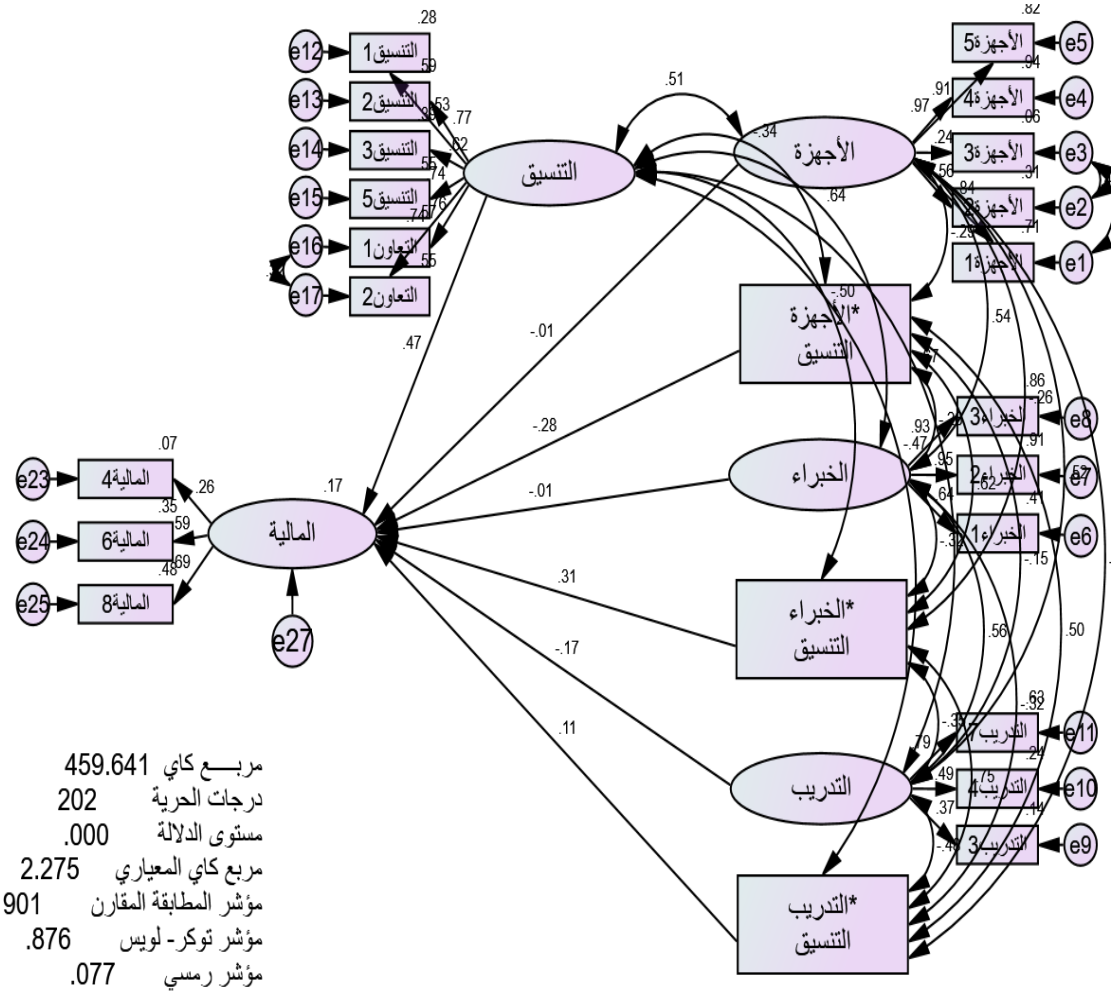
ذلك لان قيمة مستوي الدلالة أكبر من (0.05).

2. الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية:

التنسيق يعدل العلاقة بين المساعدات الفنية والإستدامه الماليه ويتفرع منها 3 فرضيات

1. أن التنسيق يعدل العلاقة بين التدريب والإستدامة المالية
2. أن التنسيق يعدل العلاقة بين الخبراء والإستدامة المالية
3. أن التنسيق يعدل العلاقة بين الأجهزة والإستدامة المالية

الشكل (23/4): العلاقة بين التنسيق والمساعدات الفنية والإستدامة المالية



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2019

مؤشرات جودة النموذج:

في ضوء إفتراض التطابق بين مصفوفة التغاير للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، التي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوئها، تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لإختبار الفرضية كما موضح في جدول (46/4).

جدول (46/4) مؤشرات جودة النموذج للتنسيق والمساعدات الفنية والإستدامة المالية

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	459.641	--	--
DF	202	--	--
CMIN/DF	2.275	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.901	>0.95	Acceptable
SRMR	0.071	<0.08	Excellent
RMSEA	0.077	<0.06	Acceptable
PClose	0.000	>0.05	Terrible

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2019

للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، تعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح كما يوضح جدول (47/4) التالي.

جدول (47/4): تحليل المسار من التنسيق والمساعدات الفنية والإستدامة المالية

العلاقات			التقديرات	الخطأ المعياري	القيمة الحرجة	الدلالة
			Estimate	S.E	C.R.	P
المالية	<---	الأجهزة	-.003	.027	-.097	.923
المالية	<---	الخبراء	-.004	.040	-.091	.928
المالية	<---	التدريب	-.160	.195	-.822	.411
المالية	<---	التنسيق	.208	.107	1.938	.053

العلاقات			التقديرات	الخطأ المعياري	القيمة الحرجة	الدلالة
			Estimate	S.E	C.R.	P
المالية	<---	التنسيق_الاجهزة	-.054	.029	-1.880	.060
المالية	<---	التنسيق_الخبراء	.056	.033	1.710	.087
المالية	<---	التنسيق_التدريب	.018	.026	.694	.488

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2019

من الجدول (47/4) نجد أن المسار بين التنسيق والخبراء إلي الإستدامة المالية يساوي (056.) وهو ليس ذات دلالة عند مستوي معنوي (0.087.) أما المسار من التنسيق والأجهزة الي والإستدامة المالية يساوي (0.054-) وهو ليس ذات دلالة عند مستوي معنوي (0.060) وكذلك المسار بين التنسيق والتدريب إلي الإستدامة الماليه يساوي (0.18) وهو أيضاً ليس ذات دلالة عند مستوي معنوي (0.488). يتضح من بيانات الجدول أعلاه على رفض كافة الفروض الفرعية للفرض الرئيسي: **التنسيق لا يعدل العلاقة بين المساعدات الفنية غير الحكومية والاستدامة المالية.** ذلك لان قيمة مستوي الدلالة أكبر من (0.05) كما يلي:

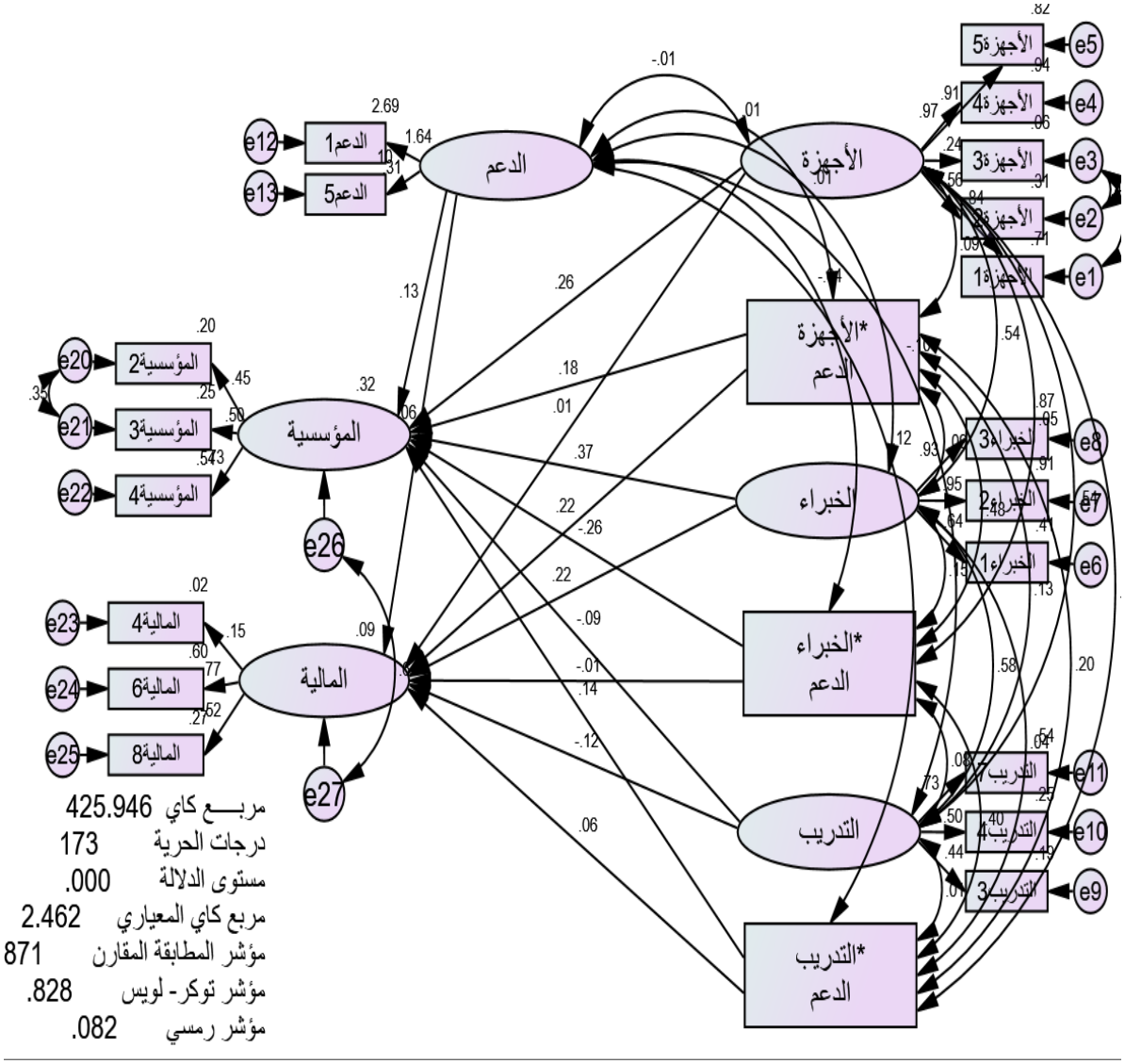
1. أن التنسيق لايعدل العلاقة بين التدريب والإستدامة المالية
2. أن التنسيق لايعدل العلاقة بين الخبراء والإستدامة المالية
3. أن التنسيق لايعدل العلاقة بين الأجهزة والإستدامة المالية

3. **الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية:**

الدعم الرسمي يعدل العلاقة بين المساعدات الفنية والإستدامه المؤسسيه ويتفرع منها 3 فرضيات:

1. أن الدعم الرسمي يعدل العلاقة بين التدريب والإستدامة المؤسسية
2. أن الدعم الرسمي يعدل العلاقة بين الخبراء والإستدامة المؤسسية
3. أن الدعم الرسمي يعدل العلاقة بين الأجهزة والإستدامة المؤسسية

الشكل (24/4) العلاقة بين الدعم الرسمي والمساعدات الفنية وإستدامة مشاريع التنمية



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2019

مؤشرات جودة النموذج:

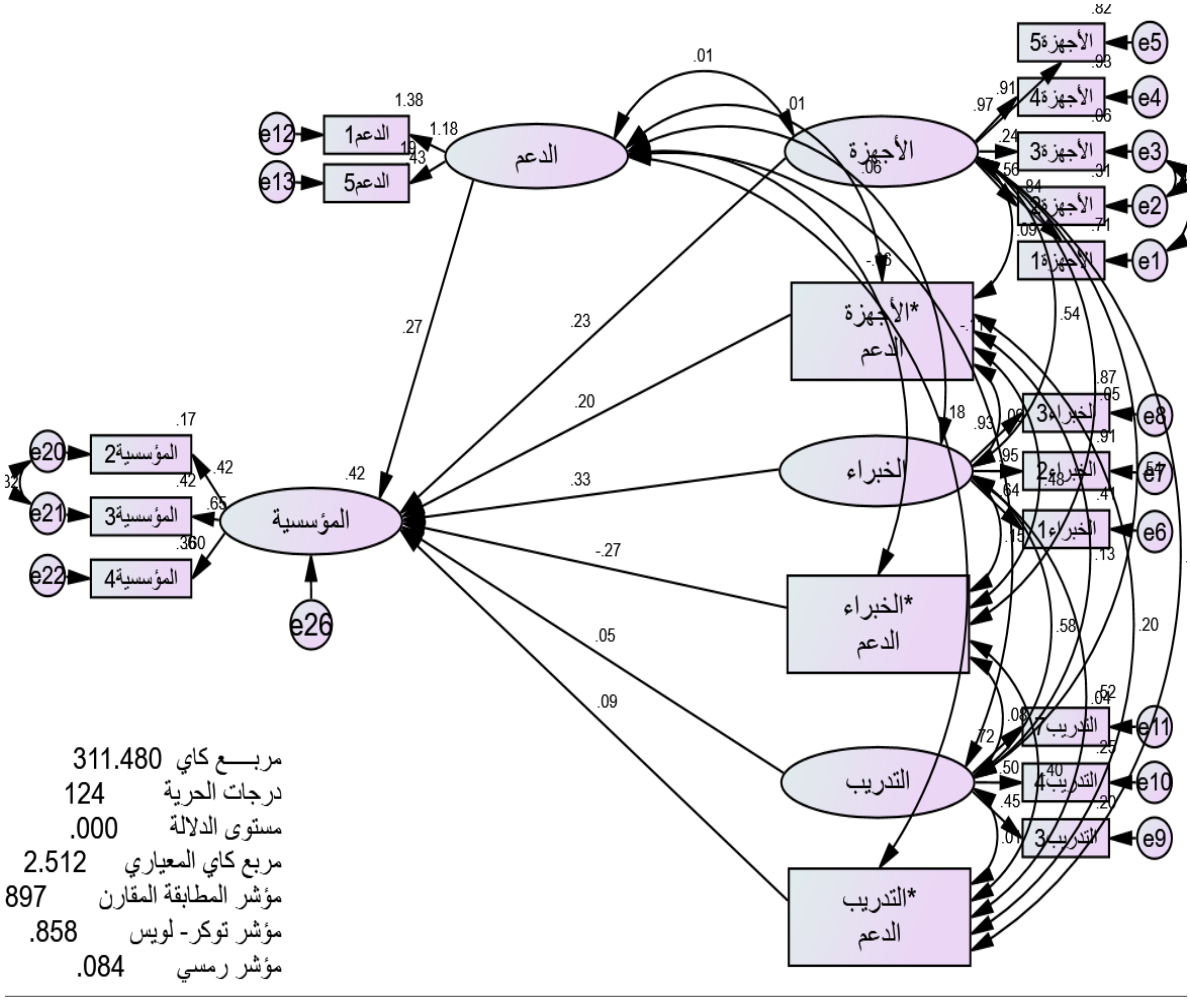
في ضوء إفتراض التطابق بين مصفوفة التغاير للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوئها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية كما موضح في جدول (48/4) .

جدول (48/4) مؤشرات جودة النموذج الدعم والمساعدات الفنية وإستدامة المشاريع

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	425.946	--	--
DF	173	--	--
CMIN/DF	2.462	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.871	>0.95	Need More DF
SRMR	0.089	<0.08	Acceptable
RMSEA	0.082	<0.06	Terrible
PClose	0.000	>0.05	Terrible

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2019

الشكل (25/4): العلاقة بين الدعم والمساعدات الفنية والاستدامة المؤسسية



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2019

مؤشرات جودة النموذج:

في ضوء إفتراض التطابق بين مصفوفة التغاير للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوئها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لإختبار الفرضية كما موضح في جدول (49/4).

جدول (49/4): مؤشرات جودة النموذج الدعم والمساعدات الفنية والإستدامة المؤسسية

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	311.480	--	--
DF	124	--	--
CMIN/DF	2.512	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.897	>0.95	Need More DF
SRMR	0.091	<0.08	Acceptable
RMSEA	0.084	<0.06	Terrible
PClose	0.000	>0.05	Terrible

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2019

للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، تعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، الجدول (50/4) التالي يوضح ذلك.

جدول (50/4) تحليل المسار بين الدعم والمساعدات الفنية والإستدامة المؤسسية

العلاقات			التقديرات Estimate	الخطأ المعياري S.E.	القيمة الحرجة C.R.	الدلالة P
المؤسسية	<---	الأجهزة	.103	.053	1.958	.050
المؤسسية	<---	الخبراء	.209	.088	2.381	.017
المؤسسية	<---	التدريب	.082	.242	.340	.734
المؤسسية	<---	الدعم	.089	.048	1.844	.065

العلاقات			التقديرات Estimate	الخطأ المعياري S.E.	القيمة الحرجة C.R.	الدلالة P
المؤسسية	<---	الدعم_الاجهزة	.112	.055	2.056	.040
المؤسسية	<---	الدعم_الخبراء	-.137	.056	-2.433	.015
المؤسسية	<---	الدعم_التدريب	.049	.049	1.002	.316

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

كما يتضح من الشكل (25/4) أن هناك علاقة معنوية بين الدعم والأجهزة والإستدامة المؤسسيه وكذلك بين الدعم والخبراء والإستدامه المؤسسيه حيث بلغت قيمة مربع كاي(311.48) وهي ليست مهمة إحصائية عند مستوي (0.05). بالنظر إلي الجدول (50/4) نجد أن المسار من الدعم والخبراء إلي الإستدامة المؤسسيه يساوي (0.137-) وهو ذات دلالة عند مستوي معنوي (0.015). كذلك المسار من الدعم والأجهزة إلي الإستدامة المؤسسيه يساوي (0.112-) وهو ذات دلالة عند مستوي معنوي (0.040) أما المسار من الدعم والتدريب إلي الإستدامة المؤسسيه يساوي (0.049) وهو ليس ذات دلالة عند مستوي معنوي (1.002) تشتير بيانات الجدول أعلاه على قبول الفروض الاتية:

1. **الدعم يعدل العلاقة بين الاجهزة والإستدامة المؤسسية**
2. **الدعم يعدل العلاقة بين الخبراء والإستدامة المؤسسية**

لأن قيمة مستوي الدلالة أقل من (0.05). في حين تم رفض الفرض التالي:

3. **الدعم لا يعدل العلاقة بين التدريب والإستدامة المؤسسية**

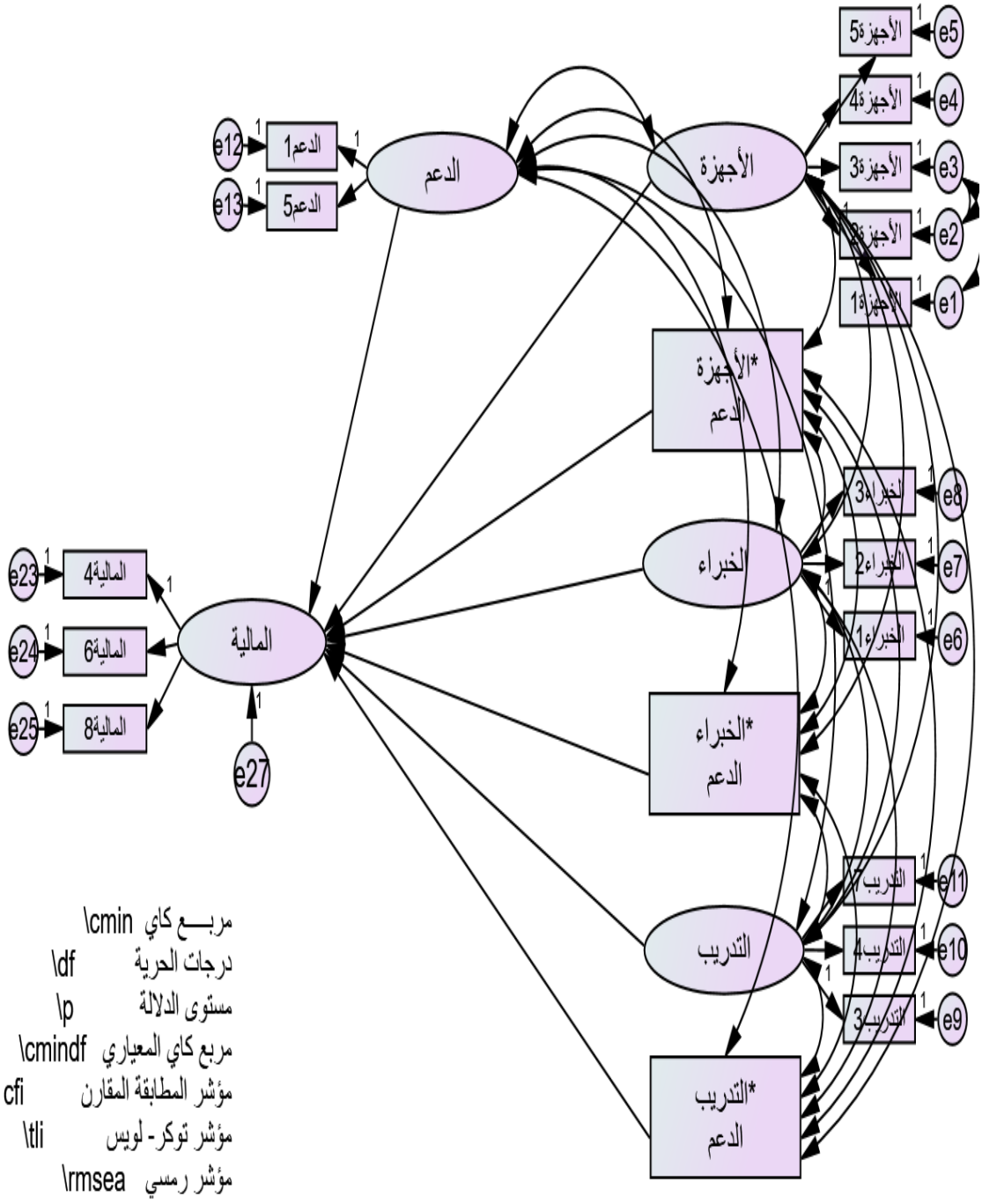
لأن قيمة مستوي الدلالة أكبر من (0.05).

4.الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية:

الدعم يعدل العلاقة بين المساعدات الفنية والإستدامة المالية، يتفرع منها 3 فرضيات:

1. أن الدعم الرسمي يعدل العلاقة بين التدريب والإستدامة المالية
2. أن الدعم الرسمي يعدل العلاقة بين الخبراء والإستدامة المالية
3. أن الدعم الرسمي يعدل العلاقة بين الأجهزة والإستدامة المالية

الشكل (26/4): العلاقة بين الدعم والمساعدات الفنية والاستدامة المالية



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2019

مؤشرات جودة النموذج:-

في ضوء إفتراض التطابق بين مصفوفة التغاير للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوئها التي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لإختبار الفرضية كما موضح في جدول (51/4) .

الجدول (51/4): مؤشرات جودة النموذج الدعم والمساعدات الفنية والإستدامة المالية

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	425.946	--	--
DF	173	--	--
CMIN/DF	2.462	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.871	>0.95	Need More DF
SRMR	0.089	<0.08	Acceptable
RMSEA	0.082	<0.06	Terrible
PClose	0.000	>0.05	Terrible

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2019

للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، تعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، الجدول (52/4) التالي يوضح ذلك.

الجدول (52/4) تحليل المسار بين الدعم والمساعدات الفنية والإستدامة المالية

العلاقات			التقديرات Estimate	الخطأ المعياري S.E.	القيمة الحرجة C.R	الدلالة P
المالية	<---	الأجهزة	.023	.024	.982	.326
المالية	<---	الخبراء	.026	.035	.748	.454
المالية	<---	التدريب	-.118	.120	-.987	.324
المالية	<---	الدعم	-.001	.007	-.080	.936
المالية	<---	الدعم_الاجهزة	.062	.035	1.741	.082
المالية	<---	الدعم_الخبراء	-.041	.028	-1.455	.146
المالية	<---	الدعم_التدريب	.019	.022	.882	.378

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

من الشكل (26/4) وجدول (52/4) نجد أن ليس هناك علاقة معنوية بين الدعم والمساعدات الفنية والإستدامة الماليه حيث بلغت قيمة مربع كاي(311.48) وهي ليست مهمة إحصائية عند مستوي (0.05). بالنظر إلي الجدول (50/4) نجد أن المسار من الدعم والخبراء إلي الإستدامة الماليه يساوي (0.041-) وهو ليس ذات دلالة عند مستوي معنوي (0.146). وكذلك المسار من الدعم والأجهزة إلي الإستدامة الماليه يساوي (0.062) وهو ليس ذات دلالة عند مستوي معنوي (0.082) أما المسار من الدعم والتدريب إلي الإستدامة الماليه يساوي (0.019) وهو ليس ذات دلالة عند مستوي معنوي (0.378). وكما تشتير بيانات الجدول أعلاه على رفض كل فروض من خلال رفض الفرضية الرئيسية: **الدعم لايعدل العلاقة بين**

المساعدات الفنية والإستدامة المالية، لان قيمة مستوي الدلالة أكبر من (0.05)، ومنها الفروض الفرعية التالية:-

1. أن الدعم الرسمي لايعدل العلاقة بين التدريب والإستدامة المالية
2. أن الدعم الرسمي لايعدل العلاقة بين الخبراء والإستدامة المالية
3. أن الدعم الرسمي لايعدل العلاقة بين الأجهزة والإستدامة المالية

4/2/4 – ملخص دعم الفروض:

تم إختبار بيانات الدراسة من واقع بيانات الدراسة الميدانية والتي تم جمعها عبر (216) إستبيان بنسبة إستجابة بلغت (88%) من جملة الإستبيانات الموزعة والبالغ عددها (230) إستبيان موجه إلى مدراء ومنسقي مشاريع المساعدات الفنية التي يتم تنفيذها عبر مؤسسات الدولة المختلفة ، تم إستخدام البرنامج الإحصائي (AMOS v24) من أجل الحصول على الإعتمادية والتحليل العاملي الإستكشافي والتوكيدي والإرتباط وتحليل المسار وغيرها من أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء الإستدلالي للإجابة على أسئلة البحث وإختبار الفرضيات حيث كان سؤال البحث على النحو التالي:

هل لسياسة الدولة دور في تعديل العلاقة بين المساعدات الفنية غير الحكومية و إستدامة مشاريع التنمية؟. فقد تم تلخيص النتائج كما في جدول (53/4).

جدول (53/4): ملخص نتائج الفروض

الفروض	مستوي القبول
العلاقة بين المساعدات الفنية غير الحكومية في إستدامة مشاريع التنمية	**قبول جزئي**
هنالك علاقة إيجابية بين الأجهزة والإستدامة المؤسسية	**قبول الفرضية**
هنالك علاقة إيجابية بين الخبراء والإستدامة المؤسسية	**قبول الفرضية**
هنالك علاقة إيجابية بين التدريب والإستدامة المؤسسية	رفض الفرضية
هنالك علاقة إيجابية بين الأجهزة والإستدامة المالية	رفض الفرضية
هنالك علاقة إيجابية بين الخبراء والإستدامة المالية	رفض الفرضية
هنالك علاقة إيجابية بين التدريب والإستدامة المالية	رفض الفرضية
التنسيق يعدل العلاقة بين المساعدات الفنية والإستدامة المؤسسية	**قبول جزئي**
التنسيق يعدل العلاقة الإيجابية بين الأجهزة والإستدامة المؤسسية	لا يعدل العلاقة
التنسيق يعدل العلاقة الإيجابية بين الخبراء والإستدامة المؤسسية	**يعدل العلاقة**
التنسيق يعدل العلاقة الإيجابية بين التدريب والإستدامة المؤسسية	لا يعدل العلاقة
التنسيق يعدل العلاقة بين المساعدات الفنية والإستدامة المالية	**رفض كامل**
التنسيق يعدل العلاقة الإيجابية بين الأجهزة والإستدامة المالية	لا تعدل العلاقة
التنسيق يعدل العلاقة الإيجابية بين الخبراء والإستدامة المالية	لا تعدل العلاقة
التنسيق يعدل العلاقة الإيجابية بين التدريب والإستدامة المالية	لا تعدل العلاقة
الدعم يعدل العلاقة بين المساعدات الفنية والإستدامة المؤسسية	**قبول جزئي**
الدعم يعدل العلاقة الإيجابية بين الأجهزة والإستدامة المؤسسية	**تعدل العلاقة**
الدعم يعدل العلاقة الإيجابية بين الخبراء والإستدامة المؤسسية	**تعدل العلاقة**
الدعم يعدل العلاقة الإيجابية بين التدريب والإستدامة المؤسسية	لا تعدل العلاقة
التنسيق يعدل العلاقة بين المساعدات الفنية والإستدامة المالية	**رفض كامل**
الدعم يعدل العلاقة الإيجابية بين الأجهزة والإستدامة المالية	لا تعدل العلاقة
الدعم يعدل العلاقة الإيجابية بين الخبراء والإستدامة المالية	لا تعدل العلاقة
الدعم يعدل العلاقة الإيجابية بين التدريب والإستدامة المالية	لا تعدل العلاقة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

5/2/4 – خلاصة الفصل:-

تناول هذا الفصل تحليلاً لنتائج الدراسة الميدانية من خلال التعرف علي خصائص عينة الدراسة ونتائج التحليل الوصفي، والتحليل العاملي الإستكشافي والتوكيدي، والإرتباطات بين المتغيرات وإختبارات الفروض. وبشكل عام إتضح الآتي:

1. تؤثر أبعاد المساعدات الفنية غير الحكومية (الخبراء، الأجهزة، التدريب) تأثيرا إيجابياً علي بعد المتغير التابع الإستدامة المؤسسيه مع إستثناء عدم ظهور التاثير لبعد التدريب.
2. لا يوجد أثر ملحوظ ظاهر لأبعاد المساعدات الفنية غير الحكومية (الخبراء، الأجهزة، التدريب) علي بعد المتغير التابع الاستدامة الماليه خاصة بعد التدريب.
3. يوجد تعديل جزئي لبعد التنسيق والدعم علي أبعاد المساعدات الفنية غير الحكومية (الخبراء، الأجهزة، التدريب) والاستدامة المؤسسيه خاصة تأثير التنسيق علي الخبراء.
4. لا يوجد تعديل للتنسيق بين أبعاد المساعدات الفنية غير الحكومية (الخبراء، الأجهزة، التدريب) والاستدامه المالية، حيث لم يثبت تأثيرها.
5. يوجد تعديل جزئي علي أبعاد المساعدات الفنية غير الحكومية (الخبراء، الأجهزة، التدريب) والإستدامة المؤسسيه عدا بعد التدريب حيث لم يثبت له أثر.
6. لا يوجد تعديل للدعم بين أبعاد المساعدات الفنية غير الحكومية (الخبراء، الأجهزة، التدريب) والإستدامه المالية، حيث لم يثبت تأثيرها.

علي ضوء نتائج هذه الدراسة التي تم التوصل إليها في هذا الفصل كان لابد من مناقشة هذه النتائج مع الدراسات ذات العلاقة السابقة لها، وتقديم التوصيات للمؤسسات المدروسة.

5- الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1/5- مناقشة النتائج

2/5- أبعاد متغيرات الدراسة

3/5- العلاقة بين المساعدات الفنية غير الحكومية والإستدامة المؤسسية لمشاريع التنمية

4/5- العلاقة بين المساعدات الفنية والإستدامة المالية لمشاريع التنمية

5/5- التنسيق والتعاون يعدل العلاقة بين المساعدات الفنية والإستدامة المؤسسية لمشاريع التنمية

6/5- الدعم يعدل العلاقة بين المساعدات الفنية والإستدامة المؤسسية لمشاريع التنمية

7/5- الدعم يعدل العلاقة بين المساعدات الفنية والإستدامة المؤسسية لمشاريع التنمية

8/5- خطة عمل لتنفيذ توصيات الدراسة

9/5- محددات الدراسة

10/5- الدراسات المستقبلية المقترحه

11/5- ملخص الفصل

5- مناقشة النتائج والتوصيات

تناول هذا الفصل مناقشة وتفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية في خلال الفروض الرئيسية والفرعية والتي بنيت عليها الدراسة، في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة في هذا المجال، من واقع البيانات الاولية التي تم جمعها بواسطة الإستبيان التي تمثل الأداة الرئيسية لجمع تلك البيانات. من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم تقديم مجموعة من التوصيات ووضع خطة عمل إرشادية لتنفيذ التوصيات الموجهة للمؤسسات المنفذه للمشاريع محل الدراسة، قد تساهم في تحقيق إستدامة مؤسسيه وماليه للمؤسسات من خلال الإهتمام والإستفاده من المساعدات الفنية غير الحكومية وما تقدمه من مقومات البني التحتية لهذه المؤسسات مع تفعيل دور الدولة وبالتالي ضمان الإستدامة لمشاريع التنمية.

1/5 – مناقشة النتائج: -

من خلال نتائج التحليل الإحصائي لأراء المبحوثين تم التوصل إلي مجموعة من النتائج حول العلاقة بين متغيرات الدراسة كما يلي:

2/5- أبعاد متغيرات الدراسة:-

1. **أبعاد المستقل، المساعدات الفنية غير الحكومية:** من خلال نتائج تحليل العاملي الإستكشافي والتوكيدي فقد أوضحت النتائج أن المساعدات الفنية يتم قياسها عبر ثلاثة أبعاد هي (التدريب, الخبراء, الأجهزة)، إتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Gibson, 2015)، (Walker, et all. 2008)، (جانيت، 1979)، و(محمد، 2006) التي أكدت أن المساعدات الفنية يمكن تقسيمها إلي ثلاثه أنواع رئيسية: خبراء لسد الفجوة في المعرفه والخبرات وتدريب الكوادر وتقوية المؤسسات عن طريق دعمها بالأجهزة والمعدات. أختلفت مع دراسة (زعزع، 2012) التي قسمت المساعدات إلي خمسة أنواع: (خبراء، مستشارون، تدريب، موظفون، والأجهزة).

2. **أبعاد التابع، إستدامة مشاريع التنمية:** أوضحت نتائج تحليل العاملي الإستكشافي والتوكيدي أن إستدامة مشاريع التنمية يتم قياسها عن طريق بعدينهما (الإستدامة المالية, الإستدامة المؤسسية). وإتفق ذلك مع نتيجة (Joshi 2017)، (حماد، 2010)، (آل مفرح، 2016)، (Kinde, 2012)، (Peiris 2011)، (Weerawardena, et al. 2010)، واختلفت مع دراسة كل من Golini et al (Calefato, et all, 2016) (Longoni& 2014) حيث تم قياس الإستدامة بثلاثة أبعاد مختلفة.

3. **أبعاد المعدل، سياسة الدولة:** من خلال نتائج تحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي فقد تم دمج البعدين التنسيق والتعاون كبعد واحد نسبة للتقارب التعريفي بينهم، كما تم إستبعاد بعد المراقبه من التحليل نهائيا بعد أن تم قياسه من قبل المبحوثين والذين أظهروا عدم إلمامهم أو معرفتهم بالإجراءات المتخذه للمراقبة علي المساعدات الفنية من قبل الدولة مع عدم وجود متابعة من قبل الجهات المسئولة عن إدارة المساعدات كما أثبتت دراسة (احمد & كرم الله 2011) أن مراقبة وتسجيل المنظمات عامل أساسي لقبول المشروع أثبتت (اسد، 2004) أن عدم إلتزام المنظمات بالإتفاقيات القطرية والقوانين بصورة عامة تظهر علاقة عدم الرضا والشك والريبه، أحياناً علاقة خلاف وصراع. وقد إتضح أن سياسة الدولة يتم قياسة عبر (التنسيق والتعاون، والدعم) إتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (Mati, 2014)، (Lowis, 1999)، (أسد،2004)، (Mututantrige, 2011)، (Yagub 2016) (Calefato et all. 2016) وإختلفت مع دراسة (جوني، 2014)، ذلك بسبب طبيعة المنظمات المانحة. كما أن كثير من الدراسات تناولت سياسة الدولة عبر بعد التعاون والمشاركة.

3/5- العلاقة بين المساعدات الفنية غير الحكومية والإستدامة المؤسسية لمشاريع التنمية:

أثبتت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة بين المساعدات الفنية غير الحكومية والإستدامة المؤسسية لمشاريع التنمية، ومنها توجد علاقة إيجابية بين الخبراء والإستدامة المؤسسية لمشاريع التنمية، كما توجد أيضاً علاقة إيجابية بين الأجهزة والإستدامة المؤسسية لمشاريع التنمية، بإستثناء بعد التدريب حيث أثبتت النتائج أنه لا توجد علاقة إيجابية بين التدريب والإستدامة المؤسسية لمشاريع التنمية. إتفقت هذه النتيجه مع دراسة (حماد،2010) التي أثبتت أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإستدامة مشاريع المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة مع أنخفاض متوسط للإستدامة المؤسسية لأفراد العينة. إختلفت هذه الدراسة مع دراسة

(Seppey,2017) حيث أظهرت نتائج الدراسة ضعف مستوى الإستدامة للمشروعات الممولة بمالي بسبب العديد من العوامل كعدم الإشمار علي المدي الطويل وعدم مشاركة أصحاب المصلحة المحليين. دراسة(Longoni, Golini et al. 2014) التي أثبتت أن للتدريب أثر إيجابي مباشر في تطوير القدرات المطلوبة لتحقيق أداء الاستدامة المؤسسية وذلك نتجة لمشاركة الموظف والعمل الجماعي في تنفيذ برامج الإستدامة. كذلك دراسة (محمد نور،2015) التي توصلت إلي أن التدريب عن طريق المنظمات غير الحكومية بولاية جنوب دارفور يساعد العاملين بالريف في مواجهة المعوقات التي تحد من إستدامة مشروعات التنمية. قد إختلفت هذه النتيجة مع دراسة (Todo,2010) التي أثبتت أن برنامج المساعدات الفنية من المعونة اليابانية في ما يخص نقل التكنولوجيا كجلب الآلات في أندونوسيا هو غير فعال كما أثبتت أيضا أن أكثر المساعدات تأثيراً هو مؤشر للتكنولوجيا والذي أثبت أنه ذو دلالة إحصائية سلبي، ذلك لأن تأثير برامج المساعدات محدود ويقتصر تحسين التكنولوجيا على المشاركين في البرامج ولا ينتقل إلى غير المشاركين خارج الدورات التدريبيه.

أما الدراسة الحالية فأن المبحوثين يولون أهتماماً لمشاركة المجتمع المحلي بالمشروع، وأيدت ذلك دراسة (Hamukwala, Muuka et al. 2008) أن مشاركة أصحاب المصلحة المحليين (المستفيد الرئيسي) يعد عاملاً حاسمًا لإستدامة أنشطة المشروع. كما أوضحت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة إيجابية بين الخبراء والإستدامة المؤسسية، إتفقت هذه النتيجة مع دراسة (زعزع،2012) التي توصلت أن للخبراء دورا في التطوير التنظيمي للمؤسسات مما يساهم في إستدامتها المؤسسيه.

بشكل عام من خلال مناقشة النتائج أعلاه يتبين أن مستوى المساعدات الفنية غير الحكومية من الوكالة الدولية للطاقة الذرية في المؤسسات المنفذه لهذه المشاريع من وجهة نظر عينة الدارسة مرتفع جداً، خاصة بعدي الأجهزة والخبراء الذان يؤثران علي الاستدامة المؤسسية بإستثاء بعد التدريب. تبين ذلك من نتائج الدراسة والمقابلات الاستطلاعية مع مدراء ومنسقي المشاريع التي أوضحت عدم وجود خطة لإستدامة برامج التدريب كتدريب المتدربين أو جدولة التدريب حسب الخطة العامة للمؤسسة حيث تبين أن مؤسسات المبحوثين في حوجة دائمة لمزيد من التدريب. كما أن أغلب الذين تم تدريبهم تركوا مؤسساتهم بسبب التقدم في العمر (المعاش: كما ظهر في تحليل بيانات الدراسة أن أكثر من 54.7% من المبحوثين أعمارهم أكثر من 50 سنه)، الهجرة خارج السودان، أوالانتقال للعمل في مؤسسة أخري. تدني بعد التدريب لدي المؤسسة

المبحوثه يعتبر سبب أساسي في تدني مستوي الإستدامة بشقيها، أكدت دراسة (Longoni, Golini et al. 2014)أن تعلم الإستدامة يتطلب من الموظفين إكتساب معارف جديدة وتغيير طريقة عملهم، يجب أن يكون تدريب وتطوير الموظفين جزءًا من إستراتيجية تعلم طويلة المدى تتضمن التفكير في أنظمة المعرفة في الشركة والتعليق بها وتوسيعها، بناء الوقت والموارد في التدريب على إستدامة الموظفين من أجل تضمين المعرفة الجديدة في المؤسسة تؤدي إلى تعزيز القدرة على التعلم للمنظمة والإستمرار عليها.

4/5- العلاقة بين المساعدات الفنية والاستدامة المالية لمشاريع التنمية:

أتضح من نتائج الدراسة أنه لاتوجد علاقة ذات دلالة بين المساعدات الفنية (تدريب، خبراء، أجهزه) والإستدامة المالية لمشاريع التنمية. هذا يشير أن المساعدات الفنية المقدمة من الوكالة الدولية متمثلة في تدريب الكوادر، إستجلاب أجهزة التقانة النووية الحديثة، ودعم الخبراء لا يؤثران في الإستدمة المالية لمشاريع التنمية. إتفقت هذه النتيجة مع دراسة دراسة (حماد، 2010) أن هناك موافقة بدرجة متوسطة تقريبا من قبل أفراد العينة من حيث إستدامة المشاريع بقطاع غزة، حيث أن المؤسسات تجد صعوبة في الإستدامة المالية والتي تعكس قدرة الفئات المستهدفة على تحمل تكلفة الخدمات المقدمة بعد انتهاء التمويل، ذلك بسبب الأوضاع الإقتصادية للفئات المستهدفة. كذلك دراسة (Godfrey, Sophal et al. 2002) التي أثبتت إن برنامج المساعدة الفنية في تنمية القدرات يستمر في الفشل مما يعوق تنفيذ المشاريع ويهدد الإستدامة المالية بعد إنتهاء دعم المشروع. أيضاً أثبتت دراسة (Seppey, Mathieu et al, 2017) ضعف مستوى الإستدامة لمشاريع الممولة بمالي بسبب عدم وجود تخطيط للاستدامة وكذلك عدم تحفيز الوكلاء وإشراك أصحاب المصلحة المحليين في مشروع. إختلفت هذه النتيجة مع دراسة (Rimanoczy& Pearso2011) أن للموارد البشرية دور الاستراتيجي في تطوير وتنفيذ برنامج الاستدامة التابع للمنظمة خاصة المالية كما أثبتت دراسة (محمد، 2006) أن المساعدات الفنية قد ساهمت في بناء قدرات القطاع الصناعي بالسودان وذلك بسبب ملائمة سياسة وبرامج هذا القطاع لعملية بناء القدرات، كذلك دراسة (Carty, Monica K. 2014) التي أثبتت أن للتدريب دور في إستدامة مشاريع مياه الشرب الممولة في السنغال وذلك إعتمادا علي الإدارة والعلاقات المجتمعية.

من نتائج الدراسة أن المؤسسات المنفذة لمشاريع المساعدات الفنية تعاني من الاستدامة المالية، يتضح أن المشاريع ليس لديها مصدر دخل ثاني يذيد عن نفقاتها للاستمرار في نشاط المشروع بعد توقف الدعم، كما اثبتت دراسة (الهاشمي، 2016) أن المنظمة الناجحة المستمرة لابد أن تحقق فائض أو دخلا يزيد عن إنفاقها، لكي تؤدي هذه المنظمات دورها، وتقديم أحدث الخدمات لضمان الاستدامة لابد أن يكون لها نشاطات تشغيلية ودخل تشغيلي ينتج عن الخدمات التي تقدمها، لتساهم في تغطية نفقاتها، تحقق فائض للنمو يمكنها من الاستدامة المالية، بالتالي الإستمرار في النشاط وتوسيع نطاقها وتحسين مستوى الخدمات المقدمة.

5/5- التنسيق والتعاون يعدل العلاقة بين المساعدات الفنية والإستدامة المؤسسية لمشاريع التنمية :

أثبتت النتائج أن التنسيق والتعاون يعدل العلاقة بين الخبراء والإستدامة المؤسسية لمشاريع التنمية، كما توصلت الدراسة أن التنسيق والتعاون لا يعدل العلاقة بين التدريب والإستدامة المؤسسية، أيضاً أثبتت أن التنسيق والتعاون لا يعدل العلاقة بين الأجهزة والإستدامة المؤسسية. إتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Calefato, et all 2016) التي أثبتت أن التعاون بين المؤسسة الأكاديمية والمنظمة غير الحكومية ساعد على تحقيق الإستدامة في ثلاثة مشاريع برمجية مساعدة كبرى. كذلك دراسة (Kruckenberg, Lj 2015) التي أثبتت من خلال تحليل سبع حالات تجريبية من أمريكا الوسطى أنه يمكن لأشكال مختلفة من علاقات التعاون والشراكات بين المنظمات تسهيل تنفيذ برامج الطاقة المتجددة بطريقة تدعم أكثر إستدامة للتكنولوجيات المقدمة للبرنامج. دراسة (Murray, A et all 2010) أن التعاون بين الوكالات خطوة في تحقيق إقتصاد عالمي أكثر مسؤولية وإستدامة للمشاريع. كما جاءت نتائج دراسة (Rosenberg, Alana et al, 2008) أن التعاون بين الحكومة والمنظمات غير الحكومية تأثير على إستدامة المشروع وكذلك أهمية الشراكة الحكومية بالنسبة لثمانية من المشاريع التسعة في الجنوب الأفريقي. أيضاً دراسة (Husted,2017) أثبتت أن للدعم المجتمعي تأثير غير مباشر على تصور المديرين للإستدامة من خلال تأثيره على مشاركة أصحاب المصلحة، أن المشاركة ليس فقط في تنفيذ البرامج أو المشاريع، ولكن أيضًا في تخطيطها، تصميمها، ومراقبتها. أثبتت دراسة (Low and Davenport,2002) أن عدم التنسيق أدي

إلي إهمال أو تخفيض مفهوم التدريب وأن الطريقة التي تم بها بناء القدرات من قبل المانحين كانت مجزأة ، وغالبا غير فعاله. إختلفت هذه النتيجة مع دراسة (Banks, Hulme et al. 2015) إن الشراكات بين الحكومة والمنظمات غير الحكومية تعطي القدرة على تحقيق الأهداف التحولية طويلة المدى في عملها من أجل التنمية ولكن تظل في وضع ضعيف للتأثير خاصة الخبراء الدول التي إجتاحت العالم من المساعدات الخارجية. كذلك دراسة (Munzoul, 2008) أكدت أن عدم التنسيق والتعاون بين المنظمات غير الحكومية فيما بينها والدولة أدي الي عدم نجاح مشاريع المساعدات المقدم من قبل المنظمات غير الحكومية بشرق السودان.

6/5- التنسيق والتعاون يعدل العلاقة بين المساعدات الفنية والإستدامة المالية لمشاريع التنمية:

أثبتت النتائج أن التنسيق والتعاون لا يعدل العلاقة بين المساعدات الفنية والإستدامة المالية لمشاريع التنمية. يشير ذلك أن التنسيق والتعاون من الدولة لا يعدل العلاقة بين والمنظمات غير الحكومية الداعمة للمساعدات الفنية المتمثلة في (تدريب الكوادر، الاجهزة، الخبراء) وإستدامة مشاريع التنمية. إتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Yagub,2014) التي أثبتت أن محدودية التعاون والإتصال والتنسيق بين المنظمات والقطاع الحكومي أدي الي تدهور مشاريع القطاع الصحي والبنية التحتية بولاية شمال دارفور ثم القليل من العائد للخدمات الصحية نتيجة للصراع في المنطقة. إضافة إلي دراسة (2008، Munzoul) التي اكدت أن عدم نجاح مشاريع المساعدات الانسانيه بشرق السودان يعود لاسباب منها عدم التنسيق والتعاون بين المنظمات غير الحكومية فيما بينها والدولة من جهة أخري متمثله في السلطات المحليه بالمنطقة وبعض المشكلات المحليه التي أثرت سلبا علي عمل المساعدات الإنسانية وتحقيق الإعتماد علي الذات. أيضا نتيجة دراسة (Hamukwala et, all, 2008) التي أثيتت أن مؤشرات المشاركة والتعاون (التشاور مع المستفيدين، صنع القرار، العمل التطوعي، بدء المشروع، والمشاركة التفاعلية) لا تؤثر على الاستدامة المتوقعة لأنشطة المشروع، كذلك دراسة (Shamsul Haque, 2004) التي توصلت أن الشراكة والتعاون بين الحكومة والمنظمات غير الحكومية في مختلف القطاعات بهدف تعزيز التنمية في الهند كانت غير فعالة.

بشكل عام من خلال النتائج والمقابلات الإستطلاعية للدراسة التي أجريت مع مدراء ومنسقي المشاريع يتبين أن التنسيق والتعاون بين الدولة والمنظمات الداعمة للمساعدات الفنية غير فعال ولا يوثر علي الإستدامه المالية للمشروع، حيث أظهرت النتائج أن هناك ضعف في التعاون بين المؤسسات المنفذة، الجهات المحلية المشاركة، وبين المنظمات غير الحكومية الأخري، كما أكدت دراسة (Liebowitz,2010) أن دعم الإدارة العليا، قدرة الموظفين على المشاركة، وكفاية التعاون بين الإدارات من تحديات الإستدامة للمشاريع التنموية. حتي تؤمن مصادر تمويل أخري للمشروع بعد انتهاء الدعم حيث أن أغلب هذه المشاريع ليس لديها عائد مادي او رسوم إضافية لزيادة دخلها وتوفير ضمان مالي لإستمرار أنشطة المشروع، دراسة (آل مفرح،2016) أكدت أن عدم توفر الإدارة الجيدة والقدرات التقنية للمنظمة من توليد الدخل أو جذب التمويل من المانحين يؤدي إلي فشل الإستدامة المالية. يدل ذلك أن المساعدات الفنية المقدمه من الوكالة الدولية لم يتم إدارتها بصورة فعالة من قبل المسؤولين بالدولة مع ضعف التنسيق والتعاون بين أصحاب المصلحة (الدولة، المنظمات غير الحكومية مديري المشروع والمؤسسات المنفذة، المجتمع المحلي ...الخ)

7/5- الدعم يعدل العلاقة بين المساعدات الفنية والإستدامة المؤسسية لمشاريع التنمية:

أوضحت نتائج الدراسة الميدانية أن الدعم الرسمي من الدولة يعدل العلاقة بين الاجهزة والإستدامة المؤسسية، أيضاً الدعم الرسمي يعدل العلاقة بين الخبراء والإستدامة المؤسسية، أي أن دعم الدولة بخصوص المساعدات الفنية متمثلة في الخبراء والأجهزة يزثر في الإستدامة المؤسسية لمشاريع التنمية. كما توصلت النتائج أن الدعم الرسمي لايعدل العلاقة بين التدريب والاستدامة المؤسسية، يشير ذلك أن دعم الدولة للتدريب لائؤثر في الإستدامة المؤسسية. إتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Husted,2017) التي أثيتت أن للدعم الحكومي تأثير مباشر على تصور المديرين للإستدامة. كما أكدت دراسة (Calefato, F. ey all 2016) أن نقص التمويل يمثل مشكلة خاصة في تطوير التقنيات المساعدة التي غالباً ما تتضمن الحصول على أجهزة أو برامج مخصصة تساعد على تحقيق الإستدامة. كذلك دراسة (حسين، 2007) توصلت أن المنظمات التطوعية لعبت دوراً مميزاً في إحداث التنمية الريفية المستدامة بولاية شمال كردفان حيث تعتمد في تمويلها للمشروعات علي تمويل المانحين والمكون المحلي بالولاية وأن أهدافها وسياساتها وأسبقياتها تتوافق مع سياسات التنمية بالولاية. إختلفت هذه النتيجة مع دراسة (Hassan, 2006) التي

أثبتت إخفاق المشروعان بتمويل خارجي وبالتالي عدم الإستمرار في إنجاز الأهداف المخطط لها بسبب عدم تقديم المالية اللازمة من الجهات المحلية.

من خلال نتائج المقابلات الإستطلاعية للدراسة التي أجريت مع مدراء ومنسقي المشاريع أن الوكالة الدولية قد دعمت المؤسسات بأجهزة التكنولوجيا الحديثة والمتطورة والتي تستخدم التقانة النووية، قد تمثل دعم الدولة في تسهيل دخول الخبراء وإعفاء الضرائب للأجهزة بنسبة 1% من قيمة المعدات مما ساهم ذلك علي تقوية البني التحتية والاستدامة المؤسسية لهذه المؤسسات.

8/5- الدعم يعدل العلاقة بين المساعدات الفنية والإستدامة المالية لمشاريع التنمية:

اثبتت نتائج الدراسة أن الدعم الرسمي لا يعدل العلاقة بين المساعدات الفنية والاستدامة المالية لمشاريع التنمية. يشير ذلك أن الدعم المقدم من الدولة المتمثل في (التدريب، الأجهزة، الخبراء) لا يؤثر علي الإستدامة المالية للمؤسسات المنفذة لهذه المشاريع. إتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Kinde, 2012) التي أثبتت إن التأثيرات الإيجابية لمؤسسات التمويل الأصغر للمستفيدين في إثيوبيا لايمكن أن تستمر إلا إذا إستطاعت تحقيق أداء مالي جيد فإن بنية رأس مال وإنتاجية الموظفين لهما تأثير ضئيل على الإستدامة المالية للمستفيدين. كذلك دراسة (Low and Davenport 2002) أثبتت إن عدم وجود نهج إقليمي لتمويل بناء قدرات المنظمات بطريقة غير مستدامة يؤدي إلي تدريب غير فعال قد يكون بناء القدرات مكلفًا من الناحية المالية والزمنية، مع ذلك بدون بناء قدرات فعال، تملكها وتديرها المنظمات غير الحكومية، منظمات المجتمع المحلي في جزيرة الباسيفيك، فإنه من الصعوبه علي هذه المنظمات القيام بمهامها، أن عمليات التنمية طويلة الأجل تتطلب إعادة التفكير في دور التمويل والتركيز على إستراتيجيات الاستثمار. أيضا فقد اثبتت دراسة (Godfrey,Sophal et al. 2002) أن معظم المشاريع كانت دون تمويل في تحديدها وتصميمها وتنفيذها، مما أضر بتنمية القدرات إن النقص في التمويل الحكومي الذي يرتبط بتمويل تنمية المقدرات يعيق تنفيذ المشاريع ويهدد الاستدامة المالية لما بعد التنفيذ بعدم تفعيل دور الحكومة في تصميم وإختيار المشاريع والموظفين بشفافية مع رصد وتقييم الأداء. (Hassan, 2006) إستنتجت الدراسة أنه قد أخفق المشروعان (بمنطقة جبل مرة بولاية دارفور ومشروع التنمية غرب السافنا) بتمويل خارجي في إنجاز الأهداف المخطط لها وبالتالي التنمية المستدامة إلا أن التمويل الخارجي متطلب أساسي للوصول

للتنمية خاصة بالأرياف وأن الموارد المحلية لا تستطيع تقديم المالية اللازمة لعملية التنمية الريفية المستدامة.

إختلفت هذه النتيجة مع دراسة (حسين، 2007) توصلت أن المنظمات التطوعية لعبت دوراً مميزاً في إحداث التنمية الريفية المستدامة بولاية شمال كردفان، أن أهدافها، سياساتها، وأسبقياتها تتوافق مع سياسات التنمية بالولاية، الإستراتيجيات والأهداف العامة للدولة في مجال التنمية، هي لا تعمل بمعزل عن الحكومة، نشاط المنظمة لايتجزأ عن نشاط الحكومة في مجالات التنمية، كما أن المنظمات التطوعية تعتمد في تمويلها للمشروعات علي تمويل المانحين والمكون المحلي بالولاية.

من خلال النتائج والمقابلات الإستطلاعية التي أجريت مع مدراء ومنسقي المشاريع، أن الدولة في الأغلب لم توفي بالدعم المالي الذي تعهدت به كمكون محلي لتسيير نفقات المشروع، ولم يتم وضع ميزانية تتناسب نوعاً وكماً مع حجم المشروع، إضافة إلي أن الميزانية المحددة للمشروع لا يتم الحصول عليها في الوقت المناسب لتنفيذ الأنشطة وقد لا يتم الحصول علي جزء كبير منها. كما أن أغلب الاجهزة لم يتم صيانتها منذ سنوات وبعضها متوقف مما أدي لتوقف نتائج المشروع للمستفيدين وأثر في الإستدامة المالية للمشاريع، إضافة الي أن بعض المشاريع البحثية التي إجريت لم يتم تطبيقها لعدم وجود الدعم المادي. كما أن عدم إهتمام المبعوثين بوجود وحده لتقيم ومتابعة الإستدامة كان من الأسباب الرئيسية لتدني الإستدامة للمشاريع خاصة المالية.

9/5- مضامين الدراسة النظرية:

تأتي الأهمية النظرية لهذه الدراسة من خلال تناول الدراسة للدور المعدل لسياسة الدولة في العلاقة بين المساعدات الفنية من المنظمات غير الحكومية وإستدامة مشاريع التنمية في مؤسسات الدولة بالإضافة الي التعرف على متغيرات الدراسة.

أظهرت النتائج أن أبعاد المساعدات الفنية غير الحكومية تؤثر تأثيرا إيجابياً علي بعد المتغير التابع الاستدامة المؤسسيه مع إستثناء عدم ظهور التاثير لبعد التدريب، حيث يعد توفير الموارد المطلوبة في الوقت المناسب، كالكوادر المؤهلة والتكنولجيا الازمة المتمثلة في الأجهزة تعد من أهم الموارد اللازمة لتحقيق إستدامة المشروع وتوفير الموارد الحيوية التي تحتاجها للعمل والبقاء مما يعد اضافة جديدة واسهام للمعرفة.

كما إختبرت الدراسة الدور المعدل لسياسة الدولة حيث أظهرت وجود تعديل جزئي لبعد التنسيق والدعم علي أبعاد المساعدات الفنية غير الحكومية والاستدامة المؤسسيه. فنجد أن نظرية أصحاب المصلحة قد ربطت المنظمات غير الحكومية بدعمها للمساعدات الفنية ومشاركة المصلحة مع مؤسسات الدولة للإستفاده من الدعم وتصبح مستدامة بمشاركة الدولة في تنظيمها لهذه العلاقة بين المستقيدين والممولين. وهذا يبين كيف يمكن للمتغيرات الظرفية (المعدل) أن تؤثر على العلاقة بين المساعدات والإستدامة. وهذا مؤشر للمسؤلين أن يولوا إهتماما لكيفية صياغة هذا المفهوم وإدخاله في المنظمة.

10/5- مضامين الدراسة التطبيقية:

يمكن تطبيق نموذج هذه الدراسة بالمؤسسات المنفذه لمشاريع المساعدات الفنية وإستخدامه في المستويات الإدارية العليا مما يساعد متخذي القرار معرفة تأثير المساعدات على أبعاد الإستدامة مما يساعد المؤسسات على إستغلال مواردها للوصول إلى أهدافهم. كما أظهرت نتائج الدراسة بيان أثر سياسة الدولة في تعديل العلاقة بين المنظمات الداعمة للمساعدات الفنية ولمعرفة أكثر الأبعاد تأثيراً على إستدامة المشاريع مما يساعد المؤسسات للاستفادة من الأبعاد التي تؤثر علي الإستدامة مما يؤدي إلى إضافة قيمة لتطوير المؤسسات لمنتجات أو خدمات جديدة بجانب التميز، وإستمرارية أهدافها.

كما بينت النتائج أثر العلاقة بين المنظمات غير الحكومية والدولة علي إستدامة مشاريع التنمية، يمكن أن تساهم في تقوية العلاقات وإنشاء والوسائل التي يمكن أن تزيد من التعاون وتحسين التنسيق بينهما كأصحاب مصلحة، مما يؤدي إلي زيادة فعالية إستخدام جميع الموارد الممنوحه لتحقيق الإستدامة.

كما إتضح أن أبعاد المساعدات الفنية (تدريب، خبراء، أجهزة) تؤثر علي إستدامة مشاريع التنمية التي تستخدم التقانة النووية مما يوجه أنظار متخذي القرار الي ضرورة الاهتمام بتفعيل هذه المساعدات مما يساهم علي إستيطان التقانه النووية ويتيح للدولة التوسع في هذا المجال لما له من مردود إقتصادي قومي.

11/5- التوصيات:

1. ينبغي علي المؤسسات المنفذة لمشاريع المساعدات الفنية المزيد من التركيز حول تأثير تدريب الكوادر في المشاريع التي تستخدم التقانة النوية استخداماً سلمياً خاصة تدريب المتدريب محلياً لإستدامة التدريب في هذا المجال وبالتالي إستدامة الموظفيين، مع الإهتمام بظاهرة هجرة الكوادر المدربة وإجاد الحلول المناسبة لها.
2. علي المؤسسات تفعيل الشراكات مع مراكز التدريب الإقليمية
3. علي الجهات المسؤولة عن إدارة المساعدات الفنية الإهتمام بتطوير شراكات مع المنظمات الأخري لمزيدا من الدعم من أجل ضمان إستدامة المشاريع خاصة المالية.
4. علي الجهات المسؤولة من تنفيذ مشاريع الوكالة الدولية للطاقة الذريه التنسيق والتعاون مع الجهات المشاركة منذ بداية المشروع مع تفعيل اللجان التسيرية للمشاريع.
5. علي المديرين ومنسقي المشاريع الإهتمام بالإستدامة وتضمين ثقافة الإستدامة كجزء من إستراتيجية المؤسسه.
6. علي المؤسسات التركيز علي إيجاد مصادر بديله للتمويل بعد إنتهاء الدعم
7. تفعيل فريق العمل بالمشروع بكل مؤسسة كذلك إنشاء فريق لتقييم الإستدامة
8. انشاء قاعدة بيانات للمشاريع في المجالات المشتركة لكل المؤسسات للإستفادة من المعلومات وتبادل الخبرات وتدوير المعرفة وإستدامتها
9. لتاكيد التزام الدولة بالدعم المادي للمشروع لابد من إيجاد وثيقة بالتعهد بدفع مشاركة الدولة
10. لتأكيد إستدامة المشروع لابد من ربط أهداف المشروع بأهداف المؤسسة مع وضع إستراتيجية واضحة لضمان الإستدامة خاصة المالية
11. ان يتم ربط المشاريع القومية المدعومة من الوكالة بالمشاريع القومية للدولة مع إظهار المشاركة المالية (cost sharing) ضمن مالية المشروع لرفع مساهمة الدولة، مما يحفذ الجهات المانحة للمساعدات لتقديم الدعم لأكبر عدد من المشاريع.

12/5- محددات الدراسة:

1. إنحصرت الدراسة علي تناول المساعدت الفنية من الوكالة الدولية للطاقة الذرية
2. تناولت الدراسة سياسة الدولة كمتغير معدل في العلاقة بين المساعدات الفنية غير الحكومية وإستدامة مشاريع التنمية، قد يكون هناك متغيرات أخري تعدل العلاقة أو متغيرات أخري تتوسط هذه العلاقة لم تتطرق لها الدراسة.

13/5- الدراسات المستقبلية:

بناءاً علي النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإنه يمكن إقتراح عدد من الدراسات المستقبلية، والمرتبطة بمتغيرات الدراسة الحالية التي يمكن إجراءؤها كما يلي:

1. الدراسات المستقبلية يجب أن تطور النموذج باضافة متغير وسيط للدراسة.
2. ركزت الدراسة على المساعدات الفنية المقدمة من الوكالة الدولية للطاقة الذرية بحيث يمكن تطبيق الدراسة علي منظمات اخري داعمة للمساعدات الفنية مع مبحوثين دون المستوي الجامعي كمنفذين للمشاريع.
3. كما يمكن أن تعتمد الأبحاث المستقبلية على نظريات أخري من علم الاجتماع الاقتصادي او الإدارة
4. تتوقع الدراسة في ضوء نتائج الدراسة الحالية أن توفر الأبحاث المستقبلية المزيد من الأدلة الملموسة والتحليلات الأكثر فائدة حول تأثير التعاون والتنسيق والمراقبة بين كل الاطراف المشاركة في المشروع مع الإهتمام بنشر ثقافة الإستدامة داخل المؤسسة.

14/5- المصادر والمراجع:

المراجع العربية:

الكتب

1. الفكي، عادل عبد العزيز (2010)، "مشاكل تمويل التنمية الإقتصادية في السودان"، مركز دراسات المستقبل، وحدة تنسيق الدراسات والبحوث، السودان.
2. جانيت. جورج ف (1979)، "إدارة التنمية مفهومها وأهدافها ووسائلها، ترجمة منير لبيب موسي دار المعارف، القاهره.
3. سيكاران، أوما(2010)، طرق البحث في الإدارة، مدخل لبناء المهارات البحثية، دار المريخ للنشر (2010).
4. مركز موارد التنمية(2010م)، إدارة المشروعات التنموية، الدليل التدريبي، القاهرة، سبتمبر

الدوريات:

1. الإدارة العامة للمنظمات والمشروعات (2013)، اداء المنظمات الأجنبية والطوعية العاملة بالسودان، تقرير وزارة الرعاية والضمان الإجتماعي، مفضية العون الإنساني
2. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (1978)، إتفاق بين جمهورية السودان الديمقراطية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، اكتوبر 1978 علي الرابط:
3. الجهاز الوطني للرقابة النووية والإشعاعية (2017)، الإتفاقيات والمعاهدات الدولية ذات الصلة بالتطبيقات السلمية للطاقة الذرية، دراسة فنية، شركة مطابع العملة السودانية.
4. الوكالة الدولية للطاقة الذرية IAEA (2017)، تقارير المؤتمر العام 45- 61، التعاون الفني عن الأعوام 1996 – 2016، الوكالة الدولية للطاقة الذرية IAEA، فيينا
5. الوكالة الدولية للطاقة الذرية IAEA (2010)، تقارير التعاون الفني عن الأعوام 1996 – 2009 ، المؤتمر العام 45 – 54، الوكالة الدولية للطاقة الذرية IAEA، فيينا
6. أفيليس،هيلاري بايندر. (2012), "دليل المنظمات غير الحكومية، مكتب برامج الإعلام الخارجي"، وزارة الخارجية الأمريكية. متوفر علي الرابط: www.iipidital-usembassy.gov/st/arabic

7. جسابا، غراتيان (2014)، قتلَة الاستدامة في المشاريع التنموية، علي الرابط: http://albuthi.com/blog/521
8. فيشر، مارينا (2006)، "المجتمع المدني ومعالجة النزاعات التجازبات والإمكانيات والتحديات" مركز بحوث برغهوف للإدارة البناءة للنزاعات، النسحة الأولي، متواجد علي الرابط نسخة إلكترونية: www.berghof-handbook.net
9. عباس, ز. ز. (2012). "دراسات: دور المنح و المساعدات الأجنبية في التطوير التنظيمي." Elnahda **104**(3232): 1-31
10. سالم، وفاء محمد مصطفي (2014)، الإنسان والجوانب الإيجابية للطاقة النووية، نشرة الذرة والتنمية، المجلد 26، عدد 3، ص 18-24
11. مجلة الوكالة الدولية للطاقة الذرّية (2014)، العدد، 2-55، يونيو ، علي الرابط: www.iaea.org/bulletin Vienna, Austria 2014
12. مجلة الوكالة الدولية للطاقة الذرية (2018)، مكتب الإعلام العام والاتصالات، الوكالة الدولية للطاقة الذرية، فيينا، نوفمبر 2018، علي الرابط: w. iaea.org/bulletin
13. الوكالة الدولية للطاقة الذرية (2010)، إستعراض التكنولوجيا النووية، تقارير التعاون الفني المؤتمر العام ، الدورة 61 للوكالة الدولية،GC(60)/INF/2 فيينا
14. مساعدات التنمية (2016)، مقال، مجلة المعرفة، علي الرابط: http://www.marefa.org/index.php?title
15. مجموعة العمل الطوعي المالي لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (2012)، تقرير التقييم المشترك لمكافحة غسيل الأموال وتمويل الإرهاب، نوفمبر 2012.
16. مؤسسة هنيرش بل الألمانية (2014)، دليل منظمات المجتمع المدني حول التقييم والمتابعة، مكتب الشرق الأوسط العربي، 2014م
17. وزارة التعاون الدولي (2009)، تقرير آداء المساعدات الإنمائية للسودان في الفترة من 1956-2008 ، موجود علي الرابط : www. Hacc.

الرسائل الجامعية:

1. أحمد, م. م. & كرم الله، ع. ا. (2011)، التحديات التي تواجه تمويل المنظمات غير الحكومية في مشروعات العمل الطوعي، دراسة تطبيقية على بعض المنظمات الوطنية والأجنبية (1984–2011)، ولاية الخرطوم, دكتوراة، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

2. أسد، نادية محمد (2004)، العلاقة بين الحكومة والمنظمات الأجنبية بالسودان في الفترة ما بين (1995–2002)، ماجستير التخطيط التنموي، مركز البحوث والدراسات الانمائية جامعة الخرطوم

3. أسود، التجاني نقطة (2007)، تقويم عمليات تخطيط مشروعات التنمية الإقليمية وتنفيذها ومتابعتها في السودان، حالة جنوب كردفان في الفترة (1995–2005)، دكتوراة في الإدارة العامة، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

4. الشطبي، عباس علي محمد ماتع (2019)، "الدور الوسيط لجودة الخدمة الداخلية في العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية" رسالة دكتوراة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

5. حسن، نهي إدريس عبدالله (2015). أثر التدريب في رفع إنتاجية العاملين بالسودان، دراسة حالة مجموعة دال، دكتوراه إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

6. حسين، عبدالله اسماعيل محمد (2007)، دور المنظمات الطوعية في إحداث التنمية الريفية المستدامة في السودان بالتطبيق علي ولاية شمال كردفان دكتوراة الإدارة العامة، معهد دراسات الإدارة والحكم الاتحادي، جامعة الخرطوم

7. حسين، ميرغني محجوب أحمد (2011)، التحديات التي تواجه تمويل المنظمات غير الحكومية في مشروعات العمل الطوعي، دراسة تطبيقية علي بعض المنظمات الوطنية والأجنبية (1984–2011) ولاية الخرطوم ، ماجستير، معهد تنمية الاسرة والمجتمع، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

8. حماد, رشاد حماد علي (2010)، تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، بحث ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم، جامعة الأزهر، غزة.

9. عبدالله، الطيب محمدين (1999) ، دور المنظمات الطوعية في إحداث التنمية الريفيه في السودان، دراسه حالة أوكسفام للتنمية شمال طوكر. ماجستير في الإقتصاد، كلية الإقتصاد، جامعة الخرطوم.

10. عمر، محمد عثمان علي (2016)، دور المنظمات غير الحكومية في تمويل المشاريع التنموية في السودان، بحث دكتوراة في الإقتصاد، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
11. فضل الله, محمد عبد الوهاب (2015)، "أثر إستراتيجيات التفاوض مع المنظمات الدولية في تمويل المشروعات التنموية بالسودان" بحث دكتوراة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
12. محمد، مشاعر الجاك (2006). أثر المساعدات الفنية علي بناء القدرات في القطاع الصناعي السوداني، دراسة حالة مركز البحوث والاستشارات الصناعية، بحث ماجستير في التخطيط التنموي، معهد البحوث والدراسات الانمائية، جامعة الخرطوم.
13. محمد نور, خالد محمد أحمد (2015). دور تدريب العاملين بالريف في إستدامة مشروعات التنمية الريفية، دراسة ميدانية ولاية شمال دارفور (2005–2014)، بحث دكتوراة في الإقتصاد، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
14. نمر, هنادي أحمد التوم (2003). "فعالية تمويل المنظمات الدولية لمشروعات التنمية في السودان"، دراسة حالة مجموعة مؤسسات البنك الدولي في الفترة (1985–1991). بحث ماجستير في التخطيط التنموي معهد البحوث والدراسات الإنمائية، جامعة الخرطوم.

<u>الأوراق العلميه:</u>

1. العثيم، أحمد بن صالح (2008)، فاعلية المساعدات للدول النامية، مقال جريدة الجزيرة، العدد 12932
2. آل مفرح, محمد بن يحيى (2016). "الاستدامة المالية في المنظمات غير الهادفة للربح أسس نظرية وخطوات تطبيقية"، الاتحاد العقاري في دول منظمة التعاون الإسلامي، المملكة العربية السعودية.
3. الهاشمي ,أ .م .ح (2013)، الاستدامة التشغيلية والمالية في ظل مفهوم الرسالة الإجتماعية للمنظمات غير الهادفة للربح دراسة تحليلية وتطبيقية للمعيار المحاسبي الدولي، مجلة التقني –A117 :(7)26 A138.
4. الهيتي، نوزاد عبد الرحمن (2007)، المساعدات الإنمائية الدولية في عالم متغير، مجلة العلوم الانسانية، السنة الثالثة، العدد 27، قطر، الدوحة

5. بلعور، أ.مصطفى & مصعب، أ. شنين (2016)، " إشكالية عمل المنظمات الدولية غير الحكومية في دول الحراك العربي" ، مجلة الدفاتر السياسية والقانون، العدد 15، صفحات 399-409 .
6. جوني، حسن (2014)، المنظمات غير الحكومية وإنعكاسها علي الواقع لإقتصادي والإجتماعي في لبنان، مجلة الدفاع الوطني،العدد 89
7. زعزع، زينب عباس (2012)، دور المنح والمساعدات الأجنبية في التطوير التنظيمي، مجلة النهضة المجلد 13 العدد الثاني، صفحات (37-80)
8. عباس ، ز. ز (2012). دور المنح و المساعدات الأجنبية في التطوير التنظيمي، مجلة النهضة، عدد:104 ، إصدار: 3232، صفحات (1-31)
9. عثمان. أميمة عبدالمنعم، رحمة. آمنة احمد، ميرغني. الشفاء علي (2011)، مشاركة المرأة الريفية في تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم المشاريع التنموية وأثرها علي إستدامتها وحدة مشروعات الدويم بمنظمة بلان سودان. رسالة دكتوراة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،الدراسات الزراعية، الصفحات: 2-32
10. علاية، موسي (2015)، عدم فاعلية المساعدات الخارجية للدول النامية بين المطرقة والسندان, بحوث اقتصادية عربية العددان ٦٩ & ٧٠، الصفحات 12-157, صنعاء اليمن.

References: -

Books:

1. Assal, M. A. M. (2008). Is it the Fault of NGOs Alone?: Aid and Dependency in Eastern Sudan, Chr. Michelsen Institute. ISBN:8280622527
2. Bratton, M. (1989). The politics of government-NGO relations in Africa. *World Development*, *17*(4), 569-587.
3. Fischer, David (1997), History of International Atomic Energy Agency (IAEA), the first forty years, IAEA Publication Sep. 1997, ISBN 92-0-102397-9 , Vienna
4. IAEA, International Atomic Energy Commission (2015), Technical cooperation report, Vienna, June 2016 ،2016 GC(60)/INF/ 4
5. Moreno. S.P & Remero. V (2018), Capacity Building and Synergies across the Biodiversity related Conventions of Nature , the World Conservation Unit (IUCN), PP: 4-5, Germany

Periodicals:

1. Boussaha, A., & Maksoudi, M. (1995). Nuclear co-operation in Africa: Developing expertise and resources. *IAEA BULLETIN*, *37*, 37-37.
2. Enyioko, N. C. (2012). "Role of Non-Governmental Organizations (NGOs) in Rural Development: A Study of the Six Listed NGOs in Rivers State, Nigeria.
3. Joshi, Upasana, (2017), "How to ensure sustainability", Featured Articles, Fundraising, Proposal Writing & NGO Management, (Jan 2017). Available at: https://www2.fundsforngos.org/featured/how-to-ensure-sustainability
4. Japan International Cooperation Agency JICA, (2004), Guidelines for Project Evaluation Practical Method for Project Evaluating, Department office of evaluation planning coordination. Available at: https://www.jica.go.jp/english/our_work/evaluation/tech
5. Ministry of foreign Affairs (2011), Aid strategy Report, Government of Sudan. Sudan,
6. Shams ul Haque. M (2004), Governance based on partnership with NGOs, implications for development and empowerment in rural Bangladesh, 2004 IIAS, SAGE Publications (London, Thousand Oaks, CA and New Delhi), Vol 70(2):271–290
7. Sudan Atomic Energy Commission, Technical Cooperation Directorate, Annual Report , Khartoum, Sudan (2015)
8. TC, IAEA (1992), The Agency Technical Cooperation Programme with Sudan, country programme summaries 1982-1992, Evaluation Section, Dept. of -CPS-92/11. Sep 1992

Theses:

1. Hassan, Azza M. A. (2006), Impact of the Foreign Aid on Sustainability of Rural Development in Darfur" Study of Jebel Marra Rural Development and Western Savanna Development Projects, M.Sc. degree in Development Studies, Development Studies and Researches Institute, University of Khartoum

2. Peiris, M. J. (2011). Does the stereotype fit*?* NGO/government relations in Malawi (Doctoral dissertation, Let Bridge, Alta University of Let Bridge, Faculty of Management, (2011).
3. Salih, A. Y. Shawa (2015), "The Role of Technical Cooperation Programs of International Atomic Energy Agency In Enhancing Socioeconomic Development in Sudan", MS.C in planning development, the Researches & Developmental Studies Institute, University of Khartoum

Published Papers:

1. Calefato, F., Lanubile, F., De Nicolò, R., & Lippolis, F. (2016). A University-NGO partnership to sustain assistive technology projects. Interactions, *23*(2), 74-77.
2. Carty, Monica K, (2014), "The role of training programs in the sustainability of potable water projects" The Journal of Sustainable Development, Vol. 13, No. 1, Pp. (60–113)
3. Banks, N., et al. (2015). "NGOs, states, and donors revisited: Still too close for comfort?" World Development **66**: 707-718.
4. Farrington, J. and A. Bebbington (1993). Reluctant partners?: non-governmental organizations, the state and sustainable agricultural development, Psychology Press.
5. Gibson, C. C., et al, (2015). "Did aid promote democracy in Africa? The role of technical assistance in Africa's transitions". World Development Vol. 68, pp. (323-335).
6. Godfrey, Sophal et al, (2002) "Technical Assistance and Capacity Development in an Aid-dependent Economy, The Experience of Cambodia", World Development Vol. 30, No. 3, pp. (355–373)
7. Golini, R., Longoni, A., & Cagliano, R. (2014). Developing sustainability in global manufacturing networks: The role of site competence on sustainability performance. *International Journal of Production Economics*, *147*, 448-459.
8. Hamukwala, P., et al. (2008). "NGO Project Managers' Perception of the Sustainability of Development Projects: Empirical Evidence from Sub-Saharan Africa." Journal of African Business 9(1), pp. (191-217).

9. Haugh, H. M., & Talwar, A. (2010). How do corporations embed sustainability across the organization?. *Academy of Management learning & education*, *9*(3), 384-396.
10. Herzer, D., & Nunnenkamp, P. (2013). Private donations, government grants, commercial activities, and fundraising: Co-integration and causality for NGOs in international development cooperation. World Development, 46, 234-251.
11. Holvoet, N., Inberg, L., Popelier, L., & Gasana, E. (2015). Evaluability assessment of interventions of Belgian Development Cooperation: preliminary findings from Rwanda (intermediary report for the Office of the Special Evaluators Evaluability Study of Belgian development cooperation).
12. Husted, Bryan W. & Sousa-Filho, Jose M. (2017). "The impact of sustainability governance, country stakeholder orientation, and country risk on environmental, social, and governance performance", Journal of Cleaner Production, Vol.155, pp. (93-102),
13. Kinde, B. A. (2012). "Financial sustainability of microfinance institutions (MFIs) in Ethiopia." European Journal of Business and Management **4**(15): 1-10.
14. Kruckenberg, Lj (2015). "Renewable energy partnerships in development cooperation: Towards a relational understanding of technical assistance", Energy Policy, No. 77. Pp.(11 – 20)
15. Liebowitz, J. (2010).*The role of HR in achieving a sustainability culture*. Journal of sustainable development Vol **3, No** (4): pp. (50-72).
16. Linnenluecke, M. K. and A. Griffiths (2010). "Corporate sustainability and organizational culture." Journal of World Business **45**(4): 357-366
17. Longoni, A., Golini, R., & Cagliano, R. (2014). The role of new forms of work organization in developing sustainability strategies in operations. International Journal of Production Economics,vol 147, pp. (147-160).
18. Low, W. and E. Davenport (2002). *"NGO capacity building and sustainability in the Pacific".* Asia Pacific Viewpoint Vol. **43** No.3 pp. (367-379).
19. Lozano, R., Nummert, B., & Ceulemans, K. (2016). Elucidating the relationship between sustainability reporting and organisational change

management for sustainability. *Journal of cleaner production*, *125*, 168-188.

20. Matei, Ani & Apostu, Dragoș Cătălin (2014). "*The Relationship between the State and the Non – governmental organizations",* Procedia, Social and Behavioral Sciences 143. (847 – 851), CY-ICER 2014
21. Mitchell, G. E. (2014). Strategic responses to resource dependence among transnational NGOs registered in the United States. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, *25*(1), 67-91.
22. MK**.** Linnenluecke and A. Griffiths. (2010**), "**Corporate sustainability and organizational culture"Journal of world 45 (4) 357-366
23. Murray, A., Haynes, K., & Hudson, L. J. (2010). Collaborating to achieve corporate social responsibility and sustainability? Possibilities and problems. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, *1*(2), 161-177.
24. Seppey, M, et al, (2017). Donor-funded project's sustainability assessment: a qualitative case study of a results-based financing pilot in Koulikoro region, Mali. Globalization and health, 13(1), 86.
25. Sontag-Padilla. Lisa M, Staplefoote, Lynette. Morganti, Kristy Gonzalez. (2012). "Financial Sustainability for Nonprofit Organizations", RAND
26. Strunk, S. L., Justin, W. S., & Bussel, J. B. (2012). Technical Assistance for Environmental and Policy Change: The Active Living by Design Experience. *American journal of preventive medicine*, *43*(5), S269-S270.
27. Rimanoczy I. and Pearson T, (2010**), "**Role of HR in the new world of sustainability" Industrial and Commercial Training, Vol. 42 No. 1, pp. (11-17)
28. Todo, Y. (2011). Impacts of aid-funded technical assistance programs: Firm-level evidence from the Indonesian foundry industry. *World Development*, *39*(3), (351-362)
29. Walker, M., Roberts, S. M., Jones, J. P, Fröhling, O. (2008). Neoliberal development through technical assistance: Constructing communities of entrepreneurial subjects in Oaxaca, Mexico. *Geoforum*, *39*(1), 527-542.
30. Wang. Q & Yao Y. (2016). "Resource Dependence and Government-NGO Relationship in China", The China Nonprofit Review 8 (27-51)
31. Weerawardena, McDonald et al. (2010**), "**Sustainability of nonprofit organizations". Journal of World Business 45 pp. (346–356) ISSN: 0019-7858

32. Yagub, A. I. (2014). "Collaboration between Government and Non-Governmental Organizations (NGOs) in Delivering Curative Health Services in North Darfur State, Sudan-a National Report." Iranian journal of public health **43**(5): 561

/16 – الملاحق:

ملحق (1)

خطاب المحكميين

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم و التكنلوجيا

كلية الدراسات العليا

التاريخ : 31/يوليو/ 2018 م

الدكتور/ ..... حفظه الله

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته

الموضوع/ طلب تحكيم قائمة استقصاء

أتوجه إلي سيادتكم بخالص التقدير والإحترام راجياً تعاونكم في تحكيم قائمة الاستقصاء المرفقة لحضرتكم، وذلك لإتمام إنجاز بحث لنيل درجة **الدكتوراة** في الفلسفة في الإدارة العامة، لذا أرجو من سيادتكم التكرم بتحكيم هذه القائمة والتعليق عليها لما في ذلك من فائدة للبحث العلمي وما يمثله رأي سيادتكم من أهمية بالغة في تعزيز وتحقيق أهداف هذا البحث.

ولكم فائق الشكر والتقدير،،،،،،،،

الباحث: أمل يوسف شاوة صالح

تلفون : 0918000343
shawa2010@gmail.com

ملحق (2)

قائمة المحكمين

رقم	الاسم	العنوان
1	بروف. صديق بلل	كلية الدراسات التجارية ، جامعة السودان
2	بروف إبراهيم فضل المولي	كلية الدراسات التجارية ، جامعة السودان
3	د. عرفة جبريل	كلية الدراسات التجارية ، جامعة السودان
4	د. عبدالسلام محمد	كلية الدراسات التجارية ، جامعة السودان
5	د. سميرة أحمد نهار	معهد الدراسات الإنمائية والبحوث، جامعة الخرطوم
6	د. محمد عبدالسلام الطاهر	أكاديمية السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلس الطاقة الذرية – هيئة الطاقة الذرية السودانية

ملحق (3)

الإستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم و التكنلوجيا

كلية الدراسات العليا

التاريخ : 23/يوليو/ 2018 م

الأخ الكريم / الأخت الكريمة

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته

تهدف هذه الاستبانه إلى د راسة الدور المعدل لسياسات الدولة في العلاقة بين المساعدات الفنية غير الحكومية وإستدامة مشاريع التنمية في السودان "دراسة حالة الوكالة الدولية للطاقة الذريه" ومن وجهه نظر مديري ومنسقي المشاريع عبر مؤسسات الدولة المختلفة، وذلك لإتمام انجاز رسالة الدكتوراة في الإدارة العامة لمشاريع التنمية. نأمل قراءة ما ورد في هذه الاستبانه من فقرات بدقة وموضوعية والإجابة عما جاء فيها بوضع علامة أمام الإجابة التي تعبر عن وجهه نظركم. إن تعاونكم سيكون سببا في نجاح الد ا رسة وتطوير عملية تقييم المساعدات الفنية من المنظمات غير الحكومية لدعم المشاريع التنموية ، علما بأن المعلومات الواردة في هذه الاستبانه هي لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم فائق الشكر والتقدير،،،،،،،،،،،،،

الباحث: أمل يوسف شاوة صالح

تلفون : 0918000343

shawa2010@gmail.com

اولاً: محور البيانات الشخصية: –

1. **النوع :** a/ ذكر ( ) b/ أنثي ( )
2. **العمر :** a/ أقل من 30 سنة ( ) b/ 30 وأقل من 40 سنة ( )

c/ 40 وأقل من 50 سنة ( ) d/ أكثر من 50 سنة ( )

3. **المؤهل الأكاديمي :** a/ بكالريوس ( ) b/ ماجستير ( )

c/ دكتوراة ( )

4. **سنوات الخبرة العملية :** a/ أقل من 5 سنوات ( ) b/ 5–10 سنوات ( )

c/ 11–15 سنه ( ) d/ أكثر من 15 سنه ( )

5. **عمر المؤسسة بالسنين:** a/ أقل من 15 سنه ( ) b / 16 – 30 سنه ( )

c/ 31 – 45 سنه ( ) d/ أكثر من 46 سنه ( )

6.عدد سنوات تعامل مؤسستكم مع الوكالة الدولية للطاقه الذريه:

a/ أقل من 10 سنه ( ) b/ 10–20 سنه ( ) c/ 21–30 سنه ( )

d/ أكثر من 31 سنه ( )

7.اين يتم تنفيذ المشروع:

a/ داخل ولاية الخرطوم ( ) b/ خارج ولاية الخرطوم ( ) c/الأثنين معاً ( )

ثانياً: قياس متغيرات الدراسة

العبارات التالية تتعلق بمشروعكم وتخص: تدريب العاملين، زيارت الخبراء والإستشارين، استجلاب الأجهزة والمعدات، الإستدامة المؤسسية والمالية للمشروع، وسياسة الدولة مع الوكالة الدولية للطاقة الذرية.

يرجي وضع علامة (√) أمام العبارة التي توافق إختياركم

المحور الأول: التدريب

الرقم	مضمون العبارة	الخيارات				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
.1	تم تدريب العاملين بمؤسستكم عبر مشاريع الوكالة الدولية للطاقة الذرية					
.2	يتم التحديد والتخطيط لاحتياجات التدريب بمؤسستكم لتنفيذ المشروع مسبقاً					
.3	يعتبر التدريب عبر الوكالة الدولية حافز للعاملين للاستمرار بالعمل في مؤسستكم					
.4	تساهم البرامج التدريبية عبر الوكالة الدوليه علي ترقية الاداء ورفع مهارة العاملين بالمؤسسة					
.5	عدد العاملين الذين تم تدريبهم عبر هذا المشروع كان عالياً					
.6	فترة التدريب للعاملين كانت كافية في المجالات المعنية					
.7	البرامج التدريبية عبر الوكالة الدولية كانت فعالة					

المحور الثاني: الخبراء والاستشارين

الرقم	العبارات	الخيارات				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
.1	عدد الخبراء والإستشارين الذين قاموا بزيارة المشروع عبر الوكالة الدولية للطاقة الذرية كان كافياً					
.2	ساهم الخبراء والإستشارين في تطوير آداء المؤسسة					
.3	ساهم الخبراء والإستشارين في تنمية مقدرات العاملين بالمؤسسه					
.4	ساهم الخبراء والإستشارين في تركيب الاجهزة وصيانتها					
.5	من أهم التحديات التي واجهت تنفيذ المشروع نقص الخبراء والإستشارين					

المحور الثالث: الأجهزة والمعدات

الرقم	العبارات	الخيارات				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
.1	حصلنا علي إجهزة ومعدات من قبل الوكالة الدولية للطاقة الذرية					
.2	ما زالت الاجهزة والمعدات التي تم الحصول عليها تعمل بكفاءة					
.3	تلتزم الدولة بصيانة الأجهزة كلما احتاجت لذلك					
.4	ساهمت الإجهزة والمعدات التي تم استلامها في تطوير وتحسين الاداء بالمؤسسه					

.5	ساهمت الإجهزة والمعدات التي تم الحصول عليها في استمرار هذا المشروع					
.6	يحتاج المشروع لمزيد من الاجهزة والمعدات					
.7	من أهم التحديات التي واجهت تنفيذ المشروع عدم توفر الإجهزة والمعدات					

المحور الرابع: المراقبة والإشراف

الرقم	العبارات	الخيارات				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
.1	كانت اهداف المشروع ضمن إتفاقية البرنامج القطري للدولة CPF مع الوكالة الدولية					
.2	يتم عقد عدة اتفاقيات بشأن مشروعكم مع الوكالة الدولية					
.3	المساعدات الفنية المقدمة من الوكالة الدولية كانت ملائمة وذات فعالية					
.4	هناك متابعة للمشروع من قبل الجهات المسئولة عن إدارة المنظمات					

المحور الخامس : التنسيق

الرقم	العبارات	الخيارات				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
.1	المساعدات الفنية المقدمه من الوكالة الدولية يتم إدارتها بصورة فعالة من قبل المسؤلين					
.2	يوجد تنسيق بين الجهة المسئولة عن المشروع والوكالة الدولية					
.3	هناك تخطيط مسبقاً للاستفاده من المساعدات الفنية منذ بداية التخطيط للمشروع					
.4	أهداف المشروع كانت ضمن الاستراتيجية القومية للتنمية					
.5	أن أهداف المشروع تتفق مع أهداف المساعدات الفنية المقدمة من الوكالة الدوليه للطاقة الذرية					

المحور السادس: التعاون

الرقم	العبارات	الخيارات				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
.1	يتم التعاون بين الوكالة الدولية ومؤسستكم في كل مراحل تنفيذ المشروع					
.2	تعاون مؤسستكم مع الوكالة الدولية أدي إلي زيادة مشاركة المعلومات والاستشارات					
.3	يوجد تعاون بين مؤسستكم ومنظمات غير حكوميه أخري غير الوكالة الدولية للطاقه الذريه					

.4	يتم التعاون مع جهات عدة محلية للمشاركة في تنفيذ المشروع					
.5	من أهم التحديات التي واجهت تنفيذ المشروع عدم وجود تعاون بين مؤسستكم والوكالة الدولية					

المحور السابع: الدعم الرسمي

الرقم	العبارات	الخيارات				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
.1	تلتزم الدولة بتوفير المكون المحلي لتسيير أنشطة المشروع					
.2	المكون المحلي الذي التزمت به الدوله ليس كافيا لتسيير المشروع					
.3	تقدم الدولة إعفاء ضريبي للأجهزة والمعدات الخاصة بالمشروع					
.4	تقدم الدولة كل الدعم والتسهيلات لدخول الخبراء والإستشارين					
.5	تقدم الدولة كل الدعم والتسهيلات بخصوص تدريب العاملين بالداخل أو الخارج					
.6	يحتاج المشروع لمزيد من الدعم المقدم من الدولة					

المحور الثامن: الإستدامة المالية

الرقم	العبارات	الخيارات				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
.1	تم وضع ميزانية كافيه وخطة مالية لاستمرارية المشروع منذ البداية					
.2	توجد مصادر تمويل أخري للمشروع غير الوكالة الدولية					
.3	استطاعت مؤسستكم بيع بعض منتجاتها من المشروع					
.4	تقوم مؤسستكم بجمع بعض التبرعات لاستمرارية المشروع					
.5	تجد مؤسستكم دعما من المجتمع المحلي المستفيد					
.6	تمت مشاركه اصحاب المصلحه والجهات المستفيدة للمساعدة في تنفيذ المشروع					
.7	استمرار أثر نتائج المشروع بعد إنتهاء الدعم بنسبة عالية					
.8	تم عمل شركات مع جهات اخري لضمان الاستدامة المالية للمشروع					

المحور التاسع: الإستدامة المؤسسية

الرقم	العبارات	الخيارات				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
.1	مازال المشروع يعمل حتي الآن					
.2	يوجد بمؤسستكم قسم لتقييم أثر المشروع وتقديم تقارير إستدامة سنويه					
.3	استطاعت مؤسستكم من استمرارية مشاريعها ودمجها ضمن هيكلتها					
.4	تم إشراك الجهات المشاركه في جميع مراحل تنفيذ المشروع					
.5	استطاعت مؤسستكم من تطوير شراكات جديده مع جهات أخري					

نشكر حسن تعاونكم،،،،،،،،،،

الباحث: أمل يوسف شاوة صالح

تلفون : 0918000343

shawa2010@gmail.com

ملحق (4)

الإتفاقية القطرية بين جمهورية السودان والوكالة الدولية للطاقة الذرية

CPF

REPUBLIC OF SUDAN	INTERNATIONAL ATOMIC ENERGY AGENCY

COUNTRY

PROGRAMME FRAMEWORK

2014 – 2018

On behalf of the Government:	On behalf of the International Atomic Energy Agency:
_____	_____
	Deputy Director General Head, Department of Technical Cooperation
_____	_____
Date	Date